



Studio strategico

UMBRIA 2032

Rapporto finale



Con il contributo di















Studio strategico

UMBRIA 2032

Rapporto finale

Novembre 2023

Con il contributo di:











Indice

Prefazioni5							
Exe	ecutive Summary 11						
La 1	Introduzione. La missione, gli obiettivi e la metodologia di lavoro dell'iniziativa "Umbria 2032"25						
Il fu	oitolo 1. 1turo per l'Umbria: la visione al 2032 e le proposte per 0rire il rilancio del territorio e delle sue imprese						
1.1.	La visione strategica del futuro per l'Umbria al 203233						
1.2.	Le competenze strategiche dell'Umbria37						
1.3.	Le proposte d'azione per realizzare la visione di "Umbria 2032"39						
Il p	oitolo 2. resente dell'Umbria: i punti di forza e le sfide strutturali il sistema socio-economico regionale66						
2.1.	Lo scenario globale di riferimento66						
2.2.	L'evoluzione delle principali variabili socio-economiche dell'Umbria 71						
2.3.	I punti di forza e di debolezza del sistema-Umbria74						
2	.3.1. I bisogni e le aspettative degli <i>stakeholder</i> del territorio umbro 75						
2	.3.2. I punti di forza su cui puntare81						
2	.3.3. I punti di attenzione su cui agire92						
Le	oitolo 3. Opportunità per l'Umbria dal Piano Nazionale di Ripresa e Silienza (PNRR)104						
3.1.	Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) nel contesto europeo e nazionale						
3.2.	La ricostruzione delle risorse finanziarie potenzialmente attivabili a partire dal PNRR per il territorio umbro106						

3.3.	Il modello di quantificazione delle ricadute economiche e sociali per l'Umbria nel medio-lungo termine114
3.4.	Focus sulla "twin transition": le ricadute economiche derivanti dalla diffusione della banda ultra-larga e dei pannelli fotovoltaici in Umbria
3.	4.1. Transizione sostenibile: le ricadute economiche per l'Umbria dal potenziamento della produzione da fonte fotovoltaica119
3.	4.2. Transizione digitale: le ricadute economiche per l'Umbria dal potenziamento della copertura a Banda Larga del territorio121
Prir	ncipali fonti di riferimento125

Prefazioni

L'Italia attraversa un momento di grande discontinuità che impone di adottare scelte di lungo periodo per rispondere alle sfide della doppia transizione, digitale ed ambientale.

L'Umbria è ovviamente all'interno di questo processo, e la velocità e la capacità con cui saprà reagire ai nuovi scenari sarà determinante per ricreare condizioni di crescita.

La nostra regione ha buone potenzialità, ancora non pienamente espresse. Da molti anni si sostiene la necessità di promuovere un nuovo modello di sviluppo regionale che consenta di aumentare la capacità di creare valore aggiunto, in un equilibrio tra territori e settori.

L'attuazione del PNRR è la grande occasione per dare slancio all'economia locale e per elaborare una prospettiva nuova per la regione, sulla base di una visione condivisa del suo futuro.

Su questi presupposti Confindustria Umbria ha sentito il dovere di contribuire a questo compito, facendosi carico di guidare l'elaborazione di un documento strategico per lo sviluppo dell'economia umbra, affidato a The European House - Ambrosetti.

Lo Studio Strategico "Umbria 2032", di cui presentiamo i risultati con la presente pubblicazione, cerca di risponde a due domande: come vogliamo che sia l'Umbria tra 10 anni; cosa dobbiamo fare per realizzare ciò che vogliamo.

Alla prima domanda, che riguarda la Visione, il documento risponde che vogliamo una regione "sempre più attrattiva per le imprese che vogliono investire in sviluppo e sostenibilità". Quindi si aggiorna e si declina in termini contemporanei ed industriali l'idea di regione verde che da decenni connota l'Umbria.

Alla seconda domanda l'analisi risponde proponendo 17 progetti operativi, che si sviluppano in tre assi d'intervento principali: infrastrutture e connettività, sviluppo industriale e capitale umano. Tra le azioni prioritarie figurano, ad esempio la realizzazione della stazione Medio Etruria; l'ampliamento della copertura da Banda Ultra Larga (BUL) nelle aree interne e rurali; l'affermazione dell'area di Terni come laboratorio per la manifattura green; il potenziamento dell'aeroporto di Perugia.

L'orizzonte temporale che interessa lo studio è di circa 10 anni, e massima attenzione sarà riservata fin d'ora all'esecuzione degli interventi con alta priorità ed a maggiore impatto.

Desidero ringraziare la Regione Umbria, l'Agenzia Sviluppumbria, la Fondazione Cassa di Risparmio di Perugia e la Fondazione Cassa di Risparmio di Terni e Narni per il contributo fondamentale che hanno dato per realizzare lo Studio. Un segno di gratitudine rivolgo anche alla Camera di Commercio dell'Umbria per il suo supporto. Infine, e soprattutto, rivolgo un sincero ringraziamento ai tanti colleghi ed alle tante personalità della regione che, con i loro suggerimenti preziosi, hanno indicato la strada che porterà l'Umbria all'appuntamento con il suo futuro.

Umbria 2032 non è un Documento di Confindustria. È dell'Umbria, e sarà per l'Umbria! Questo è lo spirito con cui lo presentiamo, e questo è lo spirito con cui lo porteremo avanti tutti insieme.

Vincenzo Briziarelli

Presidente, Confindustria Umbria

Chi ha la responsabilità di governare una Regione, prima di fare scelte deve porsi alcune domande: perché un'impresa dovrebbe insediarsi in Umbria, una famiglia risiedervi, un talento lavorare, uno studente formarsi ed un turista venire in vacanza?

Partendo da qui, ho indirizzato l'azione del governo da me presieduto nella costruzione di una regione attrattiva a tutto tondo: per l'imprenditore, per l'investitore, ma anche per le famiglie e per i turisti. È per questo che lo studio di Confindustria Umbria e The European House - Ambrosetti, che delinea l'Umbria del 2032, è estremamente utile al fine di disegnare il futuro scenario socio-economico della nostra Regione.

Sin dall'inizio del nostro mandato, infatti, abbiamo messo l'impresa, motore dello sviluppo economico e lavorativo, al centro delle nostre azioni, convinti che il pubblico debba occuparsi di creare le condizioni abilitanti affinché proprio l'impresa possa esprimersi al meglio.

In questa ottica vanno alcune scelte come quelle legate alle infrastrutture (rilancio dell'aeroporto, interventi sulle nostre arterie viarie, individuazione nel sedime della linea nazionale Alta Velocità della stazione AV MedioEtruria); al PNRR, con l'intercettazione di una larga fetta, in rapporto alla popolazione, dei fondi e con la messa a terra di gran parte dei progetti; alla promozione che ha visto l'Umbria tra le regione più gettonate del nostro Paese, anche come strategia complessiva volta a renderci attrattivi agli occhi di investitori, forza lavoro e talenti.

In questo posizionamento strategico non può mancare l'Umbria della Sostenibilità, che ha l'ambizione di ergersi a modello sistemico italiano della stessa.

Una vera sostenibilità, incentrata su premianti condizioni di lavoro e carriera, su tutela della salute, dell'ambiente, del territorio, ma anche del profitto e dello sviluppo, perché non c'è sostenibilità senza sviluppo e sviluppo senza impresa.

È questa l'azione del nostro governo, un governo di visione ma pragmatico nei fatti, negli atti e nella concretezza. Come l'Umbria del 2032 ci chiede.

Donatella Tesei

Presidente, Regione Umbria

Lo studio strategico "Umbria 2032", promosso da Confindustria Umbria, rappresenta un lavoro tanto ambizioso quanto necessario. Fondazione Perugia, in collaborazione con Fondazione Cassa di Risparmio di Terni e Narni, ha deciso di sostenere questa iniziativa con assoluta convinzione, guardando alla crescente esigenza di integrare competenze, energie e visioni per individuare le priorità utili allo sviluppo della nostra regione, anche alla luce delle opportunità del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Sostenibilità, innovazione e *twin transition* sono tutti temi entrati nella programmazione delle Fondazioni. In questo contesto di rapide e complesse evoluzioni, il nostro ente si pone come soggetto sperimentatore di nuovi modelli e facilitatore di reti e partenariati.

L'alleanza tra i vari attori del territorio - imprese, istituzioni pubbliche, associazioni, Terzo settore, istituti di ricerca - è essenziale per intraprendere un percorso il più possibile calibrato sui reali bisogni della comunità. La stessa Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, all'Obiettivo 17, incentiva il partenariato tra governi, settore privato e società civile.

In quest'ottica, "Umbria 2032" rappresenta l'occasione per una riflessione condivisa e attenta sulle risorse a disposizione e sulle strategie verso cui indirizzare gli investimenti. La velocità dei territori di rispondere alle difficili sfide socio-economiche del futuro farà la differenza fra chi riuscirà a rigenerarsi e chi, verosimilmente, subirà un declino competitivo.

Il perseguimento del bene comune, spirito guida dell'attività di Fondazione Perugia, non può che partire dall'ascolto delle esigenze della comunità, dallo scambio di esperienze, dalla condivisione di conoscenze e professionalità. Perché insieme si va forse più lenti, ma si va più lontano.

Cristina Colaiacovo

Presidente, Fondazione Perugia

La Fondazione Cassa di Risparmio di Terni e Narni, in collaborazione con Fondazione Perugia, ha accolto sin da subito l'invito a contribuire a questo studio con la convinzione che, in una regione di dimensioni contenute, sia fondamentale, ed espressione di responsabilità, promuovere un impegno condiviso per mettere a sistema le risorse e le energie che il territorio sa esprimere.

Crediamo che l'approfondita analisi contenuta in questo volume e le proposte che ne sono scaturite rappresentino un contributo corale e costruttivo per il futuro economico ed anche sociale dell'Umbria.

La concretezza dei progetti è il tratto distintivo di questa iniziativa con cui ci poniamo l'obiettivo di contribuire ad un ancora maggiore sviluppo attraverso la valorizzazione dei punti di forza della regione e soprattutto cercando di mettere a frutto le opportunità legate al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Anche attraverso questo progetto la Fondazione Cassa di Risparmio di Terni e Narni interpreta pienamente il suo ruolo di ente facilitatore, di promozione e di sostegno, motore di sviluppo culturale, sociale ed economico, in sinergia con gli attori e le istituzioni presenti e attivi sul territorio, avendo come unico obiettivo di riferimento il benessere della comunità.

Proprio per questo il nostro sguardo è da sempre rivolto al futuro, in modo da offrire una visione innovativa e progettualità sempre più condivise.

Luigi Carlini

Presidente Fondazione Cassa di Risparmio di Terni e Narni

Executive Summary

L'iniziativa "Umbria 2032"

Alla luce di uno scenario in continua evoluzione per la regione e le sue imprese, **Confindustria Umbria** ha promosso l'iniziativa "**Umbria 2032**", in collaborazione con The European House - Ambrosetti, con il contributo di Regione Umbria, Sviluppumbria, Fondazione Cassa di Risparmio di Perugia, Fondazione Cassa di Risparmio di Terni e Narni e Camera di Commercio dell'Umbria.

L'iniziativa "Umbria 2032", annunciata in occasione dell'Assemblea Annuale di Confindustria Umbria tenutasi il 3 novembre 2022 ad Assisi, ha la **missione** di:

"Contribuire al **rilancio del territorio** attraverso l'analisi del posizionamento strategico della regione e l'identificazione di un **modello economico e di sviluppo** capace di valorizzare e sfruttare le opportunità derivanti dal **PNRR**"

Oggi più che mai, ogni sistema territoriale deve rispondere a 6 quesiti strategici:

- 1. Perché un'impresa dovrebbe insediarsi qui e non altrove?
- 2. Perché un'impresa già presente dovrebbe decidere di rimanervi?
- 3. Perché un **contribuente/famiglia**, dovrebbe decidere di **risiedere** e **contribuire** qui e non altrove?
- 4. Perché un **talento** dovrebbe decidere di **lavorare** qui e non altrove?
- 5. Perché un **turista** dovrebbe scegliere di **venire qui** e non altrove?
- 6. Perché uno **studente** dovrebbe venire qui a **studiare**?

Guardando ad un orizzonte decennale (2022-2032), lo Studio si è posto i seguenti obiettivi:

- Definire una visione innovativa per il futuro del territorio dell'Umbria che traguardi i cambiamenti e i trend in atto dal punto di vista sociale, economico, produttivo e che consolidi risposte efficaci dal punto di vista degli adeguamenti territoriali in termini di scelte funzionali ed infrastrutturali secondo logiche di efficienza, sostenibilità e resilienza.
- Declinare la visione individuata in un portafoglio di linee d'indirizzo che possano ottimizzare gli investimenti già programmati e attivarne di ulteriori anche con riferimento ai fondi disponibili dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).
- Individuare alcune specifiche progettualità ad alto impatto coerenti con le Missioni del PNRR che agiscano da fattori catalizzatori e di visibilità a beneficio della crescita dell'Umbria e delle sue imprese.

Coagulare sulla visione e sul piano d'azione proposto interesse, risorse e consenso e attivare un dibattito di alto livello che coinvolga positivamente gli stakeholder di riferimento (istituzioni, imprenditori, altre associazioni locali, ecc.) e attori esterni significativi.

La realizzazione dello Studio ha visto l'attivazione di una **cabina di regia** che - attraverso interlocuzioni individuali e riunioni periodiche di avanzamento dei lavori - ha fornito linee d'indirizzo e occasioni di dialogo e *brainstorming* su temi prioritari e di maggiore attualità legati all'attrattività e alla competitività dell'Umbria e alla identificazione delle sfide per il territorio e le sue imprese nello scenario corrente e *post* COVID-19.



Figura I. La metodologia di lavoro dell'iniziativa "Umbria 2032". Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2023.

Un elemento distintivo del progetto è stata la realizzazione di un'ampia e diffusa attività di ascolto degli stakeholder del territorio umbro (esponenti delle Istituzioni regionali e locali, del sistema imprenditoriale ed associativo locale, del sistema della formazione e della ricerca, del mondo bancario-finanziario e delle parti sociali), per un totale di circa 80 interlocutori del territorio.



Figura II. I percorso di ascolto degli interlocutori di riferimento dell'Umbria per lo Studio Strategico "Umbria 2032". *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti*, 2023.

Lo scenario di riferimento e l'evoluzione recente dell'economia umbra

Nell'ultimo triennio, l'economia globale è stata colpita da una serie di crisi e discontinuità che hanno avuto implicazioni sistemiche e strutturali a tutti i livelli (individui, imprese, istituzioni e territori), che fino a qualche anno fa sarebbero state inimmaginabili. Molteplici fattori di diversa natura stanno infatti cambiando gli equilibri globali, disegnando una condizione di "perma-crisi", intesa come un periodo prolungato di instabilità e insicurezza.



Figura III. I cinque fattori di crisi congiunturali in atto. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2023.

Nella crisi pandemica l'Italia ha dimostrato, superando ogni aspettativa, una **forte reattività e resilienza strutturale**: nell'ultimo biennio, il PIL del nostro Paese ha sempre superato, a consuntivo, le previsioni di crescita rilasciate in corso d'anno dal Fondo Monetario Internazionale, nel 2022 l'*export* italiano ha toccato il *record* storico (+20% rispetto al 2020, arrivando a 625 miliardi di Euro) e, ad oggi, sono stati superati i livelli occupazionali pre-pandemici.

Anche l'Umbria ha mostrato, già dal 2021, segnali di ripresa dell'economia (+12,3% del PIL nel 2022 rispetto al 2020, rispetto al +10,2% del resto del Centro Italia e al +9,2% dell'Italia), per quanto il PIL pro capite resti ancora al di sotto della media nazionale. Le esportazioni dell'Umbria sono più che raddoppiate dal 2000, crescendo più della media italiana, ad un tasso di crescita superiore di 11,3 punti percentuali rispetto all'Italia (+251,2 in Umbria e +239,9 in Italia nel periodo 2020-2022). Nell'ultimo quinquennio (2018-2022), la crescita delle esportazioni manifatturiere in Umbria (+38%) è stata trainata dai settori ad alto contenuto tecnologico¹ (+37%): oggi la metà dell'export manifatturiero regionale (49%) è generato da Macchinari e Metallurgia.

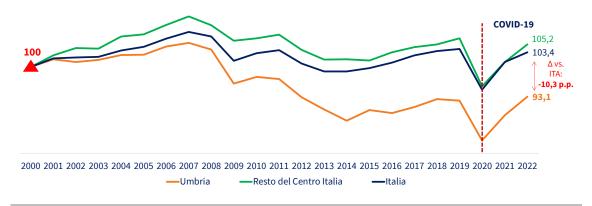


Figura IV. Andamento del Prodotto Interno Lordo di Umbria, resto del Centro Italia e Italia (numero indice; anno 2000 = base 100), 2000-2022^e. Nota: PIL ai prezzi di mercato, valori concatenati con anno di riferimento 2015; l'aggregato "Resto del Centro Italia" include Toscana, Lazio e Marche. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2023.*

L'assessment competitivo del territorio dell'Umbria in sintesi

Per comprendere le ragioni sottostanti i *trend* macro-economici e le vocazioni produttive del territorio sono stati individuati e analizzati **10 punti di forza e 10 punti d'attenzione per il sistema-Umbria**, da cui occorre partire per sostenere la ripartenza del territorio.

L'analisi del territorio e l'ascolto delle istanze degli *stakeholder* locali hanno permesso di individuare diversi **fattori di eccellenza** dell'Umbria e del suo sistema imprenditoriale. Innanzitutto, l'Umbria è tra le prime Regioni del Centro-Nord per **propensione ad investimenti delle imprese in sostenibilità** (+1 p.p. rispetto alla media italiana, 50,8% vs. 49,8%) ed è quarta in Italia per incidenza dei c.d. *Green Jobs* (14,9% del totale rispetto alla media nazionale di 13%); a conferma di un **territorio a forte vocazione innovativa**, l'Umbria è seconda in Italia per incidenza di *start-up* innovative sul totale delle nuove società di capitali al I trimestre 2023 e per imprese che hanno introdotto innovazioni di prodotto o di processo (con il 48,5%, dietro a Marche e Piemonte). La regione adotta **un approccio sostenibile anche sulla produzione energetica**, coperta per quasi due terzi da fonti rinnovabili (64%, con l'idroelettrico che

٠

¹ Per settori *high-tech* si intendono industrie che si occupano dello sviluppo, produzione e commercializzazione di prodotti e servizi ad alta intensità tecnologica.

rappresenta il 68% della produzione lorda da FER); è **tra le regioni più virtuose per tasso di raccolta differenziata** (66,9%, superando il *target* nazionale del 65%) e sta assistendo allo sviluppo un **modello di mobilità diffusa** *green* (terza Regione italiana per numero di autovetture a basse emissioni ogni 1.000 autovetture circolanti), che può diventare un fattore specifico di attrattività e vivibilità in Umbria. Infine, l'Umbria è ai primi posti in Italia per incidenza di laureati fra i 30 e i 34 anni (30,8%), con risultati superiori alla media nazionale (+1,6 p.p.) anche per tasso di partecipazione ad attività di formazione continua (11,2% della popolazione 25-64 anni).



Figura V. I 10 punti di forza per l'Umbria emersi dall'analisi di The European House - Ambrosetti e dall'attività di ascolto del territorio. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2023.*

Tra i punti di attenzione per la regione, si segnala il peso della componente industriale nell'economia umbra (l'Industria incide per il 25,7% sul Valore Aggiunto regionale rispetto al 24% medio nazionale), ma è in contrazione nell'area ternana. L'Umbria si connota per una forte eterogeneità e frammentazione di vocazioni industriali, con una **predominanza di micro-imprese e PMI**: il 95% delle aziende in Umbria sono micro imprese (meno di 10 addetti) rispetto allo 0,6% di grandi imprese con più di 50 addetti. Inoltre, tre quarti dell'export regionale sono concentrati nei mercati tradizionali (UE-27 e USA pesano per il 74,5%, +7,9 p.p. rispetto alla media nazionale di 66,6%), con una bassa penetrazione nei mercati ad alta crescita. Con riferimento al mercato del lavoro, lo skill mismatch in Umbria supera di 5,8 p.p. la media italiana (il 46,3% delle entrate nel 2022 è stato di difficile reperimento rispetto al 40,5% in Italia): un dato che preoccupa se si considera che entro il 2050 si stima in Umbria una crescita di 12,3 p.p. nella popolazione over 65, a fronte di una contrazione demografica di oltre 87mila unità (già al 2032 vi saranno 40mila persone in età lavorativa in meno e quasi 32 mila persone over 65 in più). Infine, la dotazione infrastrutturale rappresenta un nodo critico per l'Umbria, che rientra nel cluster dei territori più penalizzati per connettività: sul fronte digitale, l'Umbria è ancora indietro rispetto alla media nazionale, con un gap di 2,4 p.p. rispetto alla media nazionale in termini di copertura della rete fissa di accesso ultra veloce a Internet.

Consolidata vocazione industriale, ma con risultati in contrazione nell'ultimo decennio	6	Skill gap rispetto alle esigenze delle imprese umbre nel nuovo contesto di mercato
Alta frammentazione delle produzioni industriali locali e dimensione media aziendale inferiore rispetto ad altri territori comparabili	7	Dinamica accelerata di invecchiamento della popolazione con effetti nel medio-lungo termine sulla forza lavoro
Concentrazione dell' export umbro su mercati tradizionali (Europa e Stati Uniti)	8	<i>Gap di connettività</i> importanti su reti stradali, ferroviarie (Alta Velocità) ed aeroportuali
Gap dell'Umbria sugli investimenti delle imprese in costante aumento dal 2010 rispetto al Centro Italia e all'Italia	9	Arretratezza rispetto alla media nazionale nella copertura della banda larga
Difficoltà a reperire/trattenere lavoratori qualificati e giovani	10	Ridotto peso delle energie rinnovabili alternative all'idroelettrico e problemi di dissesto idrogeologico e perdite idriche

Figura VI. I 10 punti di attenzione per l'Umbria emersi dall'analisi di The European House - Ambrosetti e dall'attività di ascolto del territorio. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2023.*

Questi elementi si interfacciano con le necessità e aspettative emerse dal percorso di ascolto degli *stakeholder* con riferimento a:

- **Sviluppo industriale e produttivo**: esigenza di una politica industriale di sistema, di adeguare il sistema industriale alle sfide del PNRR, di tutelare le produzioni locali, di accompagnamento di PMI e micro-imprese, la percezione di una P.A. spesso vista come un freno allo sviluppo; maggiore sperimentazione di modelli circolari; esigenza di valorizzare l'offerta del territorio e il suo patrimonio, di digitalizzare il settore turistico, promuovere nuove forme di turismo e adeguare il sistema della ricettività.
- Rete infrastrutturale: esigenza di rafforzare le infrastrutture stradali e ferroviarie, potenziare i collegamenti aeroportuali, migliorare le infrastrutture digitali, garantire la sicurezza dei territori e di valorizzare i collegamenti logistici alla luce della posizione baricentrica dell'Umbria in Italia; aspettative per un maggiore sviluppo delle Fonti energetiche rinnovabili, l'ottimizzazione della gestione del ciclo dei rifiuti.
- **Capitale umano**: esigenza di potenziare e semplificare il sistema formativo e di rafforzare l'offerta specialistica in alcuni segmenti, anche per adeguare i corsi universitari alle vocazioni industriali del territorio e contrastare la "fuga dei talenti".

Il futuro per l'Umbria al 2032: opportunità e proposte

Nello scenario attuale, le **risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** possono rappresentare un importante acceleratore delle dinamiche di crescita², e anche l'Umbria potrà avere a disposizione ingenti risorse per colmare i *gap* ad oggi esistenti con le altre Regioni e promuovere lo sviluppo economico, infrastrutturale e sociale del territorio. The European House - Ambrosetti ha quindi elaborato e applicato una specifica metodologia finalizzata a **stimare l'ammontare delle risorse che il PNRR andrà a destinare ai territori umbri**, classificando e riorganizzando gli investimenti collegati al PNRR in **tre categorie**:

² L'Italia è destinataria del 39% delle risorse totali richieste dagli Stati Membri europei alla Recovery and Resilience Facility (RRF).

- investimenti per i quali è già stata prevista la ripartizione a livello regionale, sulla base delle necessità dei territori. Ne sono un esempio gli investimenti a capo del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (già Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibile), per i quali i tecnici ministeriali hanno già previsto un'allocazione su base regionale;
- investimenti per i quali, ad oggi, i bandi o avvisi sono già stati pubblicati sui siti delle istituzioni di riferimento, e per i quali le risorse sono già state parzialmente assegnate;
- investimenti per i quali, al momento della presente analisi (fine maggio 2023), i bandi o gli avvisi non sono ancora stati pubblicati, ma per i quali è noto solo l'ammontare totale destinato all'Italia. In questo caso, le risorse finanziarie destinate all'Umbria sono state stimate sulla base di appositi coefficienti utilizzati per riparametrare le risorse nazionali sulla Regione³.

Sulla base degli **investimenti già allocati, dei bandi pubblicati e delle stime** elaborate da The European House - Ambrosetti circa i fondi del PNRR di competenza che saranno assegnate all'Umbria da futuri bandi e avvisi, è stato possibile quantificare il totale delle risorse finanziarie destinate all'Umbria: **includendo anche il Fondo Complementare, le risorse complessive ammontano a 3,4 miliardi di Euro**.



N.B. I fondi sono stati calcolati sul totale delle risorse del PNRR e del Fondo Complementare a livello nazionale, per un totale di 222,1 miliardi di Euro.

Figura VII. Ripartizione dei fondi PNRR e del Fondo Complementare per l'Umbria suddivisi nelle 6 Missioni del PNRR italiano, 2023. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Governo italiano, "Italia domani"*, 2023.

Dal confronto tra il totale delle **risorse destinate all'Italia** e quelle complessive per l'Umbria (quelle già assegnate/pre-allocate e quelle stimate da The European House - Ambrosetti e associate a futuri bandi del PNRR), emerge – oltre alla **dimensione della "rivoluzione verde"** (30%) – una maggiore attenzione verso **digitale**, **istruzione e inclusione** rispetto alla ripartizione nazionale. Infatti, nella ripartizione delle risorse totali all'Umbria saranno destinati rispetto alla media nazionale:

2,2 p.p. di fondi in più rispetto alla media italiana sulla rivoluzione digitale;

_

³ Un esempio di coefficiente con riferimento alla Missione relativa alla Sanità può essere il numero totale di ASL o Aziende Ospedaliere sparse sui territori umbri sul totale Italia o sul totale del Centro Nord (tenuto conto che solitamente, a prescindere, il 40% delle risorse di ciascun investimento sono destinate alle Regioni del Sud Italia).

- 1 p.p. di fondi in più rispetto alla media italiana su istruzione e ricerca;
- 3 p.p. di fondi in più rispetto alla media italiana su inclusione e coesione sociale.

Al fine di identificare i potenziali impatti strutturali derivanti dall'implementazione del PNRR, attraverso la risoluzione delle criticità evidenziate nell'assessment del territorio umbro, The European House – Ambrosetti ha condotto un'analisi multidimensionale che, a partire dall'identificazione degli **investimenti con impatto strutturale**, ne quantifica **l'impatto nel medio-lungo periodo**.

Da questa analisi emerge che gli investimenti strutturali rappresentano un valore compreso tra il 34,4% e il 49,3% del totale dei 191,5 miliardi di Euro allocati dal PNRR a livello nazionale. Riparametrando tali percentuali sui 2,7 miliardi di Euro (escluso il Fondo Complementare) stimati da The European House - Ambrosetti nel complesso per l'Umbria, si ottiene un valore superiore a 1,1 miliardi di Euro, pari a circa il 42% del totale. Nello specifico, le aree di investimento identificate potrebbero portare ad una crescita strutturale del PIL umbro: sommando le differenti componenti, a partire dal 2026 (fino al 2036) il PIL dell'Umbria potrà essere l'1,5% in più rispetto a quanto sarebbe avvenuto in assenza delle misure previste dal PNRR. Ipotizzando un orizzonte di decadimento decennale, al 2036 il differenziale di PIL - dovuto all'effetto sulla crescita di medio lungo periodo dell'Umbria nei due scenari (con e senza PNRR) - sarebbe di +2,9 miliardi di Euro, ovvero +11,4% del PIL rispetto allo scenario tendenziale in assenza del PNRR.

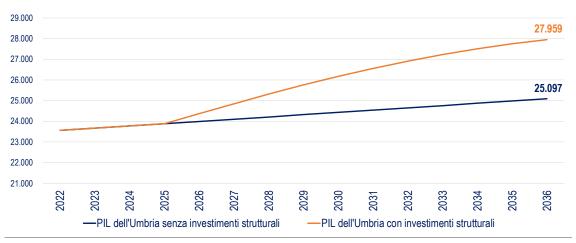


Figura VIII. Traiettorie di crescita del PIL dell'Umbria con e senza l'impatto strutturale derivante dalle misure del PNRR (milioni di Euro), 2022e – 2036e. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Governo italiano, "Italia domani" e Osservatorio PNRR di The European House – Ambrosetti, 2023.

Alla luce del ruolo centrale assegnato alla **transizione sostenibile e digitale** per lo sviluppo dell'Umbria, emerso anche con forza dall'attività di ascolto degli *stakeholder* del territorio, The European House - Ambrosetti ha realizzato un approfondimento sulla c.d. "*Twin Transition*". In particolare, l'attività di analisi si è focalizzata su due cantieri:

 La stima delle ricadute economiche derivanti dalla installazione di pannelli fotovoltaici sugli edifici. The European House - Ambrosetti ha realizzato un modello quantitativo proprietario per stimare la potenza solare rinnovabile installabile in ottica di rapida attivazione per i territori, ovvero considerando tecnologie e vincoli normativi e strutturali esistenti. Considerando il numero di edifici, la quota di tetti non ancora coperti da impianti, i vincoli paesaggistici e la superficie mediamente irradiata correttamente dal sole, in Umbria vi sono circa 3 km² di tetti disponibili all'installazione di impianti fotovoltaici in copertura che potrebbero ospitare **fino a 700 MW di impianti**. Nell'ipotesi di ripartire l'installazione aggiuntiva di impianti fotovoltaici su 10 anni (2023-2032), installando 70 MW/anno (in grado di produrre circa 89.880 MWh/anno), **la produzione a regime sarebbe di circa 898,8 GWh/anno**: ipotizzando un costo medio di installazione di 1.500 Euro/kW, l'investimento annuo è di 105 milioni di Euro, per un totale al 2032 di **1,05 miliardi di Euro**, e – ipotizzando un costo medio per MWh di 132,27 Euro - il risparmio negli anni di installazione cresce di 11,9 milioni di Euro, mentre a regime (dopo il decimo anno) il risparmio cumulato sarà di **653,9 milioni di Euro**⁴.

La stima delle ricadute economiche derivanti dal potenziamento della connettività a Banda Ultra Larga (BUL) sul territorio regionale. Al 2022, solo poco più di una famiglia umbra su 2 (il 58,8% rispetto a una media italiana del 60,7% e del Centro del 64,9%) dispone di una connessione fissa a banda larga, posizionando la Regione al 10° posto in Italia. Per sopperire a questo ritardo, comune a tutto il Paese, il PNRR ha assegnato 6,7 miliardi di Euro per le reti ultraveloci (di cui 88,3 milioni all'Umbria). In questo contesto, l'adozione della Banda Ultra larga può generare una crescita del Valore Aggiunto, a livello di singola impresa, compreso tra l'1% e il 2%. Nel complesso, in Umbria l'adozione della Banda Ultra Larga potrà abilitare un impatto strutturale pari al +0,36% del PIL (intervallo di confidenza compreso tra 0,3% e 0,5%). Si tratta, nello scenario medio, di 597,8 milioni di Euro aggiuntivi al 2036, in un range compreso tra 517,8 milioni di Euro e 905,6 milioni di Euro.

Per canalizzare i fondi del PNRR e attrarre ulteriori risorse **occorre formalizzare una chiara visione sullo sviluppo industriale dell'Umbria come volano di crescita sostenibile e bacino di competenze**. Infatti, non solo la visione del territorio è il punto di partenza per definire progettualità e priorità, ma oggi le più grandi città del mondo (e anche i territori di più piccole dimensioni) hanno adottato una visione per indirizzare il proprio sviluppo futuro.

Nel caso dell'Umbria:

- da un lato, si rileva un disallineamento nella percezione tra quello che il territorio possiede ad oggi e come intende proiettarsi verso il futuro⁵;
- dall'altro, occorre quindi una chiara visione strategica che metta al centro la dimensione industriale e imprenditoriale come volano di crescita e occupazione.

⁴ Sulla base di questi dati, si stima che l'investimento effettuato nel decennio per l'installazione di pannelli fotovoltaici sugli edifici potrà rientrare in 14 anni.

⁵ Dall'analisi del web realizzata da The European House – Ambrosetti (giugno 2023) emerge un *gap* di visibilità e di "immaginabilità", in quanto il territorio umbro è riconosciuto in larga misura con riferimento ai temi legati alla qualità, alla sostenibilità e al turismo e non emergono le associazioni ad altre competenze presenti in ambito manifatturiero.

Si propone quindi la seguente visione strategica per l'Umbria al 2032:

"Rendere l'Umbria protagonista per affermarsi come una regione sempre più attrattiva per le **imprese** che vogliono investire in **sviluppo e sostenibilità**"



Focalizzare l'attenzione sui **settori strategici dell'Umbria**, sia **consolidati** che **a forte potenziale di sviluppo** (*Agrifood*, Sistema Moda, *Automotive*, Aerospazio, Chimica e Siderurgia "verdi", *Smart Building*, Turismo e Cultura)



Promuovere e valorizzare le **produzioni locali** attraverso strategie di marketing e di promozione efficaci, sfruttando il prestigio delle produzioni "*Made in Umbria*"



Accelerare il **consolidamento delle PMI umbre** favorendo la **collaborazione** e i **processi aggregativi** tra le aziende



Attrarre investimenti nel territorio, al fine di favorire lo **sviluppo** delle imprese esistenti e l'**insediamento** di nuove realtà imprenditoriali



Garantire le **condizioni abilitanti** per fare *business:* a) Investire in **infrastrutture**; b) **Semplificare i rapporti con la P.A.**; c) Sviluppare ed attrarre **competenze avanzate**

Figura IX. I principi sottostanti la visione del futuro per l'Umbria al 2032. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2023.*

La Visione per l'Umbria al 2032 ruota attorno a **6 competenze strategiche** da potenziare ulteriormente: le competenze diventano "distintive" quando sono ad un livello complessivo superiore, per qualità e intensità, a quello dei territori concorrenti. L'integrazione delle competenze distintive permette di creare un "ecosistema" capace di auto-rafforzarsi e crescere nel continuo.

INDUSTRIA AGRO-ALIMENTARE

- 2° Regione esportatrice di olii, dietro alla Toscana (11,7% d'Italia, 20,6% del Centro)
- Industria del Food & Beverage con 8.800 occupati e il 16% del V.A. manifatturiero
- 35 prodotti agroalimentari di qualità (DOP, IGP & STG, es. tartufo nero di Norcia e vini DOP): 1.925 produttori, 245 trasformatori, 2.055 operatori e 706 allevamenti (2021)

SISTEMA DELLA MOBILITÀ

- Cluster umbro dell'Aerospazio, con 38 aziende specializzate nell'Aerospace e nella Difesa con €550 mln di fatturato (50% estero) e 3.500 dipendenti (per il 10% in R&S
- 150 imprese attive nella componentistica automotive con >6.600 dipendenti)
- Creazione della rete e-mobility network su tecnologie e servizi per la green mobility

SISTEMA MODA

- 2° Regione italiana per incidenza del V.A. sul tot. manif. (17,7% vs. 8,5% medio nazionale) e 3° per incidenza dell'occupazione (16,8% vs. 12,2% medio nazionale), con 10mila occupati
- 2° Regione italiana per incidenza dell'export del Sistema Moda sul tot. manif. (15,1% nel 2022); 5° per export di abbigliamento (€601 mln)

CHIMICA E SIDERURGIA SOSTENIBILI

- Cluster Umbro Chimica Verde di Terni, con 20 soci; filiera umbra dei polimeri compostabili (Italia 3° mercato UE per val. della produzione della Bioeconomia e 2° per occupati)
- Opportunità per un'evoluzione in chiave green della Siderurgia (prodotti in metallo: 32,8% dell'export umbro, 3,2% di V.A. regionale vs. 2,6% medio italiano)

SMART BUILDING

- 28mila occupati (7,5% del totale regionale) nel settore delle costruzioni e 6% del V.A.
 regionale (+5,6% CAGR 2017-2021)
- +20,6% la crescita del settore tra il 2019 e il 2021 (1° in valore assoluto rispetto alle altre tre Regioni del Centro Italia)

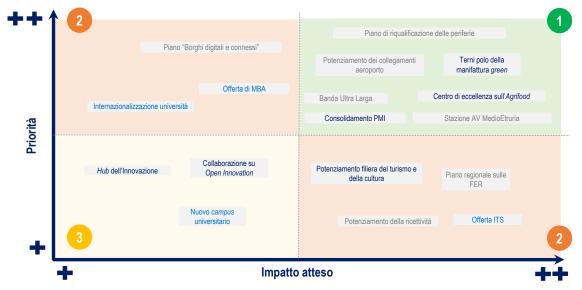
CULTURA E TURISMO

- 22mila occupati (6% del totale regionale) nei servizi di alloggio e di ristorazione in Umbria
- 3 siti tutelati dall'UNESCO che comprendono bellezze naturali e culturali (es. Città di Assisi e Riserva Naturale del Monte Peglia)

Figura X. Le competenze distintive nei settori strategici (consolidati e a forte potenzialità di sviluppo) dell'Umbria. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2023.*

Una priorità d'intervento trasversale è **colmare il** *gap* **infrastrutturale per garantire una migliore connettività su strada e ferro in Umbria**. Tra le diverse opere d'intervento (in corso, programmate o allo studio) sono prioritarie: la nuova stazione AV "MedioEtruria", la risistemazione della FCU (Ferrovia Centrale Umbra), i progetti di velocizzazione (raddoppio della rotaia) della linea Orte – Falconara, i lavori sulla strada E78 dei "Due Mari" Grosseto-Fano, la galleria delle Tre Valli Umbre lungo la tratta Baiano – Firenzuola - Acquasparta, gli interventi di ripristino strutturale del viadotto "Contessa" sulla S.S.452.

Il piano d'azione per l'Umbria al 2032 e le proposte per favorire il rilancio del territorio e delle sue imprese si sviluppa lungo **tre assi d'intervento principali** – **infrastrutture e connettività, sviluppo industriale e capitale umano** – classificabili secondo un **livello crescente di priorità e di impatto atteso**, come di seguito rappresentato in forma matriciale.



Legenda: Infrastrutture e connettività - Sviluppo industriale - Capitale umano

Figura XI. L'articolazione del piano di azioni di "Umbria 2032" per priorità e impatto atteso. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti*, 2023.

Rientrano tra gli interventi con la maggiore priorità e il maggiore impatto atteso:

- Il collegamento della linea ferroviaria all'Alta Velocità con la realizzazione della stazione "MedioEtruria".
- L'ampliamento della copertura da Banda Ultra Larga (BUL) nelle aree interne e rurali.
- L'affermazione dell'area di Terni come laboratorio di riferimento per l'evoluzione della manifattura in chiave green, attraverso lo sviluppo di una filiera di grandi imprese e PMI specializzate nelle produzioni e servizi collegati alla chimica verde (bioplastiche) e alla produzione di acciaio pulito (utilizzo di scorie, produzione di idrogeno).

- Il potenziamento dei voli dell'aeroporto di Perugia su tratte di rilevanza turistica/business con i principali Paesi target per l'Umbria e l'agevolazione dei collegamenti dai centri urbani all'aeroporto.
- L'insediamento in Umbria un centro di eccellenza sull'Agrifood che, a partire dalle competenze già presenti nella regione (Università di Perugia, Parco Tecnologico 3A), si focalizzi sul trasferimento tecnologico e sulla sperimentazione di nuove soluzioni dell'Agritech 5.0 (ad esempio, precision farming con utilizzo di sensoristica per il monitoraggio delle colture, robot agricoli e automi, soluzioni di Intelligenza Artificiale, Big Data Analytics) e dell'agricoltura biologica.
- L'avvio di un percorso di consolidamento del tessuto industriale, favorendo processi di fusione e/o acquisizione tra PMI in modo tale da raggiungere la necessaria massa critica per aumentare la competitività sui mercati nazionali ed esteri.
- Il lancio di un piano di riqualificazione delle periferie e dei centri storici e di ricostruzione del cratere sismico (interventi di decoro urbano ed efficientamento energetico negli edifici e messa in sicurezza antisismica delle abitazioni e degli edifici produttivi in zona di rischio sismico).

A queste si aggiungono ulteriori interventi, tra i quali ad esempio:

- Il lancio di un piano diffuso di copertura digitale nei borghi umbri ("borghi connessi e digitali") che possa rafforzarne la vocazione turistica e l'incremento di residenti, in particolare nei Comuni umbri del cratere sismico.
- Il potenziamento dell'offerta di corsi di alta formazione, tramite la sottoscrizione di nuovi accordi e partenariati con università di alto livello italiane ed estere per l'introduzione di corsi di *Master in Business Administration* (MBA).
- L'ulteriore rafforzamento degli accordi internazionali dell'Università di Perugia, realizzando partenariati con i principali università e centri di ricerca in Europa negli ambiti strategici di formazione dell'Università di Perugia.
- Il potenziamento dell'attuale offerta di corsi professionali dell'ITS Umbria Academy, aumentare il dialogo con le imprese operanti nei settori strategici dei territori per adeguare le competenze dei percorsi professionali alle esigenze delle principali vocazioni territoriali e introducendo percorsi di alto livello per la preparazione alle competenze associate a nuovi temi 5.0 applicati al sistema produttivo (ad esempio, gestione dell'Intelligenza Artificiale).
- Il potenziamento degli impianti per la produzione da fonti energetiche rinnovabili (FER), sfruttando le superfici disponibili di edifici industriali e privati per coperture con pannelli fotovoltaici e creare nuove Comunità Energetiche Rinnovabili (CER).
- Il potenziamento del **sistema del Turismo e della Cultura** in Umbria su nuove offerte e modelli di *business* per intercettare l'evoluzione della domanda (turismo esperienziale) e completare la diversificazione dell'offerta corrente (turismo *green* e outdoor, religioso, artistico, storico-culturale, enogastronomico, ecc.).
- La definizione di piano di rifunzionalizzazione e ammodernamento delle strutture ricettive disponibili sul territorio (incluse strutture di fascia alta/di lusso per il

turismo *affluent*), partendo dalla mappatura dei cespiti disponibili per essere riconvertiti ad uso residenziale/turistico e tenendo conto delle esigenze di attrazione dei lavoratori nei territori dell'Umbria.

- Il potenziamento dell'offerta formativa universitaria e l'introduzione di nuovi corsi tramite la realizzazione di un nuovo Campus universitario in un'area che necessiti un intervento di riqualificazione urbana.
- La realizzazione di un *Hub* dell'Innovazione all'interno del nuovo *Campus* universitario a Perugia per favorire l'insediamento al suo interno di aziende e centri di ricerca nazionali e internazionali per la realizzazione di progettualità congiunte tra questi settori e favorendo lo scambio di conoscenze.
- La promozione di collaborazioni tra imprese in ottica di *Open Innovation*, ingaggiando le imprese di media-grande dimensione presenti sul territorio per realizzare progetti pilota con le realità di piccola e media dimensione, seguendo un approccio aggregativo della filiera di riferimento.

Queste azioni, una volta a regime, andranno ad incidere sulla **capacità del territorio di attrarre i diversi** *stakeholder* **d'interesse - imprese, famiglie/residenti, talenti, studenti e turisti** – contribuendo così a dare una risposta concreta alle domande strategiche dello sviluppo territoriale dell'Umbria.

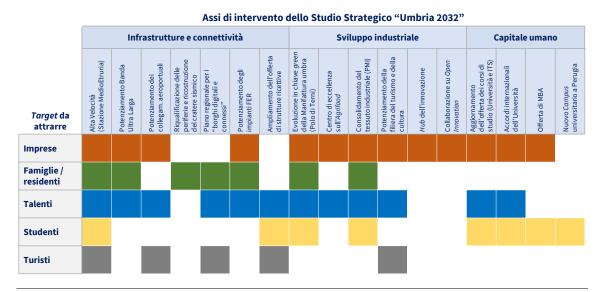


Figura XII. Gli assi di intervento identificati dallo Studio Strategico "Umbria 2032" per tipologia di *target* da attrarre nel territorio. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2023.*

Introduzione.

La missione, gli obiettivi e la metodologia di lavoro dell'iniziativa "Umbria 2032"

L'Italia sta attraversando un **momento storico di grande discontinuità** che impone ai territori, e ai *decision maker*, di prendere scelte strategiche ed attuative associate agli ambiti d'intervento del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) del Governo italiano, che non solo intercettino i settori trainanti dell'economia, ma anche rispondano alle nuove tendenze socio-economiche.

La velocità e la capacità dei territori di rispondere a queste sfide segnerà, nel medio termine, la differenza tra quelli in grado di (ri)creare le condizioni per la propria crescita traguardando questi nuovi scenari e quelli che affronteranno, verosimilmente, un declino competitivo.

L'Umbria mostra apprezzabili potenzialità del proprio sistema produttivo e manifatturiero, con un sistema della formazione, dell'innovazione e della ricerca in grado di supportare le imprese nelle sfide competitive a cui sono sempre più intensamente sottoposte e un settore turistico e culturale che può agire da importante volano economico-occupazionale per il territorio. Lo stesso tessuto produttivo locale, con numerose specializzazioni, presenta ancora potenzialità inespresse: tra il 2000 e il 2020 il peso della componente manifatturiera in Umbria sul Valore Aggiunto regionale è passato dal 19,3% al 16,4%, con una riduzione di un punto percentuale nel primo anno pandemico.

Da un lato, l'Umbria – per competenze, posizionamento e attività insediate – è un **territorio strategico** in ottica locale e nazionale. Dall'altro, il ciclo di programmazione dei fondi comunitari 2021-2027 ha sancito il passaggio dell'Umbria da Regione sviluppata a **Regione "in transizione"** insieme a Marche e Abruzzo (*status* attribuito ai territori con un PIL *pro capite* tra il 75% e il 100% della media UE); l'economia locale ha subito impatti rilevanti dalla situazione pandemica che si è innestata su un sistema che stava già attraversando una fase di rallentamento e con alcuni elementi di fragilità di natura strutturale (si pensi al tema della dotazione infrastrutturale), ma ha assistito – già dal 2021 – ad una positiva fase di ripresa del tessuto economico e commerciale.

In questo quadro, le **risorse finanziarie del PNRR** rappresentano una opportunità fondamentale per favorire un ripensamento della struttura produttiva e del "DNA" del territorio umbro: diventa pertanto prioritaria l'identificazione del posizionamento strategico della Regione e la promozione di una evoluzione strutturale del modello economico e di sviluppo territoriale, avviando una riflessione sui vincoli attuali, individuando nuovi generatori di crescita e accelerando i processi di trasformazione in corso, per creare nuove competenze e opportunità industriali e di investimento.

Si tratta quindi di prefigurare un nuovo modo di organizzare il territorio e le sue funzioni, con le connesse scelte di connettività (fisica e digitale) e localizzazioni di insediamenti e investimenti, che sia in grado di interpretare una realtà in profondo mutamento e che vede sempre più l'integrazione tra la dimensione fisica "tradizionale" ed elementi

dematerializzati, così come le esigenze di sostenibilità ambientale e resilienza del nuovo sviluppo.

Oggi più che mai, ogni sistema territoriale deve rispondere a 6 quesiti strategici:

- 7. Perché un'impresa dovrebbe insediarsi qui e non altrove?
- 8. Perché **un'impresa** già presente dovrebbe decidere di **rimanervi**?
- 9. Perché un **contribuente/famiglia**, dovrebbe decidere di **risiedere** e **contribuire** qui e non altrove?
- 10. Perché un talento dovrebbe decidere di lavorare qui e non altrove?
- 11. Perché un **turista** dovrebbe scegliere di **venire qui** e non altrove?
- 12. Perché uno **studente** dovrebbe venire qui a **studiare**?

Alla luce di uno scenario in continua evoluzione per la Regione e le sue imprese, Confindustria Umbria ha promosso l'iniziativa "Umbria 2032", in collaborazione con The European House - Ambrosetti, con il contributo di Regione Umbria, Sviluppumbria, Fondazione Cassa di Risparmio di Perugia, Fondazione Cassa di Risparmio di Terni e Narni e Camera di Commercio dell'Umbria.

L'iniziativa "Umbria 2032", lanciata in occasione dell'Assemblea Annuale 2023 di Confindustria Umbria (Assisi, 3 novembre 2022), ha la **missione** di:

"Contribuire al **rilancio del territorio** attraverso l'analisi del posizionamento strategico della Regione e l'identificazione di un **modello economico e di sviluppo** capace di valorizzare e sfruttare le opportunità derivanti dal **PNRR**"

Guardando ad un orizzonte decennale (2022-2032), lo Studio Strategico si è posto i seguenti **obiettivi**:

- Definire una visione innovativa per il futuro del territorio dell'Umbria che traguardi i cambiamenti e i trend in atto dal punto di vista sociale, economico, produttivo e che consolidi risposte efficaci dal punto di vista degli adeguamenti territoriali in termini di scelte funzionali ed infrastrutturali secondo logiche di efficienza, sostenibilità e resilienza.
- Declinare la visione individuata in un portafoglio di linee d'indirizzo che possano indirizzare gli investimenti già programmati e attivarne di ulteriori anche con riferimento ai fondi disponibili dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).
- Individuare alcune specifiche progettualità ad alto impatto coerenti con le Missioni del PNRR che agiscano da fattori catalizzatori e di visibilità a beneficio della crescita dell'Umbria e delle sue imprese.
- Catalizzare sulla visione e sul piano d'azione proposto interesse, risorse e consenso e attivare un dibattito di alto livello che coinvolga positivamente gli stakeholder di riferimento (istituzioni, imprenditori, altre associazioni locali, ecc.) e attori esterni significativi.

La realizzazione dello Studio ha visto l'attivazione di una **cabina di regia**, formata dai vertici di Confindustria e degli altri Sostenitori dell'iniziativa, che – attraverso interlocuzioni individuali e riunioni periodiche di avanzamento dei lavori – ha fornito linee d'indirizzo e occasioni di dialogo e *brainstorming* su temi prioritari e di maggiore attualità legati all'attrattività e alla competitività dell'Umbria e alla identificazione delle sfide per il territorio e le sue imprese nello scenario corrente e *post* COVID-19.

Hanno partecipato alla definizione dello Studio "Umbria 2023":

- in rappresentanza di Confindustria Umbria: Vincenzo Briziarelli (Presidente),
 Giammarco Urbani (Vice Presidente), Simone Cascioli (Direttore Generale) e Luca
 Angelini (Vice Direttore);
- in rappresentanza della Fondazione Cassa di Risparmio di Perugia: Cristina Colaiacovo (Presidente) e Fabrizio Stazi (Direttore Generale);
- in rappresentanza della Fondazione Carit Cassa di Risparmio di Terni e Narni: Luigi Carlini (Presidente) e Anna Ciccarelli (Segretario Generale).

Il Gruppo di Lavoro di **The European House - Ambrosetti** è formato da: Lorenzo Tavazzi (*Partner* e Responsabile dell'Area Scenari e *Intelligence*), Pio Parma (*Senior Consultant* dell'Area Scenari e *Intelligence* e *Project Leader*), Danilo Di Matteo (*Senior Consultant* e Responsabile dell'Area Marche, Abruzzo, Umbria e Molise), Andrea Agnelli (*Area Developer* per l'Umbria), Giuseppe Tiralosi (*Analyst* dell'Area Scenari e *Intelligence*), Alessandro Sarvadon (*Analyst* dell'Area Scenari e *Intelligence*) e Paola Gandolfo (*Assistant* di progetto).



Figura 1. La metodologia di lavoro e le attività svolte per lo Studio Strategico "Umbria 2032". *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2023.*

Nel corso del progetto, tra dicembre 2022 e giugno 2023, The European House - Ambrosetti ha condotto **un'ampia e diffusa attività di ascolto degli** *stakeholder***chiave del territorio umbro** (esponenti delle Istituzioni regionali e locali, del sistema imprenditoriale ed associativo locale, del sistema della formazione e della ricerca, del mondo bancario-finanziario e delle parti sociali).

Il ciclo di interviste riservate, che ha coinvolto **circa 80 rappresentanti del territorio**, ha permesso di:

- raccogliere, elaborare e sviluppare proposte e soluzioni ad alto impatto, frutto di un dialogo costante (e del relativo coinvolgimento) con le personalità e le imprese più rilevanti nel territorio;
- rilevare da attori qualificati la loro percezione sullo stato attuale del territorio umbro, identificando punti di forza e debolezza, e le aspettative sugli interventi (previsti e in attuazione) dal PNRR nella Regione;
- stimolare il dibattito attorno ai temi di rilancio del tessuto industriale dell'Umbria e mantenere alta l'attenzione sull'iniziativa nel continuo.



Figura 2. Il percorso di ascolto degli interlocutori di riferimento dell'Umbria per lo Studio Strategico "Umbria 2032". *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti*, 2023.

Tra i numerosi rappresentanti del sistema delle Istituzioni, dell'associazionismo, delle parti sociali, del sistema della formazione e della ricerca, del sistema bancario-finanziario e del tessuto imprenditoriale del territorio, si desidera ringraziare per i suggerimenti offerti:

- Albano Morelli (Presidente, ANCE Umbria);
- Alberto M. Zuccari (CEO e Technical Director, QFP Srl);
- Alessandro Poggi (Marketing Territoriale Toscana/Umbria, Intesa Sanpaolo);
- Alessandro Tomassini (Presidente, Umbria Digital Innovation Hub);
- Amelia Italiano (Direttore regionale Umbria, Trenitalia);
- Andrea Bartolini (Direttore Commerciale Imprese, Intesa Sanpaolo);

- Andrea Romizi (Sindaco di Perugia);
- Angelo Manzotti (Segretario Generale, CISL Umbria);
- Armando Gradone (Prefetto di Perugia);
- Barbara Governatori (Responsabile Private Banking Umbria, UniCredit);
- Carlo Colaiacovo (Amministratore Delegato, Gruppo Colacem);
- Carlo Pacifici (Componente del Consiglio di Presidenza, Confindustria Umbria);
- Carmelo Campagna (Presidente Gepafin; Presidente, Ordine commercialisti di Terni);
- Catia Bastioli (Presidente, Cluster Tecnologico Nazionale della Chimica Verde SPRING; Amministrato Delegato, Novamont);
- Cinzia Tardioli (già Presidente del Gruppo Giovani Imprenditori, Confindustria Umbria);
- Corrado Bocci (Presidente della sezione territoriale Foligno, Confindustria Umbria);
- Cristina Colaiacovo (Presidente, Fondazione Perugia);
- Daniele Tonti (Presidente, Umbria Aerospace Cluster; Chief Strategy Officer, OMA
 Officine Meccaniche Aeronautiche; Presidente, Confindustria Umbria Giovani Imprenditori);
- Danilo Valenti (Presidente di Legacoop Umbria; Presidente, Cosp Tecno Service);
- Donatella Tesei (Presidente, Regione Umbria);
- Elena Veschi (Presidente del Comitato per la Piccola Industria, Confindustria Umbria);
- Eleonora Diaferia (Responsabile Corporate Communication and Study Center, Novamont);
- Emiliano Maratea (Presidente della sezione Energia, Confindustria Umbria);
- Enrico Melasecche (Assessore alle Infrastrutture, Trasporti, Opere pubbliche e Politiche della casa, Protezione Civile, Regione Umbria);
- Ernesto Di Benedetto (Direttore, ANCE Umbria);
- Fabio Casali (Direttore Sistemi Formativi, Confindustria Umbria);
- Fabrizio Stazi (Direttore, Fondazione Perugia);
- Federico Malizia (Presidente della sezione territoriale Perugia, Confindustria Umbria);
- Federico Ricci (Capo di Gabinetto della Presidente Donatella Tesei, Regione Umbria);
- Francesca Orsini Federici (Presidente della sezione territoriale Media Valle del Tevere, Confindustria Umbria);

- Francesco Giachetti (Specialista per l'Innovazione, Direzione Regionale Toscana e Umbria, Intesa Sanpaolo);
- Francesco Giusquiani (Direttore Area Imprese Umbria, Intesa Sanpaolo);
- Francesco Lanzi (Presidente della sezione Agroalimentare, Confindustria Umbria);
- Giacomo Calzoni (Presidente, ANCE Perugia);
- Giorgio Mencaroni (Presidente, Camera di Commercio dell'Umbria; Presidente, CNA Umbria);
- Giovanni Bruno (Prefetto di Terni);
- Giuliano Granocchia (Presidente, Confesercenti Umbria);
- Giuseppe Cellini (Presidente della sezione Grafica e Cartotecnica Confindustria Umbria);
- Ilaria Baccarelli (Presidente della sezione Turismo, Confindustria Umbria);
- Leonardo Latini (già Sindaco di Terni);
- Leonardo Mazzocchio (Presidente della sezione Abbigliamento, Confindustria Umbria);
- Luca Bonne (Commissione regionale Umbria, ABI; Responsabile Corporate Banking Umbria, UniCredit);
- Luca Cipiccia (Presidente della sezione Laterizi Manufatti in Cemento Estrattiva, Confindustria Umbria);
- Luca Colaiacovo (Presidente della sezione territoriale Eugubino-Galdese, Confindustria Umbria):
- Luca Federici (Direttore per il coordinamento PNRR, risorse umane, patrimonio, riqualificazione urbana, Regione Umbria);
- Luigi Carlini (Presidente, Fondazione Carit Cassa di Risparmio di Terni e Narni);
- Marco Giulietti (Presidente, ITS Umbria Academy);
- Marco Travaglia (Presidente e Amministratore Delegato Italia e Malta, Nestlé);
- Maria Rita Paggio (Segretario Generale, CGIL Umbria);
- Mariano Gattafoni (Presidente della sezione Servizi innovativi e Tecnologici, Confindustria Umbria);
- Massimo Mercati (Amministratore Delegato, Aboca Spa);
- Massimo Piacenti (Amministratore Delegato, All Food Spa);
- Massimo Ponteggia (Presidente, ANCE Terni);
- Maurizio Molinari (Segretario Generale, UIL Umbria);
- Maurizio Oliviero (Rettore e Professore Ordinario di Diritto Pubblico comparato, Università degli Studi di Perugia);

- Mauro Marini (Responsabile Risorse umane, Performance, Logistica e Servizi digitali, Sviluppumbria);
- Michela Sciurpa (Amministratore Unico, Sviluppumbria);
- Michele Fioroni (Assessore allo Sviluppo economico, innovazione, digitale e semplificazione, Regione Umbria);
- Miriam Sartini (Direttore, filiale di Perugia della Banca d'Italia);
- Nicola Modugno (Direttore Generale, ITS Umbria Academy);
- Paolo Garofoli (Presidente della sezione Metalmeccanica e Istallazione Impianti, Confindustria Umbria; Amministratore delegato, Garofoli S.p.A.);
- Patrizia Ceprini (Presidente della sezione territoriale Orvieto, Confindustria Umbria);
- Pompeo Farchioni (Presidente, Farchioni Olii S.p.A.);
- Raoul Ranieri (Presidente della sezione territoriale Alta Valle del Tevere, Confindustria Umbria);
- Riccardo Cotarella (Fondatore e Presidente, Famiglia Cotarella);
- Riccardo Morelli (Presidente della sezione territoriale Terni, Confindustria Umbria);
- Riccardo Stefanelli (Amministratore Delegato, Brunello Cucinelli SpA; Presidente dei Sistemi Formativi, Confindustria Umbria);
- Roberto Morroni (Vicepresidente e Assessore alle politiche agricole e agroalimentari ed alla tutela e valorizzazione ambientale dell'Umbria, Regione Umbria);
- Rodolfo Rosa (Presidente della sezione Chimica e Plastica, Confindustria Umbria);
- Romeo Leorsini (Presidente della sezione Trasporti, Confindustria Umbria);
- Sara Giusti (Direzione Studi e ricerche, Intesa Sanpaolo);
- Sergio Cimino (*Owner*, RC&CONSULTING);
- Stefano Bandecchi (Sindaco di Terni);
- Svevo Valentinis (Head of HR & Legal e Responsabile dei Centri d'Eccellenza mondiali per lo sviluppo del Gelato, Food e dei prodotti Home & Personal Care, Froneri);
- Tito Nocentini (Direttore regionale Toscana e Umbria, Intesa Sanpaolo);
- Vittorio Biscarini (Presidente, EMU Group Spa);
- Zefferino Monini (Presidente e Amministratore Delegato, Monini Spa).

L'anteprima dei risultati delle analisi e delle proposte d'intervento dello Studio Strategico "Umbria 2032" è stata condivisa con i rappresentanti delle Istituzioni e del sistema imprenditoriale e associativo del territorio in **due eventi di presentazione e discussione** ("Verso Umbria 2023"), organizzati con il supporto della Camera di Commercio dell'Umbria e AXA a Perugia e Terni il **15 e 16 giugno 2023**.

Si è trattato di importanti momenti di condivisione e discussione comune sulle priorità d'azione per fare ripartire l'economia dell'Umbria a partire dalle scelte fondamentali di natura strutturale e dai suoi settori strategici. I due eventi hanno visto la partecipazione di numerosi rappresentanti del tessuto economico e industriale del territorio umbro, nonché la presenza del Presidente della Regione Donatella Tesei e dell'Assessore allo Sviluppo economico, innovazione, digitale e semplificazione Michele Fioroni.

Lo Studio Strategico, nella sua versione finale, è stato condiviso con il sistema politico ed economico-sociale del territorio in occasione dell'**Assemblea Generale 2023** di Confindustria Umbria, tenutasi il 13 novembre 2023 ad Assisi.

Al fine di monitorare lo stato di avanzamento dei progetti proposti da "Umbria 2032" e l'andamento dell'economia umbra, nei prossimi mesi verrà costituita e attivata una **cabina di regia** – presieduta da Confindustria Umbria – che avrà il compito di aggiornare costantemente il quadro regionale e di predisporre un *progress report* sui risultati raggiunti circa le priorità per il territorio e le sue imprese.

I risultati dell'attività di monitoraggio e aggiornamento dello "stato di salute" dell'ecosistema umbro e dello stato di attuazione dei progetti strategici potranno essere presentati in occasione di un **evento annuale**, che si posizionerà come un momento ricorrente di dibattito di alto livello tra i principali attori, pubblici e privati, dell'Umbria.

Capitolo 1.

Il futuro per l'Umbria: la visione al 2032 e le proposte per favorire il rilancio del territorio e delle sue imprese

1.1. La visione strategica del futuro per l'Umbria al 2032

Per canalizzare i fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza italiano (PNRR) e attrarre ulteriori risorse finanziarie a sostegno del percorso di crescita e sviluppo dell'Umbria, occorre formalizzare una chiara visione del futuro come volano di crescita sostenibile e bacino di competenze.

La visione è il punto di partenza per definire progetti e priorità del territorio e indica il percorso da intraprendere nel medio-lungo termine, nonché il futuro orientamento in termini di indirizzi strategici di sviluppo, settori economici e ambiti di focalizzazione: la visione è quindi la **rappresentazione di sintesi di ciò che un territorio intende diventare in un periodo definito**.

A tal fine, la visione strategica:

- è differenziante, ovvero non generica ed in grado di apportare un contributo distintivo al processo di sviluppo;
- trasferisce il senso del nuovo;
- indica le aree (competenze territoriali) in cui intende eccellere e una direzione a cui tutte le componenti del territorio possono contribuire, chiarendo se le competenze sono distintive (se comparate a livello nazionale/internazionale) oppure rappresentano una aspirazione (quale investimento è necessario a realizzarla?);
- fa leva sulle competenze distintive del territorio, evitando la commistione tra queste ultime (saper fare) e i patrimoni del territorio (possesso di un bene);
- fornisce un **indirizzo economico-operativo** della direzione in cui deve andare il territorio;
- è vincolante per le linee d'azione nel medio-lungo periodo, indipendentemente dalle alternanze amministrative, pur conservando elementi di flessibilità e adattabilità in base alle esigenze e ai mutamenti del contesto;
- è inclusiva (e non esclusiva) e alimenta un "senso della comunità" attorno al suo sviluppo. La visione può essere formalizzata o meno, ma di fatto è condivisa toto corde dalla grande maggioranza dei cittadini e degli stakeholder istituzionali ed economici.

Un punto importante è che la visione – per essere efficace – deve tendere all'evoluzione e all'innovazione, includendo un **elemento di "sogno"** in grado di ispirare e generare consenso e *commitment* tra tutti i portatori d'interesse del territorio.

Si rileva tuttavia un **disallineamento nella percezione** tra quello che il territorio umbro possiede ad oggi e come intende proiettarsi verso il futuro: non a caso, dall'analisi del web realizzata da The European House - Ambrosetti per lo Studio Strategico "Umbria

2032" emerge **un** *gap* **di visibilità e di "immaginabilità"**, in quanto il territorio umbro è riconosciuto in larga misura con riferimento ai temi legati alla **qualità**, alla **sostenibilità** e al **turismo** e non emergono le associazioni ad altre **competenze presenti in ambito manifatturiero**.



Figura 3. La percezione dell'Umbria sul canale digitale: i temi più frequenti sul web associati al sistema-Umbria. Nota: analisi effettuata da The European House - Ambrosetti su un campione di 136 milioni di siti web in lingua italiana (giugno 2023). *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su analisi siti web, 2023.*

Alla luce dell'analisi socio-economica del sistema-Umbria (si veda il Capitolo 2) e delle traiettorie di sviluppo abilitate dalla nuova programmazione nazionale del PNRR (si veda il Capitolo 3), nonché in considerazione dei bisogni e delle aspettative emerse dal percorso di ascolto degli *stakeholder* pubblici e privati del territorio, è stata elaborata la seguente **visione per l'Umbria al 2032**:

"Rendere l'Umbria protagonista per affermarsi come una regione sempre più attrattiva per le **imprese** che vogliono investire in **sviluppo e sostenibilità**"

Già oggi l'Umbria è ampiamente riconosciuta come il "cuore verde d'Italia", grazie alla sua bellezza naturale, ai suoi paesaggi e alla sua ricca biodiversità. Tuttavia, oltre a tale vocazione, l'Umbria esprime anche un ampio potenziale con riferimento ad un percorso di sviluppo sostenibile, collegato a **produzioni e servizi rispettosi dell'ambiente** e alla definizione di *policy* per il territorio e all'applicazione di modelli di *business* coerenti con il perseguimento della sostenibilità in ambito non solo ambientale, ma anche sociale ed economico.

Promuovere pratiche sostenibili nell'agricoltura, nell'industria manifatturiera, sviluppare servizi turistici *eco-friendly* e investire nelle energie rinnovabili sono solo alcune delle tante possibilità che possono contribuire a fare affermare l'Umbria come **un punto di riferimento per lo sviluppo sostenibile in Italia**.

In particolare, vi sono **5 principi ispiratori per una politica industriale di "rigenerazione" in Umbria**:

- Focalizzare l'attenzione e indirizzare gli investimenti sui settori strategici dell'Umbria, sia consolidati che a forte potenziale di sviluppo (agrifood, sistema moda, filiera automotive, aerospazio, chimica e siderurgia "verdi", smart building, turismo e cultura).
- Promuovere e valorizzare le produzioni locali sia a livello nazionale che internazionale, attraverso strategie di marketing e di promozione efficaci per far conoscere e apprezzare i prodotti umbri, sfruttando il prestigio delle produzioni "Made in Umbria".
- Accelerare il consolidamento delle piccole e medie imprese presenti nel sistema industriale dell'Umbria, per creare una maggiore massa critica e favorire la collaborazione e processi aggregativi tra le aziende (come già avvenuto, ad esempio, nel settore dell'aerospazio e del packaging).
- Attrarre investimenti nel territorio umbro, al fine di favorire lo sviluppo delle imprese esistenti e l'insediamento di nuove realtà imprenditoriali.
- Garantire condizioni abilitanti per fare business, un aspetto fondamentale per stimolare lo sviluppo economico:
 - a. Investire in **collegamenti infrastrutturali efficienti**, come strade, ferrovie, porti e aeroporti, favorisce lo scambio commerciale e riduce i costi logistici.
 - b. La **semplificazione dei rapporti con la Pubblica Amministrazione** è altrettanto importante, poiché riduce la burocrazia e accelera le procedure, consentendo alle imprese di concentrarsi sulle attività produttive.
 - c. Sviluppare e attrarre **competenze avanzate** non solo permette la crescita del sistema produttivo locale, ma favorisce anche una maggiore efficacia dell'implementazione di politiche di *attraction*, *retention* e *attraction* di talenti nel territorio.

L'interazione tra queste misure crea un ambiente favorevole agli investimenti, stimolano la competitività delle imprese e favoriscono la creazione di posti di lavoro.



Focalizzare l'attenzione sui **settori strategici dell'Umbria**, sia **consolidati** che **a forte potenziale di sviluppo** (*Agrifood*, Sistema Moda, *Automotive*, Aerospazio, Chimica e Siderurgia "verdi", *Smart Building*, Turismo e Cultura)



Promuovere e valorizzare le **produzioni locali** attraverso strategie di marketing e di promozione efficaci, sfruttando il prestigio delle produzioni "*Made in Umbria*"



Accelerare il consolidamento delle PMI umbre favorendo la collaborazione e i processi aggregativi tra le aziende



Attrarre investimenti nel territorio, al fine di favorire lo sviluppo delle imprese esistenti e l'insediamento di nuove realtà imprenditoriali



Garantire le **condizioni abilitanti** per fare *business:* a) Investire in **infrastrutture**; b) **Semplificare i rapporti con la P.A.**; c) Sviluppare ed attrarre **competenze avanzate**

Figura 4. I principi sottostanti la visione del futuro per l'Umbria al 2032. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2023.*

Sono diversi i territori che hanno promosso una politica industriale volta all'aggregazione dell'ecosistema regionale e baricentrata sul ruolo delle imprese e dell'innovazione, come dimostra la *best practice* della **Baviera**, in Germania.

Caso studio - La strategia collaborativa della Baviera per una politica industriale volta all'aggregazione dell'ecosistema regionale

Nel 2019, prima della crisi da COVID-19, l'industria manifatturiera bavarese è riuscita ad aumentare il proprio fatturato dell'1,5% rispetto all'anno precedente. Considerando il numero di occupati, l'industria manifatturiera è stata il terzo settore economico in Baviera con il 20,5% nel 2019.

Le industrie *leader* sul territorio bavarese sono l'elettronica, i computer, i macchinari, i prodotti chimici, l'industria *automotive*, l'abbigliamento e i prodotti alimentari.

Negli ultimi decenni, l'adozione di una **politica industriale incentrata su investimenti** in R&S, supporto alle PMI e progetti infrastrutturali ha contribuito in modo significativo alla creazione di nuove imprese e di posti di lavoro, alla modernizzazione del tessuto locale industriale e allo sviluppo economico e tecnologico della Baviera.

La politica industriale bavarese è basata sul **principio di sussidiarietà e collaborazione** attraverso il dialogo tra vari *stakeholder* (governo, imprese, sindacati, gruppi di interesse, ecc.). Questo tipo di politica industriale ha permesso la creazione di importanti filiere costituite da PMI e grandi aziende *leader* di fama internazionale (come il *BioM Biotech Cluster*).

Nonostante le diverse dimensioni (13,1 milioni di abitanti su un'area di 70.542 km² a fronte di un PIL di 610,1 miliardi di Euro nel 2020), la Baviera presenta alcuni elementi in comune con l'Umbria, tra cui:

- un sistema industriale diversificato e basato sulle PMI:
- la specializzazione della manifattura in settori come **Chimica**, **Meccanica**, **Abbigliamento e Agroalimentare**;
- una **forte cultura dell'innovazione e della ricerca**, con la presenza di importanti università e centri di ricerca.

Sulla base di questi elementi in comune e della forte crescita registrata dalla Baviera nella fase *pre*-COVID, l'approccio di questo Stato tedesco può rappresentare un esempio di politica industriale volta a riorganizzare e riaggregare, in ottica collaborativa, il sistema industriale regionale.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Stato della Baviera e Bavarian State Office for Statistics, 2023.

In questa visione strategica, la **dimensione imprenditoriale** deve essere quindi valorizzata e "messa al centro" dei piani di sviluppo futuro del territorio, in quanto **fattore abilitante di crescita e occupazione**.

Alcuni numeri confermano il contributo che le imprese e il settore manifatturiero offrono al sistema-Umbria:

- il **16%** del Valore Aggiunto regionale è generato dalla **Manifattura**;
- il 96% dell'export regionale proviene dalla Manifattura (5,5 miliardi di Euro nel 2022);
- in Umbria sono attive 7.200 imprese manifatturiere (**9% del totale regionale**);

- il 30% dei lavoratori dipendenti in Umbria è occupato in imprese manifatturiere;
- sulle 400 unità locali estere presenti in Umbria, 65 generano oltre il 20% del fatturato totale;
- le multinazionali insediate in Umbria generano un fatturato di 4,6 miliardi di Euro
 (12,7% del totale regionale) e occupano 11.552 addetti (5% del totale regionale);
- il 45% della **spesa in R&S** *intra muros* in Umbria, il 37% dei ricercatori e il 56% degli addetti alla R&S sono riconducibili alle imprese.







In Umbria sono attive
7.200 imprese
manifatturiere (9% del
totale regionale)



Il 30% dei lavoratori dipendenti in Umbria è occupato in imprese manifatturiere



Sulle 400 unità locali estere presenti in Umbria, 65 generano >20% del fatturato totale



Le multinazionali insediate in Umbria generano €4,6 mld di fatturato (12,7% del totale regionale) e occupano 11.552 addetti (5% del totale regionale)



Il 45% della spesa in R&S intra muros in Umbria, il 37% dei ricercatori e il 56% degli addetti alla R&S sono riconducibili alle imprese

Figura 5. Il contributo del sistema imprenditoriale e dell'industria manifatturiera al sistema-Umbria. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e altre fonti, 2023*

1.2. Le competenze strategiche dell'Umbria

La visione del futuro per l'Umbria al 2023 deve fare leva sulle **competenze territoriali**, ovvero su **specifiche abilità del territorio** in attività quali industria, servizi, educazione, ricerca, ecc..

Le componenti delle competenze sono:

- Conoscenza accumulata in gruppi di persone del territorio.
- Numerosità delle persone con conoscenza accumulata.
- Know-how accumulato in database fisici.
- Strutture economiche (imprese, istituzioni, ecc.) che accolgono le persone con tale competenza e i rispettivi meccanismi di funzionamento (che possono facilitare o intralciare l'espressione della competenza).
- Infrastrutture fisiche e infostrutture (qualità e dotazione) e sistema burocraticoamministrativo che possono facilitare (o intralciare) l'espressione della competenza.
- Piena consapevolezza della maggioranza degli attori istituzionali, sociali ed economici del territorio di possedere questa competenza specifica.

Le competenze si distinguono dai patrimoni (o *asset*) territoriali, che esprimono un elemento disponibile nel territorio e che ha valore per chi vi opera, senza essere necessariamente un fattore di vantaggio competitivo o di distintività.

Solo quando questo viene inserito e valorizzato all'interno di una strategia territoriale – e in coerenza con la visione del futuro – tale potenziale può tradursi in una competenza.

Le competenze diventano **strategiche (o "portanti")** quando sono **ad un livello complessivo superiore**, per qualità e intensità, **a quello dei territori concorrenti**. In tale logica, un territorio può costruire un numero limitato di competenze strategiche: l'integrazione delle competenze portanti permette di creare un "**ecosistema**" **capace di auto-rafforzarsi e crescere nel continuo**.

Ai fini della strategia di sviluppo, è inoltre essenziale valutare il **grado di distintività e competitività** delle competenze per poter valutare e pianificare le azioni per la loro valorizzazione: infatti alcune competenze, anche se tipiche del territorio, potrebbero-alla luce dei cambiamenti interni ed esterni dello scenario competitivo – non giustificare ulteriori investimenti mirati.

La visione del futuro per il territorio umbro ruota attorno a **sei competenze strategiche** da potenziare ulteriormente:

- 1. Industria agroalimentare.
- 2. **Sistema della mobilità** (industria aerospaziale e *automotive*).
- 3. Sistema Moda.
- 4. Chimica e Siderurgia sostenibili.
- 5. Smart Building.
- 6. Cultura e Turismo.

Si sintetizzano nella figura seguente alcuni *facts & figures* di questi 6 settori, da cui emerge il contributo rilevante che già oggi offrono al sistema economico, occupazionale e dell'innovazione dell'Umbria.

INDUSTRIA AGROALIMENTARE

- 2° Regione esportatrice di olii, dietro alla Toscana (11,7% d'Italia, 20,6% del Centro)
- Industria del Food & Beverage con 8.800
 occupati e il 16% del V.A. manifatturiero
 35 prodotti aggralimentari di qualità
- 35 prodotti agroalimentari di qualità (DOP, IGP & STG, es. tartufo nero di Norcia e vini DOP): 1.925 produttori, 245 trasformatori, 2.055 operatori e 706 allevamenti (2021)

SISTEMA DELLA MOBILITÀ

- Cluster umbro dell'Aerospazio, con 38 aziende specializzate nell'Aerospace e nella Difesa con €550 mln di fatturato (50% estero) e 3.500 dipendenti (per il 10% in R&S
- 150 imprese attive nella componentistica automotive con >6.600 dipendenti)
- Creazione della rete e-mobility network su tecnologie e servizi per la green mobility

SISTEMA MODA

- 2° Regione italiana per incidenza del V.A. sul tot. manif. (17,7% vs. 8,5% medio nazionale) e 3° per incidenza dell'occupazione (16,8% vs. 12,2% medio nazionale), con 10mila occupati
- 2° Regione italiana per incidenza dell'export del Sistema Moda sul tot. manif. (15,1% nel 2022); 5° per export di abbigliamento (€601 mln)

CHIMICA E SIDERURGIA SOSTENIBILI

- Cluster Umbro Chimica Verde di Terni, con 20 soci; filiera umbra dei polimeri compostabili (Italia 3° mercato UE per val. della produzione della Bioeconomia e 2° per occupati)
- Opportunità per un'evoluzione in chiave green della Siderurgia (prodotti in metallo: 32,8% dell'export umbro, 3,2% di V.A. regionale vs. 2.6% medio italiano)

SMART BUILDING

- 28mila occupati (7,5% del totale regionale) nel settore delle costruzioni e 6% del V.A. regionale (+5,6% CAGR 2017-2021)
- +20,6% la crescita del settore tra il 2019 e il 2021 (1° in valore assoluto rispetto alle altre tre Regioni del Centro Italia)

CULTURA E TURISMO

- 22mila occupati (6% del totale regionale) nei servizi di alloggio e di ristorazione in Umbria
- 3 siti tutelati dall'UNESCO che comprendono bellezze naturali e culturali (es. Città di Assisi e Riserva Naturale del Monte Peglia)

Figura 6. I numeri-chiave dei settori strategici (consolidati e a forte potenzialità di sviluppo) da porre al centro della visione del futuro al 2023 per l'Umbria. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie*, 2023.

1.3. Le proposte d'azione per realizzare la visione di "Umbria 2032"

Il processo di aggregazione degli *stakeholder* attorno alla visione del futuro e agli obiettivi strategici per l'Umbria nel decennio 2022-2032 deve gravitare intorno a un **piano delle azioni** che, in accordo con la visione e le competenze strategiche, riesca a dare tutti gli "elementi di processo" necessari per la corretta implementazione del progetto di sviluppo del territorio umbro.

Il piano delle azioni deve rispondere ad alcuni criteri imprescindibili della programmazione strategica:

- suddivisione delle azioni secondo alcune dimensioni centrali per lo sviluppo futuro del territorio, declinando progetti e iniziative per macro-area;
- definizione delle **priorità**, alla luce della visione del futuro e degli obiettivi strategici stabiliti per il territorio;
- definizione di obiettivi misurabili ed estremamente pratici, anche mediante il lancio di progetti in grado di contribuire al raggiungimento del risultato prefissato.

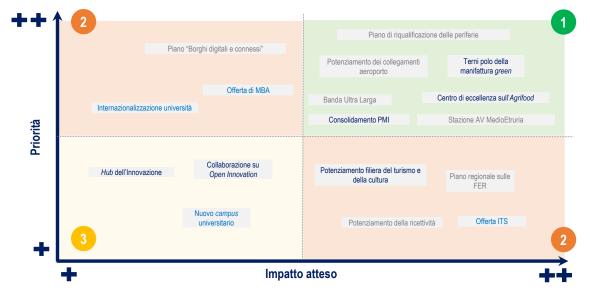
Il piano d'azione per la realizzazione della visione del futuro deve inoltre definire condotte e progetti secondo un'impostazione metodologica precisa, in base al livello di distintività delle competenze e al grado di priorità.

Lo Studio Strategico "Umbria 2032" ha identificato 17 proposte d'azione per il territorio umbro, raggruppate in tre linee di intervento prioritarie: infrastrutture e connettività, sviluppo industriale e capitale umano.

Nel modello di sviluppo territoriale delineato, questi "**progetti bandiera**" si delineano come **iniziative di sistema**, coerenti con la visione a tendere per il territorio umbro, identificate per essere in grado di:

- rafforzare le competenze strategiche del territorio;
- sensibilizzare e attivare i portatori di interesse e **catalizzare risorse**;
- imprimere una accelerazione dello sviluppo territoriale con l'attrazione di nuovi investimenti e insediamenti di vita;
- dare visibilità qualificata all'Umbria nel mondo.

In una vista sotto forma matriciale, gli interventi suggeriti mostrano **diversi livelli di priorità** e di **impatto atteso** sul territorio e sul sistema produttivo, come di seguito rappresentato.



Legenda: Infrastrutture e connettività - Sviluppo industriale - Capitale umano

Figura 7. L'articolazione del piano di azioni di "Umbria 2032" per priorità e impatto atteso. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2023.*

Sono 7 i progetti di "Umbria 2023" (presenti nel quadrante in alto a destra della matrice delle progettualità) che rientrano tra gli interventi con la **maggiore priorità** e il **maggiore impatto atteso**:

- Il collegamento della linea ferroviaria all'Alta Velocità con la realizzazione della stazione "MedioEtruria".
- L'ampliamento della copertura da Banda Ultra Larga (BUL) nelle aree interne e rurali.
- L'affermazione dell'area di Terni come laboratorio di riferimento per l'evoluzione della manifattura in chiave green, attraverso lo sviluppo di una filiera di grandi imprese e PMI specializzate nelle produzioni e servizi collegati alla chimica verde (bioplastiche) e alla produzione di acciaio pulito (utilizzo di scorie, produzione di idrogeno).
- Il potenziamento dei voli dell'aeroporto di Perugia su tratte di rilevanza turistica/business con i principali Paesi target per l'Umbria e l'agevolazione dei collegamenti dai centri urbani all'aeroporto.
- L'insediamento in Umbria un centro di eccellenza sull'Agrifood che, a partire dalle competenze già presenti nella regione (Università di Perugia, Parco Tecnologico 3A), si focalizzi sul trasferimento tecnologico e sulla sperimentazione di nuove soluzioni dell'Agritech 5.0 (ad esempio, precision farming con utilizzo di sensoristica per il monitoraggio delle colture, robot agricoli e automi, soluzioni di Intelligenza Artificiale, Big Data Analytics) e dell'agricoltura biologica.
- L'avvio di un percorso di consolidamento del tessuto industriale, favorendo processi di fusione e/o acquisizione tra PMI in modo tale da raggiungere la necessaria massa critica per aumentare la competitività sui mercati nazionali ed esteri.

 Il lancio di un piano di riqualificazione delle periferie e dei centri storici e di ricostruzione del cratere sismico (interventi di decoro urbano ed efficientamento energetico negli edifici e messa in sicurezza antisismica delle abitazioni e degli edifici produttivi in zona di rischio sismico).

A queste si aggiungono ulteriori interventi, tra i quali ad esempio:

- Il lancio di un piano diffuso di copertura digitale nei borghi umbri ("borghi connessi e digitali") che possa rafforzarne la vocazione turistica e l'incremento di residenti, in particolare nei Comuni umbri del cratere sismico.
- Il potenziamento dell'offerta di corsi di alta formazione, tramite la sottoscrizione di nuovi accordi e partenariati con università di alto livello italiane ed estere per l'introduzione di corsi di *Master in Business Administration* (MBA).
- L'ulteriore rafforzamento degli accordi internazionali dell'Università di Perugia, realizzando partenariati con i principali università e centri di ricerca in Europa negli ambiti strategici di formazione dell'Università di Perugia⁶.
- Il potenziamento dell'attuale offerta di corsi professionali dell'ITS Umbria Academy, aumentare il dialogo con le imprese operanti nei settori strategici dei territori per adeguare le competenze dei percorsi professionali alle esigenze delle principali vocazioni territoriali e introducendo percorsi di alto livello per la preparazione alle competenze associate a nuovi temi 5.0 applicati al sistema produttivo (ad esempio, gestione dell'Intelligenza Artificiale).
- Il potenziamento degli impianti per la produzione da fonti energetiche rinnovabili (FER), sfruttando le superfici disponibili di edifici industriali e privati per coperture con pannelli fotovoltaici e creare nuove Comunità Energetiche Rinnovabili (CER).
- Il potenziamento del sistema del Turismo e della Cultura in Umbria su nuove offerte e modelli di business per intercettare l'evoluzione della domanda (turismo esperienziale) e completare la diversificazione dell'offerta corrente (turismo green e outdoor, religioso, artistico, storico-culturale, enogastronomico, ecc.).
- La definizione di piano di rifunzionalizzazione e ammodernamento delle strutture ricettive disponibili sul territorio (incluse strutture di fascia alta/di lusso per il turismo affluent), partendo dalla mappatura dei cespiti disponibili per essere riconvertiti ad uso residenziale/turistico e tenendo conto delle esigenze di attrazione dei lavoratori nei territori dell'Umbria.
- Il potenziamento dell'offerta formativa universitaria e l'introduzione di nuovi corsi tramite la realizzazione di un nuovo Campus universitario in un'area che necessiti un intervento di riqualificazione urbana.
- La realizzazione di un Hub dell'Innovazione all'interno del nuovo Campus universitario per favorire l'insediamento al suo interno di aziende e centri di ricerca

-

⁶ Ad esempio, Imperial College di Londra e Centre for Renewable Energy Systems Technology della Loughborough University (UK); Fraunhofer ISE, Mechanical Development and Design del Max Planck Institute e RWTH Aachen University (Germania); Istituto nazionale francese di ricerca per l'agricoltura, l'alimentazione e l'ambiente (INRAE); Wageningen University e Delft University of Technology (Paesi Bassi); Università Cattolica di Leuven (Belgio).

nazionali e internazionali per la realizzazione di progettualità congiunte tra questi settori e favorendo lo scambio di conoscenze.

La promozione di collaborazioni tra imprese in ottica di *Open Innovation*, ingaggiando le imprese di media-grande dimensione presenti sul territorio per realizzare progetti pilota con le realità di piccola e media dimensione, seguendo un approccio aggregativo della filiera di riferimento.

Queste azioni, una volta a regime, andranno ad incidere sulla **capacità del territorio di attrarre i diversi stakeholder d'interesse - imprese, famiglie/residenti, talenti, studenti e turisti** – contribuendo così a dare una risposta concreta alle domande strategiche dello sviluppo territoriale dell'Umbria.



Figura 8. Gli assi di intervento identificati dallo Studio Strategico "Umbria 2032" per tipologia di *target* da attrarre nel territorio. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2023.*

Per ciascuna proposta d'azione è stata elaborata una **scheda-progetto di dettaglio** che individua:

- L'**ambito d'intervento** (infrastrutture e connettività, sviluppo industriale e capitale umano).
- Gli stakeholder target da attrarre nel territorio umbro, suddivisi in cinque categorie (imprese, famiglie/residenti, talenti, studenti e turisti).
- Il "razionale", ossia le motivazioni sottostanti l'intervento proposto.
- Gli obiettivi dell'intervento.
- Le caratteristiche dell'intervento, declinate nei principali aspetti operativi del progetto.
- Le possibili risorse da attivare, dai fondi del PNRR o da altre fonti di finanziamento.

- I possibili indicatori di monitoraggio dei risultati attesi nel breve e medio-lungo termine.
- L'orizzonte temporale di massima dell'intervento.

Si riportano di seguito le schede progettuali di ciascuna proposta d'intervento dallo Studio Strategico "Umbria 2032", suddivisi per i tre macro-ambiti d'intervento.

1.3.1. Le proposte d'azione legate a infrastrutture e connettività

Una priorità d'intervento trasversale emersa con forza dal confronto con gli attori del territorio è colmare il gap infrastrutturale per garantire una migliore connettività in Umbria, all'interno della regione e verso l'esterno.

Nello specifico, con riferimento alla macro-area relativa a **infrastrutture e connettività**, sono state avanzate le seguenti proposte:

- 1. Collegamento della linea ferroviaria all'Alta Velocità con la **realizzazione della** stazione "MedioEtruria".
- 2. Ampliamento della copertura da banda ultra larga nelle aree interne e rurali.
- 3. Potenziamento dei **collegamenti internazionali dell'aeroporto internazionale di Perugia**.
- 4. Piano di **riqualificazione delle periferie e dei centri storici** e di **ricostruzione del cratere sismico**.
- 5. Lancio di un Piano regionale per i "borghi digitali e connessi".
- 6. Potenziamento degli impianti per la **produzione da fonti energetiche rinnovabili** (FER).
- 7. Potenziamento del sistema della ricettività.

Proposta d'intervento n. 1 - Collegamento della linea ferroviaria all'Alta Velocità con la realizzazione della stazione "MedioEtruria"

Ambito d'intervento	Infrastrutture e connettività
Target	Imprese, famiglie/residenti, talenti
Razionale	 Il 94% dei 428 km di linea ferroviaria in esercizio in Umbria è elettrificato ma oltre la metà (55%) è costituita da linee a singolo binario La difficoltà di accedere ai servizi ferroviari posiziona l'Umbria al sestultimo posto in Italia per grado di utilizzo dell'infrastruttura ferroviaria (6.517 treni-km TPL/Km di binario) L'Alta velocità ferroviaria è essenziale e strategica per superare l'isolamento dell'Umbria e rafforzare lo sviluppo economico del territorio: gli stakeholder manifestano l'esigenza di portare l'Alta Velocità all'interno dei territori regionali per intercettare nuovi flussi di viaggiatori business e turistici
Obiettivi	Realizzare un collegamento diretto ad Alta Velocità lungo l'asse Milano-Roma , aprendo i territori dell'Umbria ai flussi di turisti e lavoratori, europei e nazionali, che si muovono sull'Alta Velocità
Caratteristiche dell'intervento	Identificare, con il Governo italiano, Regione Toscana e RFI/Trenitalia, la sede dove insediare la stazione AV "MedioEtruria" (ad es., Creti o Riguntino, in Provincia di Arezzo) per intercettare i flussi da Firenze, Arezzo e Perugia e definire i collegamenti intermodali sulla rete ferroviaria regionale e su gomma
Priorità	1
Possibili risorse da attivare	 Piano generale per una rete ferroviaria europea ad alta velocità*: richiesti finanziamenti per 550 miliardi di Euro a livello europeo Non sono previsti fondi specifici del PNRR per l'Alta Velocità in Umbria
Indicatori di monitoraggio	 Tempistica per la costruzione/adeguamento della stazione ferroviaria AV Tasso di incremento delle corse AV su base giornaliere e settimanali Nord-Sud Flussi di passeggeri trasportati sulla linea AV
Orizzonte temporale	 Studi di prefattibilità e identificazione della sede della stazione ferroviaria AV: entro il 2024 Avvio dei lavori di costruzione/adeguamento della stazione ferroviaria AV: 2025-2028 Operatività della stazione AV e dei relativi collegamenti intermodali dal 2028

Focus – Gli interventi sulla rete dei collegamenti su ferro e gomma in Umbria

In aggiunta allo sviluppo dei collegamenti ferroviari sull'Alta Velocità, ulteriori interventi di **potenziamento del sistema infrastrutturale su ferro e gomma** sono:

- La risistemazione della **FCU** (Ferrovia Centrale Umbra) ovvero la dorsale Nord-Sud che collega la parte settentrionale della Regione con Terni, Rieti e L'Aquila, per potenziare il **collegamento Nord-Sud** su rotaia.
- I progetti di **velocizzazione** (raddoppio della rotaia) della linea **Orte Falconara**, essenziale per intercettare turisti e pendolari lungo la tratta tra Roma e la costa adriatica delle Marche. L'intera tratta è inoltre funzionale allo sviluppo della **rete transeuropea dei trasporti** e in particolare al potenziamento del Corridoio Scandinavo Mediterraneo anche grazie al collegamento con il porto di Ancona, considerato una piattaforma intermodale per le interconnessioni portuali. Sta inoltre prendendo vita il progetto per **allacciare** alla linea **Orte Falconara** alla piastra logistica intermodale di **Terni Narni** per le merci.
- I lavori sulla strada **E78 dei "Due Mari"** Grosseto-Fano, per riaprire la Galleria della Guinza e due nuovi tratti tra San Giustino Città di Castello Citerna. In questo modo si riuscirebbe a **potenziare** la direttrice **Tirreno Adriatico** nella parte **settentrionale** della Regione.
- La galleria delle **Tre Valli Umbre** (collega la piana tra Spoleto e Foligno) e dalla tratta Baiano Firenzuola Acquasparta, per i quali sono stati stanziati **450 milioni** di Euro, anche in vista del collegamento con il Porto di Civitavecchia, essenziale per le industrie olearie di Spoleto e per l'attrattività dei turisti.
- Gli interventi di **ripristino strutturale** del **viadotto "Contessa"**, sulla strada statale **452** "della Contessa" tra Gubbio (PG) e il confine della provincia di Pesaro. Gli interventi, per un investimento complessivo di **6 milioni** di Euro, prevedono in particolare la demolizione del vecchio impalcato in calcestruzzo e la realizzazione di un nuovo impalcato in acciaio, oltre al rinforzo delle pile e delle spalle esistenti.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2023.

Proposta d'intervento n. 2 - Ampliamento della copertura da banda ultra larga nelle aree interne e rurali

Ambito d'intervento	Infrastrutture e connettività
Target	Imprese, famiglie/residenti, talenti
Razionale	 In Umbria il 58,8% delle famiglie (vs. una media italiana del 60,7% e del Centro del 64,9%) dispone di una connessione fissa a banda larga, posizionando la Regione al 10° posto in Italia Ad oggi in Umbria, 14 Comuni sono attualmente in programmazione per i lavori di connessione con fibra e 4 Comuni sono attualmente in programmazione per i lavori di connessione wireless Il PNRR assegna 6,7 miliardi di Euro per le reti ultraveloci (di cui 88,3 milioni all'Umbria)
Obiettivi	Connettere le aree interne e rurali dell'Umbria con la banda ultra larga (BUL) per favorire l'insediamento di aziende e famiglie
Caratteristiche dell'intervento	Lanciare un piano di infrastrutturazione della rete a banda larga e ultra larga a partire dalle aree interne e rurali più esposte al rischio di spopolamento ed esclusione sociale
Priorità	1
Possibili risorse da attivare	 M1C2 Investimento 3: Connessioni ad internet ultra-veloci, investimento che mira a garantire la copertura di tutto il territorio con reti a Banda Ultra Larga (fibra FTTH, FWA e 5G) - 88 milioni di Euro Il piano strategico Banda Ultra Larga (BUL) ha l'obiettivo di sviluppare una rete in banda ultra larga sull'intero territorio nazionale per creare un'infrastruttura pubblica di telecomunicazioni coerente con gli obiettivi dell'Agenda Digitale Europea
Indicatori di monitoraggio	- Percentuale di famiglie coperte da banda ultra larga
Orizzonte temporale	 Conclusione degli interventi copertura BUL nell'area di Terni, Norcia e Gubbio entro il 2024-2025 Avvio e conclusione degli interventi di copertura BUL nell'area di Spoleto (attualmente in fase di progettazione) entro il 2026-2027 Avvio e conclusione degli interventi di copertura BUL nelle altre aree (Perugia, Orvieto, Todi, Umbertide) entro il 2030

Proposta d'intervento n. 3 - Potenziamento dei collegamenti internazionali dell'aeroporto di Perugia

Ambito d'intervento	Infrastrutture e connettività
Target	Imprese, turisti
Razionale	 L'aeroporto internazionale di Perugia è al 30° posto su 41 scali per numero di collegamenti aeroportuali e manca di un collegamento ferroviario diretto con il resto dei territori regionali L'adeguamento dei servizi di connettività con il sistema aeroportuale umbro è motivato da una crescita, rispetto al 2021, del 50,9% nei collegamenti e del 154,7% nel traffico passeggeri
Obiettivi	Potenziare le rotte su tratte di rilevanza turistica/ business con i principali Paesi target per l'Umbria e agevolare i collegamenti dai centri urbani all'aeroporto
Caratteristiche dell'intervento	Avviare un dialogo con compagnie aeree di destinazioni incoming/outcoming di interesse per l'Umbria per realizzare nuove tratte dirette (con particolare focus su Germania , Paesi Bassi e Francia)*, a fronte della realizzazione del collegamento ferroviario dai principali centri urbani all'aeroporto e di interventi di rafforzamento strutturale dello scalo (creazione di un secondo terminal, gestione dei flussi NCC e taxi, lo sviluppo delle aree commerciali) e della definizione di un piano rotte invernali/estive
Priorità	1
Possibili risorse da attivare	 Investimenti da parte della Regione per il 2023 pari a 900 mila Euro per l'apertura di un ulteriore gate con relativa sala d'attesa, raddoppio delle piazzole pista, creazione di ulteriori 120 posti auto, raddoppio del sistema logistico dei bagagli. M3C2 Investimento 2.2: Digitalizzazione del traffico aereo circa 440 mila Euro che prevede un aggiornamento generale del settore che riguarderà sia lo sviluppo di nuovi strumenti per la digitalizzazione delle informazioni aeronautiche, sia l'implementazione di piattaforme e servizi di aeromobili senza pilota
Indicatori di monitoraggio	 Tasso di crescita degli arrivi turistici nazionali e stranieri Tasso di crescita dei passeggeri movimentati nelle tratte aeroportuali Numero complessivo di tratte aeroportuali servite
Orizzonte temporale	 Definizione del piano rotte invernali/estive entro il 2023 Definizione del nuovo Piano Industriale dell'aeroporto (e dei relativi investimenti e accordi con compagnie aeree) entro il 2024

^(*) Ad es., Berlino, per accedere ad un bacino di potenziali turisti nel nord-est della Germania, e gli aeroporti di Schiphol ad Amsterdam (Paesi Bassi) e Charles de Gaulle a Parigi (Francia), permettendo così ad una clientela turistica, ma anche di *business*, un accesso diretto via aereo all'Umbria e al Centro Italia.

Proposta d'intervento n. 4 - Piano di riqualificazione delle periferie e dei centri storici e di ricostruzione del cratere sismico

Ambito d'intervento	Infrastrutture e connettività
Target	Famiglie/residenti
Razionale	 Attraverso la riqualificazione urbana, si possono creare spazi più vivibili, sicuri e accessibili, con infrastrutture moderne e servizi adeguati, favorendo la creazione di comunità più coese e resilienti, e migliorando il benessere generale dei cittadini Un piano di riqualificazione dei centri storici può contribuire a preservare e valorizzare il ricco patrimonio storico e culturale della Regione
Obiettivi	 Migliorare la qualità dell'abitare e il decoro dei quartieri delle aree periferiche e dei comuni colpiti dal sisma Attrarre nuovi residenti
Caratteristiche dell'intervento	 Realizzare interventi di decoro urbano ed efficientamento energetico negli edifici (pubblici e privati) delle periferie di Perugia, Terni e dei centri storici dei principali comuni umbri a vocazione turistica Accelerare gli interventi di messa in sicurezza antisismica delle abitazioni e degli edifici produttivi in zona di rischio sismico 1, 2 e 3
Priorità	1
Possibili risorse da attivare	 M1C3 Investimento 2.1 Linea B: rilancio delle economie locali dei piccoli borghi - 12 milioni di Euro (tra quelli selezionati rientra il Comune di Cascia appartenente alla lista dei Comuni colpiti dal sisma) M1C3 Investimento 2.2: tutela e valorizzazione del paesaggio rurale - 11,4 milioni di Euro Bandi NextAppennino, che costituisce un fondo complementare per la riqualifica delle aree del sisma 2009-2016 (i primi bandi approvati ad aprile 2023 valgono 25,6 milioni di Euro per l'Umbria) Detrazioni fiscali dell'Ecobonus 110% e proroga del Sismabonus al 2025
Indicatori di monitoraggio	 % di immobili riqualificati % di edifici di classe energetica da A4 a C % di nuovo verde urbano
Orizzonte temporale	 Completamento dei lavori nei Comuni dell'area sismica entro il 2025 Lavori di riqualificazione delle periferie di Perugia, Terni e dei principali centri storici nel periodo 2026-2032

Proposta d'intervento n. 5 - Lancio di un Piano regionale per i "borghi digitali e connessi"

Ambito d'intervento	Infrastrutture e connettività
Target	Famiglie/residenti, talenti, turisti
Razionale	 L'Umbria è agli ultimi posti in Italia per quota di famiglie ancora senza connessione alla banda ultra larga (58%) del totale: è penultima anche nel Centro Italia (Lazio con il 61,3% delle famiglie connesse e Toscana con il 43,1%) La Regione può promuovere nuove forme di turismo sfruttando il ruolo strategico della rigenerazione dei centri storici e delle aree urbane, sfruttando anche la spinta offerta dalla digitalizzazione
Obiettivi	 Connettere con il resto del mondo i borghi umbri a bassa densità abitativa e a rischio di spopolamento Favorire l'attrazione di nuovi residenti Promuovere l'insediamento di nuove attività economiche (commercio; attività culturali e creative; esercizi ricettivi), con l'attrazione di forza lavoro qualificata
Caratteristiche dell'intervento	Realizzare un piano diffuso di copertura digitale nei borghi umbri che possa rafforzarne la vocazione turistica e l'incremento di residenti, in particolare nei Comuni umbri del cratere sismico
Priorità	2
Possibili risorse da attivare	 M1C2 Investimento 3: Connessioni ad internet ultra-veloci, investimento che mira a garantire la copertura di tutto il territorio con reti a Banda Ultra Larga (fibra FTTH, FWA e 5G) - 88 milioni di Euro M1C3 Investimento 4.1: Hub del turismo digitale - circa 1,8 milioni di Euro
Indicatori di monitoraggio	 Saldo migratorio positivo e tasso di crescita di nuovi residenti Apertura di nuove attività economiche Tasso di incremento di visitatori turistici (arrivi/pernottamenti)
Orizzonte temporale	 Lancio di un bando regionale per le candidature e l'identificazione di 3 borghi-pilota umbri (idealmente a Nord, nel Centro e a Sud della regione) per l'avvio di una sperimentazione di cablatura a banda ultra larga dei centri abitati («fase zero») entro il 2024 Tavoli di confronto territoriali nel corso del 2024 Termine dei progetti-pilota entro il 2026 Avvio di nuovi interventi in altri borghi umbri tra 2026 e 2032

Proposta d'intervento n. 6 - Potenziamento degli impianti per la produzione da fonti energetiche rinnovabili (FER)

Ambito d'intervento	Infrastrutture e connettività
Target	Imprese, famiglie/residenti, talenti
Razionale	 L'Umbria adotta un approccio sostenibile anche sulla produzione energetica, coperta per il 64% da fonti rinnovabili Il 68% della produzione lorda da fonti energetiche rinnovabili in Umbria proviene dall'idroelettrico: occorre quindi potenziare anche altre fonti energetiche rinnovabili, per consentire un'adeguata diversificazione nella produzione di energia
Obiettivi	 Aumentare l'incidenza della produzione e dei consumi di energia da FER (diverse da fonte idroelettrica) nella direzione di una maggiore autonomia energetica dell'Umbria Favorire investimenti e attrarre manodopera qualificata per interventi legati agli impianti da FER (fotovoltaico, eolico, biomasse, ecc.)
Caratteristiche dell'intervento	Sfruttare le superfici disponibili di edifici industriali e privati per coperture con pannelli fotovoltaici e creare nuove Comunità Energetiche Rinnovabili (CER), a partire dalle esperienze già avviate sul territorio (ad es., progetto « <i>Green Community</i> » promosso da Legacoopsociali Umbria, Aris Impresa Sociale e Fondazione Cassa di Risparmio di Perugia)
Priorità	2
Possibili risorse da attivare	 Decreto FER2 prevede un programma di incentivazione per la realizzazione di nuovi impianti per la produzione di energia rinnovabile M2C2 Investimento 1.3: Promozione impianti innovativi per la produzione di energia rinnovabile - 2 milioni di Euro M2C1 Investimento 2.2: Parco Agrisolare per sostenere gli investimenti per la realizzazione di impianti di produzione di energia rinnovabili per il settore agricolo e agroindustriale - 24 milioni di Euro (di cui 9 già finanziati) M2C2 Investimento 3.1: Produzione di idrogeno in siti dismessi (Hydrogen Valley) per riadibire le aree industriali dismesse a unità sperimentali per la produzione di idrogeno in impianti FER locali - 14 milioni di Euro
Indicatori di monitoraggio	 Superficie coperta da pannelli fotovoltaici Tasso di crescita della produzione di energia da FER
Orizzonte temporale	 Semplificazione del quadro normativo regionale su nuovi impianti fotovoltaici nel 2023-2024 Avvio degli interventi di nuovi impianti FER dal 2024-2025

Proposta d'intervento n. 7 - Potenziamento del sistema della ricettività

Ambito d'intervento	Infrastrutture e connettività
Target	Talenti, studenti, turisti
Razionale	 Il Turismo è uno dei settori che ha le maggiori interdipendenze con il resto dell'economia, tra i settori che il turismo coinvolge direttamente rientrano: le industrie alimentari e delle bevande, le costruzioni, i trasporti e le attività di servizio e alloggio Il settore ha inoltre uno dei più alti moltiplicatori economici, per ogni Euro di Valore Aggiunto diretto, il settore Turismo genera un V.A. indotto pari a circa 1,8 Euro (vs. circa 1,4 Euro per gli investimenti infrastrutturali) L'Umbria non dispone di un numero adeguato di hotel a 4 e 5 stelle, riducendo la possibilità di attrarre turisti di fascia alta: oggi il "luxury tourism" genera il 15% del fatturato totale del settore alberghiero in Italia e il 25% della spesa turistica totale
Obiettivi	Rendere più attrattivo il territorio umbro attraverso l' ampliamento dell'offerta di strutture ricettive sia per il settore formativo (in particolare per gli studenti universitari e i partecipanti ai corsi di formazione) che per turisti e lavoratori (ad es., progetti di <i>affordable housing</i>)
Caratteristiche dell'intervento	 Favorire il riposizionamento del sistema alberghiero sulla fascia alta/di lusso per intercettare i flussi di turisti affluent e soddisfarne le esigenze Definire un piano di rifunzionalizzazione e ammodernamento delle strutture ricettive disponibili sul territorio, partendo dalla mappatura dei cespiti disponibili per essere riconvertiti ad uso residenziale/turistico e tenendo conto delle esigenze di attrazione dei lavoratori nei territori dell'Umbria
Priorità	2
Possibili risorse da attivare	 Bandi Invitalia per le start-up, comprese quelle del settore del turismo (SELFIEmployment, Smart & Start, ON - Nuove Imprese a Tasso Zero) Fondo Rotativo per le imprese turistiche con un contributo a fondo perduto massimo del 35%, e un finanziamento agevolato concesso al tasso fisso dello 0,50%
Indicatori di monitoraggio	 Incremento del numero di posti letto per abitante Grado di saturazione delle strutture ricettive Numero di strutture alberghieri a 4-5 stelle
Orizzonte temporale	 Realizzazione della mappatura dei cespiti da riqualificare/ammodernare entro il 2024 Avvio e conclusione delle nuove opere per l'ampliamento e/o la realizzazione di nuove strutture ricettive entro il 2030-2032

1.3.2. Le proposte d'azione legate allo sviluppo industriale

Gli interventi relativi al potenziamento del **tessuto industriale in Umbria** si articolano in sei progetti:

- 8. Affermazione di **Terni** come **laboratorio di riferimento per l'evoluzione della manifattura in chiave** *green* (*focus* su Acciaio e Chimica verdi).
- 9. Creazione di un centro di eccellenza sulle nuove tecnologie per l'Agrifood.
- 10. Percorso di **consolidamento industriale**, tramite la promozione di percorsi comuni e operazioni di M&A.
- 11. Potenziamento della filiera del Turismo e della Cultura.
- 12. Creazione di un *Hub* dell'Innovazione.
- 13. Promozione di collaborazioni tra imprese in ottica di *Open Innovation*.

I progetti di seguito presentati sono finalizzati a rafforzare la **competitività** dei settori produttivi già oggi trainanti per l'economia dell'Umbria e a sostenere la crescita di settori ad alto potenziale, facendo leva – più in generale – sul raggiungimento di maggiore "massa critica" da parte delle realtà di piccole e medie dimensioni e sullo sviluppo di nuovi processi di innovazione e forme di collaborazione.

Proposta d'intervento n. 8 - Affermazione di Terni come laboratorio di riferimento per l'evoluzione della manifattura in chiave green (focus su Acciaio e Chimica verdi)

Ambito d'intervento	Sviluppo industriale
Target	Imprese, famiglie/residenti, talenti, studenti
Razionale	 Il Valore Aggiunto generato dall'Industria a Terni (1,3 miliardi di Euro) si è ridotto del 7,5% dal 2010 La quota dell'Industria sul totale del Valore Aggiunto provinciale (26,9% vs. 24% media Italia) è in diminuzione di 2 p.p. dal 2010 La linea d'intervento del PNRR sul progetto strategico UBC (Umbrian Bio-Economy District Sustainable Valley) - intende trasformare Terni nella «città dell'industria verde» creando una vera e propria Sustainable Valley capace di accelerare il processo di transizione verso l'economia circolare, riconvertendo il polo chimico
Obiettivi	Concretizzare la transizione <i>green</i> e circolare dei settori dell'industria pesante basati nell'area ternana (acciaierie e chimica), rendendo il polo ternano un «laboratorio» di riferimento a livello nazionale in materia di nuove tecnologie, produzioni e competenze
Caratteristiche dell'intervento	Sviluppare un filiera di grandi imprese e PMI specializzate nelle produzioni e servizi collegati alla chimica verde (bioplastiche) e alla produzione di acciaio pulito (utilizzo di scorie, produzione di idrogeno)
Priorità	1
Possibili risorse da attivare	 Fondi dell'Horizon Europe Work Programme 2023-2024, programma di finanziamento per progetti innovativi di riconversione green dell'industria (in particolare, Horizon-CL4-2024-Twin Transition-01-05: Technologies/solutions to support circularity for manufacturing) Investimento di 1 miliardo di Euro per l'AST di Terni co-finanziati tra Governo italiano e Gruppo Arvedi
Indicatori di monitoraggio	 Tasso di crescita delle aziende della biochimica (e della relativa occupazione) insediate nell'area ternana Tasso di crescita di acciaio «pulito» prodotto a Terni Tasso di crescita della spesa in R&S e del numero di ricercatori
Orizzonte temporale	 Avvio di un tavolo di confronto pubblico-privato sull'evoluzione delle filiere industriali insediate nell'area di Terni-Narni nel 2024 Avvio di progetti-pilota nelle imprese dal 2025

Proposta d'intervento n. 9 - Creazione di un centro di eccellenza sulle nuove tecnologie per l'Agrifood

Ambito d'intervento	Sviluppo industriale
Target	Imprese, talenti
Razionale	 Il Valore Aggiunto dell'industria agroalimentare sul totale dell'economia umbra è superiore di +1,3 p.p. rispetto alla media italiana L'Università di Perugia sta puntando su una specializzazione sull'agricoltura nella propria offerta formativa L'Agrifood è sempre più esposto alle sfide dell'applicazione di nuove tecnologie 5.0 e della sostenibilità, comportando la necessità di adeguare le competenze della forza lavoro del settore
Obiettivi	Accompagnare le imprese della filiera agroalimentare umbra nell'affrontare le sfide poste dalla <i>twin transition</i> (digitale e sostenibile)
Caratteristiche dell'intervento	Insediare in Umbria un centro di eccellenza sull' <i>Agrifood</i> che, a partire dalle competenze già presenti nella regione (Università di Perugia, Parco Tecnologico 3A), si focalizzi sul trasferimento tecnologico e sulla sperimentazione di nuove soluzioni dell' <i>Agritech 5.0</i> (ad es., <i>precision farmin</i> g con utilizzo di sensoristica per il monitoraggio delle colture, robot agricoli e automi, soluzioni di Intelligenza Artificiale, <i>Big Data Analytics</i>) e dell' agricoltura biologica
Priorità	1
Possibili risorse da attivare	- M2C1 Investimento 2.1: Sviluppo logistica per i settori agroalimentare, pesca e acquacoltura, silvicoltura, floricoltura e vivaismo che vuole incoraggiare la riduzione delle emissioni dovute al trasporto e alla logistica nel settore agroalimentare mediante l'utilizzo di sistemi di trasporto e veicoli elettrici e promuovendo la digitalizzazione del settore e l'utilizzo delle energie rinnovabili - circa 13 milioni di Euro
Indicatori di monitoraggio	 Tasso di crescita della spesa in R&S tra le imprese del settore agroalimentare umbro Tasso di adozione di nuove tecnologie tra le imprese del settore agroalimentare umbro % di superficie agricola coltivata a biologico
Orizzonte temporale	 Avvio di un tavolo di confronto tra attori pubblici e privati per definizione delle attività del centro e reperimento delle risorse finanziarie entro il 2023 Individuazione del sito per l'insediamento del centro, identificazione delle attività da svolgere e redazione del piano di fattibilità entro il 2024 Avvio dell'operatività del centro (in funzione della sede prescelta) entro il 2028-2032

Proposta d'intervento n. 10 - Percorso di consolidamento industriale, tramite la promozione di percorsi comuni e operazioni di M&A

Ambito d'intervento	Sviluppo industriale
Target	Imprese, famiglie/residenti, talenti
Razionale	 Il 95% del sistema imprenditoriale umbro è formato da microimprese (meno di 10 occupati), mentre poco più dello 0,5% delle imprese attive in Umbria supera i 50 addetti Il gap di investimenti fissi lordi delle imprese del territorio, una delle conseguenze della scarsa propensione a processi aggregativi delle aziende umbre, rispetto alla media italiana e del Centro Italia, si è progressivamente ampliato dal 2010. Gli investimenti fissi lordi delle imprese umbre sono scesi da 5,2 a 3,8 miliardi di Euro tra 2010 e 2020
Obiettivi	Avviare un percorso di consolidamento del tessuto industriale , favorendo processi di fusione e/o acquisizione tra PMI in modo tale da raggiungere la necessaria massa critica per aumentare la competitività sui mercati nazionali ed esteri
Caratteristiche dell'intervento	Prevedere maggiori incentivi e sgravi fiscali sull'attività di ricerca di base e sperimentale per le imprese che scelgono di avviare percorsi condivisi e/o di fusione
Priorità	1
Possibili risorse da attivare	M1C2 Investimento 5.2: Competitività e resilienza delle filiere produttive
Indicatori di monitoraggio	 Dimensioni medie delle imprese (numero medio di addetti per impresa) Concentrazione del numero di imprese per settore
Orizzonte temporale	Definizione di agevolazioni fiscali e non per processi di aggregazione/fusione tra imprese umbre dal 2024

Proposta d'intervento n. 11 - Potenziamento della filiera del Turismo e della Cultura

Ambito d'intervento	Sviluppo industriale
Target	Imprese, talenti, turisti
Razionale	 I territori umbri offrono un alto potenziale di sviluppo per il settore del turismo, in termini naturalistici, religiosi ed esperienziali La regione dispone di un territorio ideale per attività a contatto con la natura, tra borghi medievali, cultura e tradizioni enogastronomiche
Obiettivi	Potenziare il sistema del Turismo e della Cultura in Umbria, promuovendo la nascita di nuova imprenditoria e l'offerta di nuovi servizi in grado di intercettare la nuova domanda dei visitatori italiani ed esteri
Caratteristiche dell'intervento	Rafforzare la filiera del Turismo e della Cultura su nuove offerte e modelli di <i>business</i> per intercettare l'evoluzione della domanda (turismo esperienziale) e completare la diversificazione dell'offerta corrente (turismo <i>green</i> e <i>outdoor</i> , religioso, artistico, storico-culturale, enogastronomico, ecc.)
Priorità	2
Possibili risorse da attivare	 M1C3 Investimento 3: Industria culturale e creativa 4.0, con riferimento al secondo sub-investimento che si prefigge l'obiettivo di supportare l'evoluzione degli operatori dell'industria culturale e creativa – 4,2 milioni di Euro Bandi Invitalia per le start-up, comprese quelle del settore del turismo (SELFIEmployment, Smart & Start, ON - Nuove Imprese a Tasso Zero) Fondo Rotativo per le imprese turistiche con un contributo a fondo perduto massimo del 35%, e un finanziamento agevolato concesso al tasso fisso dello 0,50%
Indicatori di monitoraggio	 Tasso di nascita di nuove attività economiche nel settore turistico Tasso di crescita di turisti nei piccoli comuni Aumento del pernottamento medio
Orizzonte temporale	 Avvio del confronto tra Regione Umbria e sistema delle filiere locali per il potenziamento del sistema turistico e culturale in Umbria nel 2023-2024 Avvio di sperimentazioni su scala locale e in ottica di filiera nel 2024-2025

Proposta d'intervento n. 12 - Creazione di un Hub dell'Innovazione

Ambito d'intervento	Sviluppo industriale
Target	Imprese, studenti, talenti
Razionale	Nel 2020 , quasi la metà delle imprese umbre (48,5%) ha introdotto innovazioni di prodotto o di processo , un valore superiore di 2,6 punti percentuali rispetto alla media italiana (45,9 %)
Obiettivi	Promuovere l' avvio di progetti innovativi , mettendo a sistema il mondo della ricerca, dell'università e delle imprese
Caratteristiche dell'intervento	Realizzare all'interno del nuovo <i>Campus</i> universitario un <i>Hub</i> dell'Innovazione, permettendo l'insediamento al suo interno di aziende e centri di ricerca nazionali e internazionali per la realizzazione di progettualità congiunte tra questi settori e favorendo lo scambio di conoscenze
Priorità	3
Possibili risorse da attivare	Risorse dell'Università di Perugia
Indicatori di monitoraggio	 Numero di imprese e centri di ricerca insediati nell'hub Numero di progetti di collaborazione avviati
Orizzonte temporale	 Avvio dell'interlocuzione con grandi imprese e centri di ricerca per favorirne l'insediamento nel campus nel 2030-2032 Avvio dei primi progetti collaborativi a partire dal 2033

Proposta d'intervento n. 13 - Promozione di collaborazioni tra imprese in ottica di $Open\ Innovation$

Ambito d'intervento	Sviluppo industriale
Target	Imprese, talenti
Razionale	 L'Umbria è un territorio a forte vocazione innovativa: si posiziona infatti al terzo posto in Italia (preceduta solo da Marche e Piemonte) per numero di imprese che hanno introdotto innovazioni di prodotto o processo Il territorio mostra un buon posizionamento anche in tema di startup innovative: con un totale di 240 start-up innovative al I trimestre 2023 (1,71% del totale nazionale), l'Umbria è seconda in Italia – dietro al Friuli-Venezia Giulia – per incidenza di start-up innovative rispetto alle nuove società di capitali (5,01%, +1,36 p.p. rispetto alla media italiana di 3,65%) La scarsa propensione a processi aggregativi o collaborativi, tipica delle aziende umbre, può tuttavia ridurre le possibilità di innovazione per via id una ridotta capacità di investimento
Obiettivi	Promuovere lo sviluppo di nuove progettualità e idee innovative in ambito industriale tramite la creazione di nuove collaborazioni tra imprese in ottica di <i>Open Innovation</i>
Caratteristiche dell'intervento	Ingaggiare le imprese di media-grande dimensione presenti sul territorio per realizzare progetti pilota con le realità di piccola e media dimensione, seguendo un approccio aggregativo della filiera di riferimento
Priorità	3
Possibili risorse da attivare	Fondi dell'Horizon Europe Work Programme 2023-2024, programma di finanziamento per progetti innovativi di riconversione green dell'industria (in particolare, Horizon-CL4-2024-Twin Transition-01-05: Technologies/solutions to support circularity for manufacturing)
Indicatori di monitoraggio	 Numero di progetti di collaborazione avviati Numero di start-up innovative
Orizzonte temporale	 Interlocuzioni con le imprese di media-grande dimensione attive nel territorio nel 2023-2024 Ingaggio e promozione di nuove collaborazioni nel 2024-2025

Focus – L'auspicio di una ZES interregionale per l'Umbria: un percorso di difficile compatibilità con l'istituzione della futura ZES Unica per il Mezzogiorno

Nel percorso di ascolto degli *stakeholder* rappresentativi dei territori regionali e dei suoi settori economici, è emerso l'auspicio di proporre l'istituzione di una **Zona Economica Speciale (ZES) tra Umbria e Marche**.

L'Umbria, infatti, rientrando tra le Regioni in "transizione", avrebbe i requisiti necessari per costituire una ZES al suo interno e in sinergia con una Regione limitrofa con accesso al mare: la proposta avrebbe riguardato la creazione di una Zona Economica Speciale (ZES) – ad esempio, nell'interporto di Jesi e nell'area ex Merloni - collegata al porto di Ancona nelle Marche, come previsto per le Regioni meno sviluppate e in transizione prive di aree portuali con un'altra Regione in forma associativa, qualora contigua, o in associazione con un'area portuale avente le caratteristiche di cui al comma 2 del Decreto-Legge 91/2017.

Tale intervento potrebbe:

- promuovere nuovi investimenti produttivi nei territori ai confini con le Marche:
- facilitare e incrementare i flussi logistici di merci lungo la Direttrice Adriatica, in chiave speculare rispetto alla tratta Orte-Civitavecchia lungo la Direttrice Tirrenica

Le ZES hanno infatti come obiettivo l'**attrazione degli investimenti**, lo **sviluppo di infrastrutture**, la **creazione di nuovi posti di lavoro** e la promozione della crescita delle **esportazioni** e delle **attività industriali**.

La presenza di una ZES sul territorio dà accesso alle imprese insediate al loro interno a **incentivi**, tra cui:

- crediti e riduzioni d'imposta (ad esempio pari al 50% per le aziende che intraprendono una nuova iniziativa economica all'interno della ZES);
- possibilità di istituire zone franche doganali;
- semplificazioni amministrative;
- accesso alle infrastrutture e ai servizi esistenti;
- rafforzamento della logistica e dei trasporti.

Tuttavia, con il **Decreto Sud** (DL 124/2023) pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 219 del **19 settembre 2023** è stata modificata la normativa ZES precedente, portando alla creazione della **Zona Economica Speciale per il Mezzogiorno (ZES Unica)** che verrà istituita a decorrere dal **1º gennaio 2024** e comprenderà i territori delle Regioni Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sicilia, Sardegna, sostituendo così le attuali 8 ZES.

Essendo stata ideata per i territori del Mezzogiorno, tale decreto rende di fatto **incompatibile** la possibilità di comprendere l'Umbria all'interno dei territori della ZES Unica. Inoltre, non sarà nemmeno possibile istituire una ZES specifica per il territorio umbro.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2023.

1.3.3. Le proposte d'azione legate al capitale umano

Gli ambiti d'intervento in tema di **attrazione e** *retention* **di capitale umano** in Umbria fanno leva sulla formazione di nuove competenze nel sistema produttivo e sul coinvolgimento nel mercato del lavoro regionale di manodopera qualificata e specializzata. Nel dettaglio, lo Studio Strategico "Umbria 2023" ha individuato 4 progetti-bandiera:

- 14. Aggiornamento dell'offerta dei corsi di studio di Università e ITS.
- 15. Rafforzamento degli accordi internazionali dell'Università di Perugia su ambiti di frontiera.
- Potenziamento dell'offerta di corsi di alta formazione, tramite l'introduzione di MBA.
- 17. Realizzazione di un nuovo *Campus* universitario a Perugia.

Tali interventi consentiranno di rendere più attrattivo il territorio verso studenti e "talenti", rispondendo allo stesso tempo ai bisogni manifestati dalle imprese umbre rispetto ad un *upskill/reskill* delle competenze necessarie ad affrontare i rapidi cambiamenti nel mondo del lavoro e nei processi produttivi (si pensi alla *Twin Transition* "verde" e digitale al centro delle misure del PNRR italiano).

Proposta d'intervento n. 14 - Aggiornamento dell'offerta dei corsi di studio di Università e ITS

Ambito d'intervento	Capitale umano
Target	Studenti
Razionale	 Nel 2021, il 25,5% delle imprese umbre ha svolto attività di formazione a futuri lavoratori, una percentuale maggiore sia della media italiana (22,5%), che delle altre regioni del Centro Italia (21,5% in Toscana, 19% nelle Marche e nel Lazio) Quasi 4 imprese umbre su 5 (76%) dichiarano di pianificare investimenti in formazione nel triennio 2022-2024, più che nel Centro Italia (media del 72%) e in Italia (75%) L'ITS umbro rappresenta una eccellenza, per la qualità dei corsi erogati, da 8 anni consecutivi si conferma ai primi posti della graduatoria nazionale stilata dall'Indire, con 6 percorsi formativi premiati nel 2023 e 23 dal 2010
Obiettivi	Adeguare l'offerta di corsi professionali alle esigenze delle principali vocazioni industriali dell'Umbria
Caratteristiche dell'intervento	 Potenziamento dell'attuale offerta di corsi professionali dell'ITS Umbria Academy Aumentare il dialogo con le imprese operanti nei settori strategici dei territori per adeguare le competenze dei percorsi professionali alle esigenze delle principali vocazioni territoriali Introdurre percorsi di alto livello per la preparazione alle competenze associate a nuovi temi 5.0 applicati al sistema produttivo (ad esempio, gestione dell'Intelligenza Artificiale)
Priorità	2
Possibili risorse da attivare	 M4C1 Investimento 1.5: Sviluppo del sistema di formazione professionale terziaria (ITS) per un totale di 6,5 milioni di Euro Decreto del 30 maggio del Ministero dell'Istruzione e del Merito che ripartisce ulteriori 700 milioni di Euro, in aggiunta ai fondi PNRR, fra tutte le Fondazioni ITS Academy accreditate con almeno un percorso di formazione attivo
Indicatori di monitoraggio	Numero di nuovi corsi erogatiNumero di nuovi iscritti
Orizzonte temporale	 Avvio del confronto tra Università di Perugia, ITS Umbria Academy e sistema associativo e imprenditoriale per la definizione delle priorità sui nuovi corsi tematici nel 2023-2024 Definizione dell'offerta dei nuovi curricula per l'a.a. 2025-2026

Proposta d'intervento n. 15 - Rafforzamento degli accordi internazionali dell'Università di Perugia su ambiti di frontiera

Ambito d'intervento	Capitale umano
Target	Studenti
Razionale	 Secondo la classifica Censis 2023, l'Università di Perugia è seconda tra i migliori grandi atenei statali italiani ed è terza per comunicazione e servizi digitali Il reparto della ricerca sta subendo un forte miglioramento con: 15 milioni di Euro di finanziamenti da parte del MIUR e un budget di 10,6 milioni di Euro per finanziare 45 progetti Europei Horizon
Obiettivi	Offrire una formazione universitaria di livello internazionale per le specializzazioni su cui l'ateneo di Perugia sta puntando (Energia , Agricoltura , Meccanica ed Elettronica), ad ulteriore potenziamento dell'offerta attuale dell'ateneo
Caratteristiche dell'intervento	Sviluppare partenariati con i principali università e centri di ricerca in Europa negli ambiti strategici di formazione dell'Università di Perugia – ad es., Imperial College di Londra e Centre for Renewable Energy Systems Technology della Loughborough University (Regno Unito); Fraunhofer ISE, Mechanical Development and Design del Max Planck Institute e RWTH Aachen University (Germania); Istituto nazionale francese di ricerca per l'agricoltura, l'alimentazione e l'ambiente (INRAE); Wageningen University e Delft University of Technology (Paesi Bassi); Università Cattolica di Leuven (Belgio) – si veda il successivo box di approfondimento
Priorità	2
Possibili risorse da attivare	Risorse del Ministero dell'Istruzione e del Merito
Indicatori di monitoraggio	 Numero di corsi di specializzazione in lingua inglese Numero di collaborazioni internazionali Numero di docenti stranieri % di nuovi iscritti ai corsi di specializzazione in lingua inglese
Orizzonte temporale	 Avvio dell'interlocuzione tra l'Università di Perugia e Università e centri di ricerca internazionali nel 2023-2024 Avvio dei primi corsi e collaborazioni scientifiche nell'a.a. 2024-2025

Focus – I possibili centri di eccellenza internazionali per ampliare le collaborazioni del sistema universitario umbro

Gli accordi con gli atenei, le *business school* internazionali e i centri di ricerca, in rappresentano ad oggi un *asset* strategico per l'attrazione di talenti e investimenti in ricerca. Considerando le specializzazioni sulle quali l'Università di Perugia sta puntando, che riguardano energia, agricoltura, meccanica ed elettronica, potrebbero essere strategici i partenariati con i seguenti enti:

- Centre for Renewable Energy Systems Technology (CREST) della Loughborough University (Inghilterra), centro di ricerca energetica inglese di alto livello che lavora in stretta collaborazione con aziende ed altri centri accademici per trovare nuove tecnologie e supportare la crescita globale della *Green Energy*.
- **Fraunhofer ISE (Germania)**, che rappresenta il principale centro di ricerca solare in Europa. Conduce ricerche sulla tecnologia delle energie rinnovabili nei settori dell'energia solare termica, dell'edilizia solare, delle celle solari, dell'alimentazione elettrica, della conversione chimica dell'energia, dello stoccaggio dell'energia e dell'uso razionale dell'energia. Ambito di interesse anche in ottica *smart building* e rivoluzione verde
- L'Istituto nazionale francese di ricerca per l'agricoltura, l'alimentazione e l'ambiente (INRAE) è un istituto pubblico di ricerca tra i leader mondiali nelle scienze agrarie e alimentari, nelle scienze vegetali e animali, ed è 11° al mondo in ecologia e ambiente. L'obiettivo principale di INRAE è quello di essere un attore chiave nelle transizioni necessarie per affrontare le principali sfide globali. Di fronte alle grandi sfide di oggi (aumento della popolazione, cambiamenti climatici, alla scarsità di risorse e declino della biodiversità), l'istituto sviluppa soluzioni per un'agricoltura multiperformance, cibo di alta qualità e gestione sostenibile delle risorse e degli ecosistemi.
- **Wageningen University & Research (Paesi Bassi)**, che si classifica prima tra le migliori università di Scienze Agrarie del mondo.
- **RWTH Aachen University (Germania)**, è un'università di ricerca di livello mondiale con **85.888 articoli** scientifici pubblicati e **2.639.827 citazioni** ricevute. Il profilo di ricerca copre una vasta gamma di campi, tra cui ingegneria, fisica, chimica, medicina, scienza dei materiali, informatica e biologia.
- L'Imperial College di Londra (Regno Unito), specializzato in ingegneria meccanica applicata e meccanica dei materiali. Tra gli ambiti di applicazione rientrano inoltre il settore energetico e dei trasporti, industrie di importanza strategica per la Regione.
- L'**Università Cattolica di Leuven (Belgio)**, che si classifica al primo posto in Europa per la qualità dei corsi in ingegneria elettronica ed elettrotecnica.
- **Delft University of Technology TU Delft (Paesi Bassi)**, che con un'offerta di **16 programmi di laurea** e oltre **35 programmi di** *master* nei settori della scienza, dell'ingegneria e del design e grazie alle domande di ricerca fortemente ispirate dalle importanti sfide future che la società dovrà affrontare, si classifica tra le migliori università per corsi in ingegneria elettronica.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2023.

Proposta d'intervento n. 16 - Potenziamento dell'offerta di corsi di alta formazione, tramite l'introduzione di MBA

Ambito d'intervento	Capitale umano
Target	Studenti
Razionale	 L'elevata incidenza di PMI e imprese artigiane si confronta con una altrettanto elevata incidenza di imprese a gestione familiare. Si stima che il 72,5% delle aziende umbre sia a conduzione familiare, per un totale di circa 12.000 realtà imprenditoriali Le aziende familiari umbre sono caratterizzate da un basso livello di managerializzazione, e nel 21,6% dei casi ha affrontato almeno un passaggio generazionale nel decennio 2013-2023
Obiettivi	Potenziare l'offerta di formazione e competenze di livello manageriale a supporto del tessuto industriale del territorio, con particolare riferimento alle PMI
Caratteristiche dell'intervento	 Potenziare l'attuale offerta di Master dell'Università di Perugia Aumentare l'offerta di Master in Business Administration (MBA) tramite la sottoscrizione di nuovi accordi e partenariati con università di alto livello italiane ed estere
Priorità	2
Possibili risorse da attivare	Fondo Finanziamento Ordinario (FFO) che ogni anno mette a disposizione fondi da destinare alla copertura delle spese istituzionali, tra cui i costi di personale, e di funzionamento
Indicatori di monitoraggio	 Introduzione di corsi in MBA nel sistema accademico umbro Tasso di crescita nel numero di laureati in MBA
Orizzonte temporale	 Avvio del confronto tra Università di Perugia e sistema associativo e imprenditoriale per la definizione delle priorità sui nuovi corsi di alta formazione nel 2023-2024 Definizione dell'offerta dei nuovi curricula per l'a.a. 2025-2026

Proposta d'intervento n. 17. Realizzazione di un nuovo *Campus* universitario a Perugia

Ambito d'intervento	Capitale umano
Target	Studenti, talenti
Razionale	 L'Umbria è quarta in Italia per percentuale di laureati in età lavorativa (fra i 25 e i 64 anni), pari a 22,5% del totale, preceduta solo da Lazio (26,7%), Emilia-Romagna (22,8%) e Marche (22,6%); inoltre, supera la media italiana di 2,2 punti percentuali Secondo la classifica del Censis, l'ateneo si classifica al secondo posto per livello di internazionalizzazione, grazie agli accordi sottoscritti (tra collaborazioni Erasmus e forme di cooperazione internazionale) con 66 Paesi
Obiettivi	Potenziare l'offerta formativa universitaria e l'introduzione di nuovi corsi tramite la realizzazione di un nuovo <i>Campus</i> universitario in un'area che necessiti un intervento di riqualificazione urbana
Caratteristiche dell'intervento	Anche in coerenza con il piano di riqualificazione delle periferie da avviare a livello regionale, identificare un'area target nella città di Perugia da destinare alla realizzazione di un nuovo Campus dell'Università di Perugia, istituendo al suo interno corsi orientati alle principali vocazioni industriali del territorio e prevedendo spazi per la ricettività degli studenti (alloggi per studentato)
Priorità	3
Possibili risorse da attivare	Risorse del Ministero dell'Istruzione e del Merito
Indicatori di monitoraggio	Numero di studenti% di nuovi iscritti ai corsi
Orizzonte temporale	 Avvio dell'interlocuzione tra l'Università di Perugia e i principali assessorati di riferimento regionali e comunali per l'identificazione dell'area target nel 2023-2024 Realizzazione dei lavori di realizzazione del Campus nel 2030-2032

Capitolo 2.

Il presente dell'Umbria: i punti di forza e le sfide strutturali per il sistema socio-economico regionale

2.1. Lo scenario globale di riferimento

Nell'ultimo triennio, l'economia globale è stata colpita da una serie di crisi e discontinuità che hanno determinato impatti sistemici e strutturali a tutti i livelli (individui, imprese, istituzioni e territori), che fino a qualche anno fa sarebbero stati inimmaginabili. Questo periodo di complessità e incertezza è caratterizzato dalla sovrapposizione di diverse crisi congiunturali, evolutesi in una **situazione di "perma-crisi**", definibile come un **periodo prolungato di instabilità e insicurezza**.

Anche l'Italia è stata interessata dall'effetto congiunto di più eventi avversi, che includono almeno cinque fattori di crisi congiunturale in grado di influenzare la traiettoria di crescita del Paese e dei suoi territori:

- la gestione della pandemia da COVID-19;
- i conflitti russo-ucraino e israelo-palestinese;
- la crisi inflattiva;
- l'aumento dei costi energetici;
- la disruption delle catene di approvvigionamento globali.



Figura 9. I cinque fattori di crisi congiunturale in atto. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2023.

La pandemia da COVID-19 ha causato una frattura significativa nella vita di miliardi di persone in tutto il mondo: si è trattato della più grande pandemia degli ultimi 100 anni, alla quale i governi hanno risposto con urgenza attraverso campagne di prevenzione e vaccinazione. Solo in Italia si sono registrati oltre 25,8 milioni di casi di contagio e più di 189.000 decessi.

Sebbene l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) abbia dichiarato la fine dell'emergenza sanitaria globale il 5 maggio 2023, è essenziale **mantenere un livello di allerta elevato per affrontare futuri rischi pandemici**, richiedendo azioni di prevenzione e coordinamento internazionale. Tuttavia, preoccupa che, al primo trimestre del 2023, 45 Paesi avessero ancora un tasso di vaccinazione inferiore al 40% (circa un miliardo di persone, pari al 13% della popolazione mondiale) e 13 Paesi al di sotto del 20%, non raggiungendo così la soglia di sicurezza del 70% raccomandata dall'OMS. I dati più recenti riferiti all'Italia mostrano a partire da fine luglio 2023 una ripresa dei casi giornalieri di COVID-19 e, conseguentemente, un andamento in graduale crescita del numero di ricoveri in area non critica e in terapia intensiva di pazienti positivi al virus, a conferma della necessità di fronteggiare nuove possibili ondate pandemiche dovute alle varianti, per non mettere sotto pressione il sistema sanitario.

La pandemia ha avuto un impatto su tutti i settori dell'economia, influenzando domanda, offerta, catene di approvvigionamento e costi delle materie prime. Inoltre, ha determinato cambiamenti nei comportamenti di consumo e risparmio, mettendo in discussione stili di vita, priorità e valori degli individui.

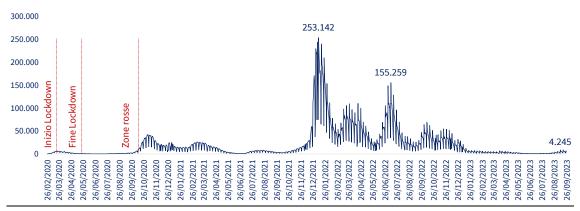


Figura 10. Numero di casi totali di contagio da COVID-19 in Italia (dati giornalieri), febbraio 2020 – settembre 2023. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati OMS e Istituto Italiano della Sanità*, 2023.

Da oltre un anno (febbraio 2022), il **conflitto in Ucraina** a seguito della invasione russa ha portato a più di 300.000 morti tra i due schieramenti. Inoltre:

- Sul fronte geopolitico, le relazioni diplomatiche tra Russia, Stati Uniti, Unione Europea e Cina si sono deteriorate a causa del conflitto e delle sue conseguenze negative.
- A livello sociale, milioni di persone sono fuggite dall'Ucraina cercando rifugio nei Paesi dell'UE e in Moldavia, generando una **crisi umanitaria con oltre 6,2 milioni di rifugiati**⁷. La Polonia accoglie il maggior numero di rifugiati ucraini (circa 2,6 milioni, per il 63% richiedenti asilo), mentre l'Italia conta più di 355mila rifugiati, principalmente donne e minori.

⁷ Fonte: UNCH, Operational Data Portal, situazione aggiornata al 10 ottobre 2023.

Le tensioni geopolitiche e la guerra hanno avuto impatti negativi sulle economie nazionali e internazionali: **più di 1.000 multinazionali hanno interrotto la loro presenza in Russia**, e le interruzioni delle catene di approvvigionamento hanno peggiorato le difficoltà di approvvigionamento di beni finiti, semilavorati e materie prime. L'Ucraina e la Russia sono infatti importanti fornitori di materie prime ed energia per l'Italia e altri Paesi, e l'incremento dei costi ha influenzato il tasso di inflazione. Il conflitto russo-ucraino e la crisi inflattiva hanno colpito l'economia italiana e globale durante la ripresa *post*-COVID.

Nel complesso, dopo aver raggiunto il picco del 6,0% nel 2021, il tasso di crescita del PIL globale è sceso al 3,2% nel 2022, con previsioni di ulteriore rallentamento nel 2023. In particolare, nel 2022 il PIL italiano è cresciuto del +3,7%, ma a un ritmo inferiore rispetto al 2021 (+7%).

Dopo la fase di superamento della crisi socio-sanitaria, vi è stato un improvviso aumento della domanda da parte dei consumatori, verso un progressivo ritorno alla normalità nelle abitudini di consumo e negli stili di vita. Tuttavia, l'offerta era stata ridimensionata durante la pandemia a causa della riduzione temporanea della domanda e dei problemi di approvvigionamento. Questa forte domanda e la scarsa offerta sono tra le ragioni dell'aumento dei prezzi a livello mondiale nell'ultimo anno:

- L'inflazione nell'Area Euro è diminuita secondo i dati della Banca Centrale Europea,
 con un tasso del 4,3% a settembre 2023 rispetto al 10,6% a ottobre.
- In Italia, l'indice nazionale dei prezzi al consumo per l'intera collettività (NIC) è stato del 5,7% a settembre 2023, rispetto al 12,6% di ottobre 2022 (punto di picco dall'inizio della crisi).
- Le banche centrali mondiali hanno dovuto adottare politiche monetarie restrittive a causa dell'aumento dell'inflazione. La Federal Reserve (FED) ha avviato un rapido ciclo di rialzo dei tassi, raggiungendo oltre il 5%. La Banca Centrale Europea ha seguito la stessa direzione, aumentando i tassi di interesse per la decima volta consecutiva, portandoli al 4,5%. Questi aumenti hanno causato un raddoppio dei tassi ipotecari, un aumento dei costi dei prestiti e problemi nel settore immobiliare.

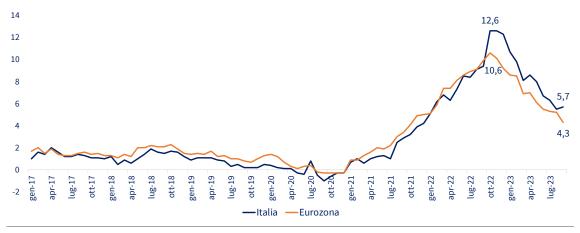


Figura 11. Indice armonizzato dei prezzi al consumo in Italia e nell'Eurozona (variazioni percentuali tendenziali), gennaio 2017 – settembre 2023. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Banca Centrale Europea, 2023.

Nell'ultimo biennio, l'effetto combinato della crisi sanitaria, della guerra in Ucraina e, nel caso del settore agricolo, della perdurante situazione di siccità ha portato ad un **aumento significativo dei prezzi delle commodity**, **delle materie prime e dei trasporti**. Nonostante una temporanea riduzione della domanda, i prezzi delle materie prime sono tornati a crescere, sebbene su livelli inferiori rispetto ai picchi del 2022. Il conflitto russo-ucraino ha generato uno *shock* nelle forniture energetiche, con un aumento del prezzo del petrolio che è passato da negativo a oltre 100 Dollari al barile. Anche i prezzi del gas naturale hanno raggiunto livelli *record* in Europa. L'aumento dei prezzi dell'energia ha avuto un forte impatto sulle bollette delle famiglie e delle imprese italiane, anche se nel primo semestre 2023 si sono verificati segnali di riduzione dei costi dell'elettricità.

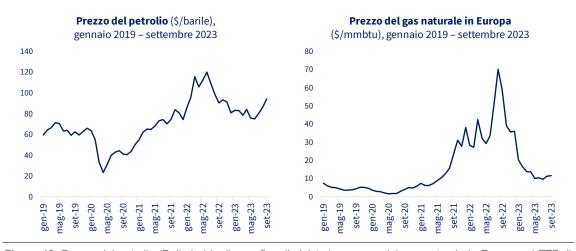


Figura 12. Prezzo del petrolio (Dollari al barile; grafico di sinistra) e prezzo del gas naturale in Europa sul TTF di Amsterdam - Title Transfer Facility (Dollari per mmbtu; grafico di destra), gennaio 2019 - settembre 2023. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati World Bank, 2023.

Il conflitto russo-ucraino ha ridefinito le **catene di approvvigionamento globali**, con l'Ucraina e la Russia, che rappresentano una quota significativa del commercio mondiale di diverse materie prime. L'Italia, in particolare, dipende delle materie prime agroalimentare dall'Ucraina e ha assistito ad una flessione delle importazioni e delle esportazioni verso la Russia. L'Italia ha anche ridotto la propria dipendenza dal gas naturale importato dalla Russia.

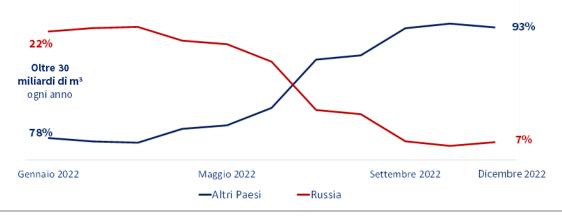


Figura 13. Andamento delle importazioni di gas naturale in Italia per Paese di origine: confronto tra Russia e altri Paesi (valori percentuali), gennaio 2022 - dicembre 2022. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat*, 2023.

L'Europa e l'Italia stanno ora considerando di rivedere le filiere produttive per evitare interruzioni delle forniture e aumentare il controllo sui processi, con il fenomeno della rilocalizzazione produttiva (c.d. *reshoring*) nei mercati di origine. Questi cambiamenti rappresentano sia opportunità che rischi per le imprese e i territori.

In questo quadro geopolitico globale già incerto, si è recentemente riacceso il **conflitto israelo-palestinese**, con l'attacco avvenuto il 7 ottobre 2023 da parte del gruppo paramilitare Hamas, a cui è seguito una controffensiva dell'esercito israeliano presso la Striscia di Gaza. Il numero delle vittime nella Striscia di Gaza per i bombardamenti israeliani degli ultimi sei giorni dall'inizio del conflitto è salito ad almeno 1.200 morti e circa 5.600 feriti. Secondo l'Ufficio delle Nazioni Unite per gli affari umanitari (UN OCHA), quasi 339.000 persone sono state costrette a fuggire dalle proprie abitazioni sotto assedio e bombardate.

Tale fotografia dello scenario internazionale si inserisce in un **contesto tra luci e ombre per l'Italia**.

Infatti, da un lato, nel biennio post-pandemico, il PIL italiano a consuntivo ha sempre superato le previsioni di crescita rilasciate in corso d'anno dal Fondo Monetario Internazionale. Tuttavia, a settembre 2023, la Commissione Europea ha rivisto al ribasso le stime di crescita per il nostro Paese, pari a +0.9% nel 2023 (da +1.2%) e +0.8% nel 2024 (da +1.1%).



Figura 14. Tasso di crescita del PIL reale in Italia, stimato e a consuntivo (variazione percentuale), 2020-2022. *Fonte:* elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Fondo Monetario Internazionale e Istat, 2023.

Nel complesso, questo andamento ha fatto sì che dal 2020 ad oggi l'Italia si sia **progressivamente impoverita** in termini di capacità di generazione di ricchezza rispetto agli altri principali Paesi europei nostri *competitor*, con una differenza del Prodotto Interno Lordo di circa 23 punti percentuali in meno rispetto a Germania e Francia.

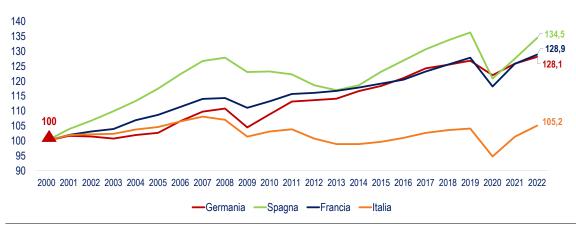


Figura 15. Andamento del PIL dell'Italia a confronto con altri Paesi europei comparabili (numero indice; anno 2000 = base 100), 2000-2022. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat*, 2023.

Dall'altro lato, l'Italia ha dimostrato, superando ogni aspettativa, una **forte reattività e resilienza strutturale**: a conferma del "rimbalzo" *post* COVID-19, nel 2022 **le esportazioni italiane hanno toccato il** *record* **storico** (a 625 miliardi di Euro), con un incremento del 20% rispetto al 2021 mentre, nel mercato del lavoro, **l'occupazione ha superato i valori del 2019**: +459.000 occupati tra inizio 2022 e inizio 2023, +464.000 contratti a tempo indeterminato e -47.000 a tempo determinato. La stessa occupazione giovanile nella fascia d'età 25-34 anni è in miglioramento, anche se inferiore al massimo storico di giugno 2008 (1,5 milioni di lavoratori giovani in meno).

2.2. L'evoluzione delle principali variabili socio-economiche dell'Umbria

In uno scenario socio-economico incerto a livello nazionale e internazionale, l'Umbria ha registrato una crescita meno marcata della propria economia nell'ultimo decennio. La Regione, infatti, non è stata ancora in grado di recuperare i livelli di PIL del 2000, pari a 23,9 miliardi di Euro, raggiungendo nel 2022 un valore di 22,3 miliardi di Euro. In termini di crescita comparata, tra il 2000 e il 2022 l'Umbria ha registrato un differenziale di -10,3 punti percentuale rispetto alla media nazionale. È importante notare, tuttavia, che nell'ultimo biennio (2020-2022), **l'Umbria ha mostrato segnali di ripresa, registrando un tasso di crescita più elevato rispetto alle altre regioni del Centro Italia** (+12,3% rispetto al +10,2% del macro-aggregato formato da Lazio, Toscana e Marche) e alla media nazionale (+9,2%).



Figura 16. Andamento del Prodotto Interno Lordo: confronto tra Umbria, resto del Centro Italia e Italia (numero indice: anno 2000 = base 100), 2000-2022^e. Nota: PIL ai prezzi di mercato, valori concatenati con anno di riferimento 2015; l'aggregato "Resto del Centro Italia" include Toscana, Lazio e Marche. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2023.*

Questa ridotta crescita ha determinato un posizionamento dell'Umbria al di sotto della media nazionale in termini di PIL per abitante, pari a circa 25.200 Euro rispetto a una media nazionale di 29.500 Euro nel 2022. Tra il 2000 e il 2021 la ricchezza media *pro capite* in Umbria è cresciuta del +19,8%: si tratta di 2,1 punti percentuali in meno rispetto alla media italiana (+21,9%).

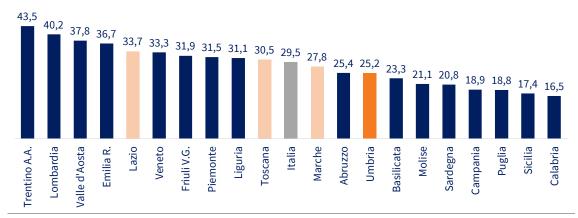


Figura 17. PIL pro capite nelle Regioni italiane e in Italia (migliaia di Euro, valori a prezzi correnti), 2022e. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2023.

Nonostante una crescita dell'economia regionale meno marcata, **le esportazioni dell'Umbria sono in costante aumento**, con tassi di crescita superiori alle altre regioni del Centro Italia e leggermente al di sotto della media nazionale. Nello specifico, nel ventennio 2000-2022 le esportazioni umbre sono **più che raddoppiate** (+251,2%), ad un tasso superiore di 1,3 punti percentuali rispetto alla media italiana, anche se inferiore di 16,9 punti percentuali rispetto al resto delle regioni del Centro Italia.

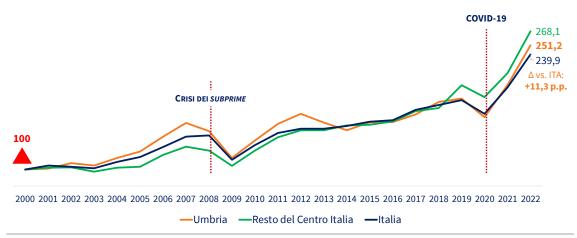


Figura 18. Andamento delle esportazioni in Umbria, Centro Italia e Italia (numero indice; anno 2000 = 100), 2000-2021. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Coeweb-Istat, 2023.*

La crescita delle esportazioni umbre è trainata da **settori ad alto contenuto tecnologico** (c.d. *high-tech*⁸). Tra i settori a maggiore crescita nel quinquennio 2018-2022 vi sono, infatti, la farmaceutica (+12,1%), l'industria chimica (+11,5%), gli apparecchi elettrici (+11,6%), oltre alla metallurgia (+14,6%). Nel complesso, le esportazioni *high-tech* in Umbria sono cresciute del +8,1% medio annuo nell'ultimo quinquennio, rispetto ad un CAGR⁹ nazionale pari a +6,5%. In questo contesto, macchinari e attrezzature e metallurgia rappresentano il 46,1% delle esportazioni totali della Regione.

A fronte di questi risultati, tuttavia, il numero di **imprese esportatrici** in Umbria rappresenta solo il **3,4% del totale**, rispetto a una media dell'Italia del 4,2%¹⁰.

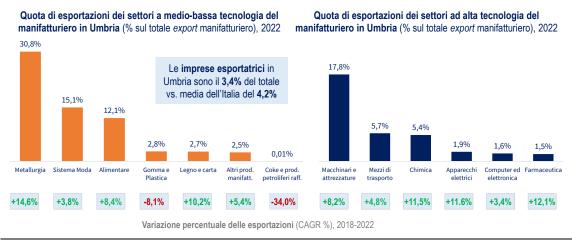


Figura 19. Quota di esportazioni dei settori a medio-bassa e ad alta tecnologia del manifatturiero in Umbria (percentuale sul totale), 2022; variazione percentuale delle esportazioni in Umbria per settore (percentuale; CAGR: tasso di crescita annuale composto), 2018-2022. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2023.*

⁸ Per settori *high-tech* si intendono industrie che si occupano dello sviluppo, produzione e commercializzazione di prodotti e servizi ad alta intensità tecnologica.

⁹ CAGR: tasso di crescita annuale composto.

¹⁰ Sono considerate "imprese esportatrici" gli operatori dell'*export* sul totale delle imprese attive. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2023.

Negli ultimi vent'anni le esportazioni delle imprese umbre hanno assunto un ruolo sempre più rilevante nella composizione del PIL regionale. Considerando l'incidenza dell'*export* sul PIL, l'Umbria è passata da una quota del 13,2% nel 2000 al **20,7% nel 2021**, in crescita di +7,5 punti percentuali (rispetto ai +8,4 p.p. della media nazionale ai +6,6 p.p. delle altre regioni del Centro Italia).

Tuttavia, il peso dell'export sul PIL in Umbria (20,7% al 2021) è ancora inferiore di 8,7 p.p. rispetto alla media italiana e inferiore rispetto a territori del Centro Italia comparabili come Toscana (41,7%) e Marche (29,8%).

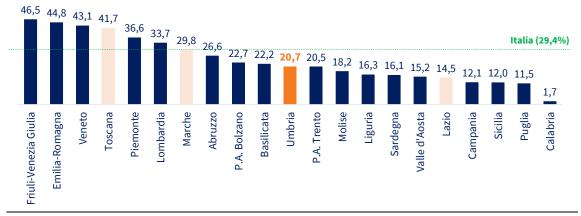


Figura 20. Export su PIL nelle Regioni e Province autonome italiane (valori percentuali), 2021. Nota: è stato considerato il 2021 in quanto ultimo anno disponibile per il PIL a livello regionale e provinciale. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2023.

2.3. I punti di forza e di debolezza del sistema-Umbria

Per comprendere le ragioni sottostanti i *trend* macro-economici e le vocazioni produttive del territorio sono stati individuati e analizzati **10 punti di forza e 10 punti d'attenzione per il sistema-Umbria**, da cui occorre partire per sostenere il rilancio del territorio e impostare le direttrici di crescita futura dell'economia regionale.



Figura 21. I 10 punti di forza (a sinistra) e i 10 punti di attenzione (in colore rosso) per lo sviluppo futuro dell'Umbria. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2023.

2.3.1. I bisogni e le aspettative degli stakeholder del territorio umbro

Con riferimento al sistema-Umbria, l'analisi quantitativa dei punti di forza e debolezza del sistema economico e sociale regionale è stata accompagnata da un approfondimento qualitativo delle esigenze del territorio, a partire da un'estensiva attività di stakeholder engagement (confronto con circa 80 rappresentanti di enti pubblici e privati del territorio), che ha permesso di identificare le principali criticità di natura strutturale del territorio, bisogni e aspettative comuni e le aree prioritarie d'intervento (si veda il Capitolo 1).

Pertanto, prima di esaminare in dettaglio i *facts & figures* distintivi del territorio umbro, di seguito vengono presentate, in maniera sintetica, le principali indicazioni emerse dall'attività di ascolto degli *stakeholder*, con riferimento a cinque macro-ambiti tematici¹¹:

- sviluppo industriale e produttivo;
- potenziamento della rete infrastrutturale materiale e immateriale;
- sistema dell'istruzione e della formazione;
- energia ed economia circolare;
- turismo e cultura.

Sviluppo industriale e produttivo

Con riferimento al settore industriale, gli stakeholder intervistati auspicano l'adozione di una politica industriale che possa superare alcune criticità del territorio. Tra queste, ad esempio, vi è l'eccessiva frammentazione delle specializzazioni settoriali in considerazione dell'estensione dell'Umbria, a fronte di un elevato numero di settori riconosciuti come strategici per l'economia regionale (aerospazio, cartotecnica, meccanica, metallurgia, biotech, agrifood, automotive, moda, edilizia e arredo), come trattato nel Capitolo 1. A questo si aggiunge una specializzazione industriale diversificata a livello geografico nella regione, così ripartita: Nord (agrifood, moda, arredo, meccanica/automotive, aerospazio/aeronautica); Sud (metallurgia, siderurgia, meccanica e chimica); Est (agrifood, meccanica, siderurgia); Ovest (moda e arredo).

In particolare, gli interlocutori dichiarano la percezione di uno **scarso coordinamento** delle progettualità a livello regionale e di un **gap** di **produttività delle imprese** (anche se si è riallineata alla media italiana solo negli ultimi anni).

Il territorio vede una **forte presenza di PMI e micro-imprese** che:

 faticano a concretizzare il passaggio generazionale e ad espandere la propria presenza su mercati più ampi;

 $^{\rm n}$ Viene illustrata nelle pagine seguenti una sintesi delle indicazioni raccolte dal percorso di ascolto e confronto con gli stakeholder del territorio umbro (dicembre 2022 - giugno 2023).

- hanno un basso livello di managerialità e una scarsa propensione ad aprire il capitale ad investitori esterni;
- hanno una ridotta propensione alla "cultura dell'aggregazione", al fine di aumentare il valore e la visibilità delle filiere esistenti (sull'esempio della Motor Valley in Emilia-Romagna).

Solo una **minima parte di** *brand* **umbri** riesce ad arrivare sul mercato direttamente al **consumatore finale.** Vi sono poi problematiche a riuscire ad affermare e vendere in chiave sistemica i prodotti della regione sui mercati internazionali, in quanto la maggior parte delle aziende presenti sui territori è attiva nella filiera della **subfornitura**. Con riferimento alle attività oggetto di specializzazione, l'Umbria è da sempre fonte di attività di *Tier* di 2° e 3° livello, in particolare nella **filiera dell'aerospazio**¹².

Le eccellenze del territorio vanno tutelate in chiave sistemica (anche per **ridurre il rischio di acquisizioni esterne**), creando un **contesto favorevole per crescere nel tempo** (si pensi, ad esempio, al polo delle biotecnologie a Terni) e favorendo lo sviluppo dell'**imprenditoria giovanile** (ad es., progetto "*SmartUp*" promossa da Sviluppumbria).

In questo contesto, la **Pubblica Amministrazione** è spesso percepita dalle imprese come un freno all'imprenditoria, e non come un alleato. Nello specifico, la lentezza dell'apparato pubblico ostacola la volontà delle aziende di investire. Un esempio è rappresentato dai problemi in ambito gestione fondi PNRR (ad esempio, possibilità di affidare a enti terzi, come agenzie private, la gestione per velocizzarne i processi) a fronte dell'auspicio di un rafforzamento della struttura amministrativa, delle competenze nella P.A. e della capacità progettuale.

La manifattura umbra dovrà completare in tempi rapidi l'adeguamento delle proprie produzioni e organizzazioni alle **sfide poste dal PNRR nazionale** (transizione digitale e *green*):

- In materia di sostenibilità, nel settore agroalimentare l'orientamento verso colture chemical free, il biologico e lo smart farming sta permettendo la nascita nuove filiere (ad esempio, birra e luppolo) e su questi aspetti si potranno basare le future politiche di attrattività territoriale, soprattutto per i settori di turismo ed export.
- Anche i settori dell'industria automotive e dell'elettromeccanica sono vicini al tema della sostenibilità. La presenza di studi e la volontà di sperimentare nuove soluzioni volte a migliorare l'efficienza e l'efficacia di velivoli e automobili, può rendere tali settori i promotori della sostenibilità nella Regione.
- L'Umbria può affermarsi come un "laboratorio" per la sperimentazione di modelli di riqualificazione di siti industriali dismessi: in tal senso, il progetto di riconversione e riqualificazione industriale dell'area di crisi

_

 $^{^{12}}$ Ad esempio, l'unico $Tier\ 1$ della filiera aerospaziale umbra è rappresentato da OMA (Officine Meccaniche Aeronautiche); inoltre, il cluster aerospaziale umbro è l'unico in Italia senza la presenza del Gruppo Leonardo.

complessa di Terni-Narni può rappresentare uno dei pilastri del ripensamento della politica industriale umbra.

Il progetto Vitality, che prevede la creazione di uno spoke specializzato sui biomateriali a Terni e uno specializzato sui nanomateriali a Nocera Umbra, nasce con la volontà di allineare università, enti di ricerca ed imprese per intervenire su aree ad alta specializzazione tecnologica coerentemente con le vocazioni industriali della regione.

In Europa, numerose regioni hanno riconvertito le proprie produzioni in ottica *green*: un esempio d'ispirazione per l'Umbria può provenire dallo Stato tedesco della Sassonia-Anhalt (si veda il *box* di approfondimento riportato di seguito).

Caso studio - La specializzazione "verde" dello Stato tedesco della Sassonia-Anhalt

Lo Stato della Sassonia-Anhalt, in Germania, sostiene la specializzazione produttiva nel **settore delle energie e della mobilità sostenibili** attraverso finanziamenti di *venture capital* erogati dalla sua società di investimento (IBG Beteiligungsgesellschaft Sachsen-Anhalt), che offre alle imprese investitrici servizi di consulenza su tutte le questioni relative alla crescita e al finanziamento e concede finanziamenti fino a 10 milioni di Euro alle *start-up*.

Nel 2019, Tesvolt (azienda specializzata di sistemi di accumulo di energia) ha creato la **prima** *Gigafactory* europea per batterie commerciali a Lutherstadt Wittenberg. La scelta dell'insediamento è stata dettata, in particolare, dalla presenza di istituti di ricerca e università. Inoltre, il complesso chimico di Bitterfeld-Wolfen diventerà il primo in Europa dotato di una catena del valore completa della chimica delle batterie, comprensiva del riciclo delle batterie esauste per concretizzare un'economia circolare sostenibile. Dal 1990 ad oggi 360 aziende hanno localizzato e investito 4,5 miliardi di Euro nel parco chimico di Bitterfeld-Wolfen.

Entro la fine del 2023, presso il Parco Tecnologico di Magdeburgo, dove sono già insediate più di 140 aziende tecnologiche, sarà costruito un **centro di ricerca sulla mobilità elettrica** dell'Università Otto von Guericke per la progettazione e sperimentazione di propulsori elettrici, a idrogeno e ibridi, finanziato con 31 milioni di Euro.

La *Solar Valley*, fondata a Thalheim nel 1991, è specializzata nella **produzione di tecnologie per l'energia fotovoltaica** e ha attratto più di 9 miliardi di Euro nella sua area industriale.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Governo della Sassonia-Anhalt, 2023.

Potenziamento della rete infrastrutturale materiale e immateriale

Il rafforzamento delle infrastrutture per la **mobilità stradale**, **ferroviaria e aeroportuale** deve essere una priorità per lo sviluppo futuro dell'Umbria. Andrebbe efficientata la connettività Nord-Sud e Est-Ovest (per favorire il commercio marittimo) con le altre regioni e le grandi infrastrutture nazionali (Alta Velocità).

In particolare, il collegamento **Est-Ovest** sulla dorsale adriatica è molto migliorato negli ultimi anni, sia su strada che su gomma. L'obiettivo è quello di sfruttare maggiormente

il **commercio marittimo**. Di particolare importanza a tal riguardo è il porto di **Civitavecchia**, luogo strategico per il flusso logistico sia di navi container che di crociere. Di altrettanta importanza è il **collegamento Nord-Sud** che potrebbe essere potenziato dagli investimenti sulla **FCU** (Ferrovia Centrale Umbra) anche previsti dal **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** (PNRR).

Data l'assenza di condizioni adeguate necessarie ad ottenere l'Alta Velocità direttamente nei territori umbri, la possibilità di agganciare la rete ferroviaria regionale al **progetto della nuova stazione dell'Alta Velocità Medio Etruria** costituisce una opportunità per connettere la regione con la **rete ferroviaria nazionale ed europea**.

Dal confronto con il sistema imprenditoriale è emerso come anche l'**Aeroporto Internazionale dell'Umbria - Perugia "San Francesco d'Assisi"** debba essere potenziato. In considerazione della centralità della sua posizione, lo scalo perugino potrebbe diventare un **hub** di **Roma**, ma solo a seguito di adeguati interventi per aumentare il numero di rotte verso l'estero e per potenziarne la capacità generale, soprattutto in ottica di attrazione della clientela *business*.

Si dovrebbe potenziare anche il **collegamento su gomma e ferro con i territori interni**, con la possibilità di costruire una stazione ferroviaria dell'aeroporto sulla linea Foligno – Perugia – Terontola e l'introduzione di un servizio di autobus volto a collegare i territori della Regione all'aeroporto.

Data la centralità della sua posizione geografica, l'Umbria esprime il potenziale per diventare uno **snodo logistico per il commercio nazionale**, in quanto – grazie alla vicinanza con Roma e il collegamento con Civitavecchia – l'area di Terni può affermarsi come un **punto di interconnessione strategico**.

La rete infrastrutturale deve essere potenziata anche per aumentare la sicurezza dei territori. Di particolare rilevanza sono i **progetti di riassetto idrogeologico e di rigenerazione delle aree del cratere sismico**, finanziate sia dal PNRR che da fondi nazionali (si pensi al bando "Next Appennino").

Infine, anche dal punto di vista delle infrastrutture digitali, la situazione della regione deve necessariamente migliorare: il tessuto imprenditoriale lamenta infatti una **limitata copertura della banda larga**, che vincola il potenziale di sviluppo delle aziende e delle sue filiere strategiche, riducendone allo stesso tempo l'attrattività nazionale ed internazionale.

Sistema dell'istruzione e della formazione

La formazione in ambito pubblico, commerciale e di marketing va potenziata per adeguare le competenze e fronteggiare la **carenza di manodopera qualificata**, agendo anche sulla semplificazione del sistema normativo e delle Pubblica Amministrazione.

Viene raccomandato di agire sul posizionamento e sulla promozione del sistema della formazione in Umbria. In particolare, il sistema degli ITS in Umbria è ritenuto

un'eccellenza¹³, ma si dovrebbe favorire un maggior **dialogo con le imprese nei settori strategici** (ad esempio, moda, manifattura, agroalimentare) con progetti come "*UpSkill* 4.0" di Fondazione Perugia per le competenze degli studenti degli ITS e le esperienze sull'offerta formativa degli istituti a indirizzo Moda.

Per contrastare il fenomeno della **fuga dei talenti** (c.d. "brain drain"), l'Università di Perugia ha introdotto politiche di coordinamento regionale, promuovendo **progetti universitari comuni con le Marche e l'Abruzzo** (ad esempio, HAMU - Hub Abruzzo Marche Umbria, SITUM - Scuola di Innovazione Tecnologica Umanistica e Manageriale). L'università gode di una buona **apertura internazionale**, ma si deve intervenire anche sul potenziamento dell'istruzione primaria e secondaria (ad esempio, ad oggi, sono ancora assenti istituti bilingui per i figli di imprenditori e/o manager stranieri da attrarre nelle imprese e multinazionali presenti nella regione).

I corsi di **formazione** universitaria e post-universitaria devono essere **adeguati** alle **vocazioni industriali** del territorio, rafforzando il legame con il mondo imprenditoriale.

Energia ed economia circolare

Dal punto di vista energetico l'ascolto del territorio umbro ha fatto emergere l'aspettativa diffuso di un incremento della diffusione (e, conseguentemente, dell'impatto) delle fonti rinnovabili, a condizione che vi sia una **semplificazione delle procedure** per la creazione di impianti fotovoltaici ed eolici. C'è bisogno di una spinta verso la transizione verde per rendere la sostenibilità uno dei tratti caratterizzanti della Regione.

Allo stesso tempo, è richiesto l'ammodernamento degli **impianti per il riciclo dei rifiuti**, riducendo così i volumi di rifiuti destinati in discarica per un riutilizzo circolare nella produzione di **bioenergia**.

L'area di Terni dovrebbe essere maggiormente valorizzata sul fronte della **circolarità**, tenendo conto delle numerose eccellenze presenti nel territorio (si pensi a Novamont, con due stabilimenti nel ternano per la produzione del Mater-Bi e laboratori di ingegneria di processo e controllo qualità). Contestualmente al tema della circolarità, sta diffondendosi un crescente interesse verso la condivisione delle fonti energetiche, con la possibilità di mettere in comune gli impianti energetici tra comunità di aziende e settori pubblici (come ospedali e trasporti).

¹³ Nello specifico, l'ITS Umbria Academy è l'Accademia tecnica umbra di alta specializzazione post diploma istituita dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca, e dalla Regione Umbria, che la finanzia con i fondi del Programma Operativo del Fondo Sociale Europeo 2014-2020.

Turismo e cultura

Gli interlocutori coinvolti nel percorso di "Umbria 2032" raccomandano di **valorizzare** il patrimonio culturale e paesaggistico dei territori umbri, al fine di stimolare il settore del turismo e creare adeguate iniziative di marketing territoriale.

L'Umbria ha la possibilità di **promuovere nuove forme di turismo** (religioso, sostenibile, esperienziale, ecc.), sfruttando il ruolo strategico della **rigenerazione dei centri storici e delle aree urbane**. Tuttavia, per fare ciò, si deve valorizzare la **spinta offerta dalla digitalizzazione** anche attraverso l'aumento della copertura della banda larga (come la creazione di "borghi digitali" – si veda il relativo progetto illustrato nel Capitolo 1).

L'Umbria dovrebbe inoltre **adeguare la propria offerta ricettiva**, a fronte di una ancora limitata presenza di hotel, ostelli e strutture per l'accoglienza che frena la crescita del settore, anche nei confronti dei visitatori provenienti dall'estero. In particolare, l'offerta ricettiva potrebbe essere migliorata soprattutto nella fascia del **turismo di lusso**, poiché l'Umbria non dispone di un numero adeguato di hotel a 4 e 5 stelle, riducendo la possibilità di attrarre turisti di fascia alta (i c.d. "big spender"). Infatti, si stima che oggi il "luxury tourism" produca il 15% del fatturato totale del settore alberghiero in Italia e il 25% della spesa turistica totale, diretta ed indiretta. Non solo oltre il 45% dei viaggiatori internazionali di fascia alta è venuto in Italia almeno una volta negli ultimi 5 anni, ma tale categoria di turisti genera nel nostro Paese entrate del valore di circa 25 miliardi di Euro (circa il 36% per alloggio e ristorazione)¹⁴.

Non va dimenticato che l'Umbria può essere considerata come "culla culturale" dell'Italia, essendo stata la regione di nascita di due dei Santi più importanti del nostro Paese (San Francesco e Santa Chiara d'Assisi). Inoltre, si segnala il movimento dell'"Economy of Francesco", una comunità informale e internazionale di economisti, imprenditori, attivisti e promotori di economia sostenibile *under* 35 che auspica una nuova direzione del capitalismo e della società moderna.

Anche l'Umbria può puntare con la specializzazione nel segmento della **riqualificazione urbana e industriale** (si pensi all'area ternana) in chiave turistica, seguendo l'esempio di territori in Europa che hanno riconvertito interi quartieri e complessi industriali (si veda di seguito il caso di Essen, in Germania).

_

¹⁴ Fonte: Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) - Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo (IRRIS), XXV edizione del "Rapporto sul Turismo Italiano" (2020-2022), 2023.

Caso studio - La nuova vocazione di Essen, da "città dell'acciaio" a polo dell'industria creativa e culturale

La **Ruhr**, in Germania, è una delle aree più industrializzate d'Europa con un'alta densità di città medio-grandi: Essen ha ospitato importanti impianti siderurgici ed estrattivi, tra cui uno dei centri produttivi della ThyssenKrup.

Con la chiusura delle miniere di carbone e dello stabilimento produttivo ThyssenKrupp (di cui oggi rimane solo il centro direzionale, posto in un edificio divenuto simbolo della città per il suo innovativo *design*), la comunità ha deciso di seguire la **strategia** "*quality over quantity*": le aree industriali inutilizzate sono state recuperate e trasformate in nuovi spazi espositivi o di aggregazione (come la sala concerti Colosseum) e sono state ricavate aree verdi per la collettività.

Dal 2000 sono stati costruiti, in collaborazione con la vicina Duisburg, il centro di medicina biotecnologica, il centro per la ricerca ambientale e sull'acqua e il centro di sviluppo dell'ICT (ComIN).

Sul fronte infrastrutturale, gli investimenti effettuati sono stati suddivisi equamente tra efficientamento della viabilità stradale e miglioramento dei collegamenti con l'aeroporto di Düsseldorf.

Oggi Essen è vista come un **centro culturale di primario interesse in Germani**a (nel 2010 è stata nominata "Capitale Europea della Cultura"), un luogo di eventi di visibilità nazionale ed internazionale e **un polo all'avanguardia nella ricerca e nella sostenibilità ambientale**.

Grazie agli sforzi di riqualificazione in ottica "verde", le è stato attribuito anche il titolo di "European Green Capital 2017", prestigioso riconoscimento assegnato ogni anno dall'Unione Europea alle città che hanno investito nello sviluppo sostenibile, con risultati ambientali importanti e il miglioramento della qualità di vita dei cittadini.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Municipalità di Essen, 2023.

2.3.2. I punti di forza su cui puntare

L'Umbria vanta una **forte vocazione industriale**, in quanto lo sviluppo manifatturiero si è sviluppato lungo più direzioni nel territorio:

- a Nord, nell'area di Perugia, si sono sviluppati nel tempo vari settori produttivi come
 l'industria alimentare, il sistema moda, l'arredo, la meccanica (con una specializzazione nell'industria automotive), l'aerospazio e l'aeronautica;
- a Sud hanno trovato terreno fertile l'industria metallurgica e siderurgica, la meccanica e la chimica (quest'ultima soprattutto nell'area di Terni);
- nei territori a Est, la principale vocazione è rappresentata dall'industria agroalimentare;
- ad Ovest si sono sviluppati i settori di punta dell'artigianato umbro quali il sistema moda e l'arredo.

Le vocazioni industriali dell'Umbria sono accompagnate da un **alto livello di attenzione alla sostenibilità dei processi produttivi**. La regione è, infatti, ai primi posti in Italia per propensione delle imprese agli **investimenti in sostenibilità**. Si registra infatti valore medio superiore di 0,9 punti percentuali rispetto alla media

nazionale in termini di quota di imprese che attribuiscono un'importanza medio-alta agli investimenti in sostenibilità ambientale. Inoltre, nel periodo 2017-2020 sono state 7.271 le imprese umbre che hanno effettuato eco-investimenti, pari al **34,8% delle imprese presenti nella regione**¹⁵.

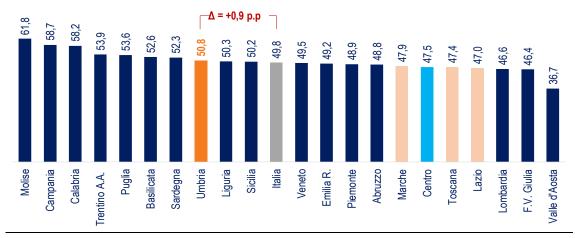


Figura 22. Intensità degli investimenti delle imprese in sostenibilità ambientale nel 2022 nelle Regioni italiane (percentuale di imprese che attribuiscono una importanza media e alta sul totale per tipo di investimento). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, indagine "Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria COVID-19", febbraio 2022.

L'importanza attribuita agli investimenti in sostenibilità è confermata dalla comunità imprenditoriale locale in chiave prospettica: le **imprese che hanno pianificato investimenti** *green* **nel triennio 2022-2024** sono pari al **53%** delle imprese in Umbria. Si tratta di 6 punti percentuali in più rispetto alla media del Centro Italia (47%) e 3 p.p. in più rispetto alla media nazionale (50%). Analoghi valori superiori alla media del Centro Italia e nazionale si registrano con riferimento agli investimenti previsti su **digitalizzazione** (2 imprese su 5) e **formazione** (quasi 4 imprese su 5).

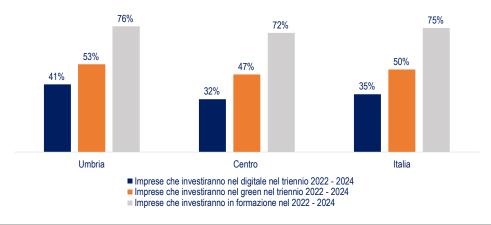


Figura 23. Imprese che investiranno nel digitale, nel *green* e in formazione nel triennio 2022-2024 (percentuale sul totale delle imprese): confronto tra Umbria, Centro Italia e Italia, 2022. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Centro Studi Tagliacarne e Unioncamere*, 2023.

_

¹⁵ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Confcommercio Umbria, 2023.

La *performance* dell'Umbria è positiva, a confronto con il Centro Italia, per **distribuzione dei c.d.** *Green Jobs*, che includono tutte quelle professioni – già esistenti o emergenti –richieste per soddisfare i nuovi bisogni legati alla *Green Economy*¹⁶. L'incidenza dei *Green Jobs* in Umbria ammonta al 14,9% degli occupati regionali (per un totale di oltre 49mila unità nel 2021), superiore alla media del Centro Italia (13,7%) e alle sue Regioni (+0,3 punti percentuali rispetto alle Marche, +1,4 p.p. rispetto al Lazio e +1,5 p.p. rispetto alla Toscana).

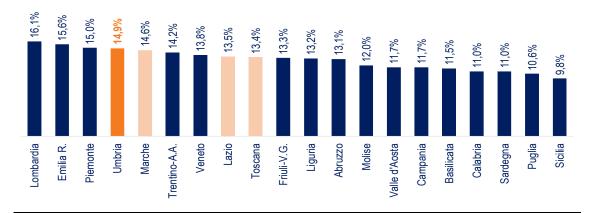


Figura 24. Distribuzione dei *Green Jobs* nelle Regioni italiane (valori percentuali sul totale degli occupati della Regione), 2021. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Fondazione Symbola, Rapporto "GreenItaly 2022. Un'economia a misura d'uomo contro le crisi", febbraio 2023.*

In aggiunta alla forte vocazione alla sostenibilità, **l'Umbria è un territorio a forte vocazione innovativa**: si posiziona infatti al **terzo posto in Italia** (preceduta solo da Marche e Piemonte) per numero di imprese che hanno introdotto **innovazioni di prodotto o processo**. Nel 2020, quasi la metà delle imprese umbre (48,5%) ha introdotto innovazioni di prodotto o di processo, un valore superiore di 2,6 punti percentuali rispetto alla media italiana (45,9%).

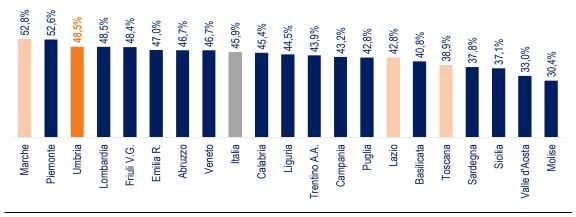


Figura 25. Imprese che hanno introdotto innovazioni di prodotto/processo nelle Regioni italiane (percentuale delle imprese), 2020. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2023.*

-

¹⁶ Nei *Green Jobs* sono comprese professioni specifiche - in alcuni casi emergenti - richieste per soddisfare i nuovi bisogni della *Green Economy*, o per rispondere alle mutate esigenze del mercato (*green enhanced skills*), così come lavori non strettamente *green* ma coinvolti nel cambiamento che si sta generando grazie alla diffusione trasversale dei macro-*trend* della sostenibilità ambientale (*green increased demand*). Fonte: Fondazione Symbola, Rapporto "GreenItaly 2022. Un'economia a misura d'uomo contro le crisi", febbraio 2023.

Inoltre, l'Umbria mostra un buon posizionamento in tema di **start-up** innovative: con un totale di 240 *start-up* innovative al I trimestre 2023 (1,71% del totale nazionale), l'Umbria si posiziona al **secondo posto in Italia** – alle spalle del Friuli-Venezia Giulia – per incidenza di *start-up* innovative rispetto alle nuove società di capitali (5,01%, +1,36 p.p. rispetto alla media italiana di 3,65%).

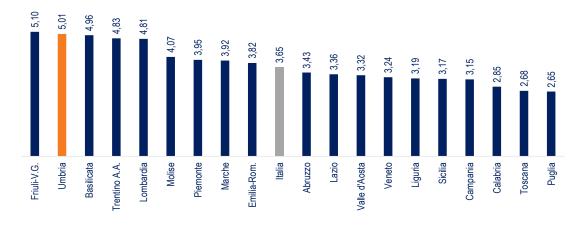


Figura 26. *Start-up* innovative sul totale delle nuove società di capitali nelle Regioni italiane (valori percentuali), I trimestre 2023. Nota: sono considerate "nuove società di capitali" quelle costituite da non più di 5 anni, con ultimo fatturato dichiarato inferiore a 5.000.000 euro ed in stato attivo. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Unioncamere, Ministero delle Imprese e del Made in Italy e InfoCamere, 2023.*

Le attività legate a innovazione e sostenibilità sono sostenute da un importante ecosistema di PMI e imprese artigiane, che contraddistinguono l'economia regionale. In, particolare, il **95**% del sistema imprenditoriale umbro è formato da realtà di **micro-imprese**, caratterizzate da un numero di addetti inferiore a 10 occupati, mentre poco più dello 0,5% delle imprese attive in Umbria ha una dimensione superiore a 50 addetti.

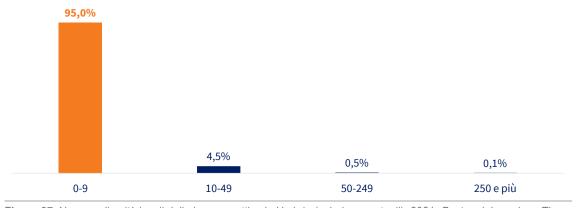


Figura 27. Numero di unità locali delle imprese attive in Umbria (valori percentuali), 2021. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2023.*

Con riferimento alle imprese artigiane, le unità registrate nel 2023 sul territorio umbro sono pari a più di 20mila (25,5% del totale delle imprese della Regione) che danno lavoro a 19.527 addetti e sono suddivise in: 15.408 nella Provincia di Perugia e 4.634 nella Provincia di Terni. Tra i settori trainanti delle imprese artigiane è possibile trovare:

 Intaglio, scultura e mobile di qualità. In particolare, a supporto dell'artigianato del Mobile è stato creato il marchio "Umbria Artigianato – Mobile in Stile".

- Ceramiche. Questo comparto genera un volume d'affari di 900 milioni di Euro, con circa 400 mila Euro di fatturato medio per impresa. Nel 2022 sono stati destinati 5 milioni di Euro alla ceramica artistica.
- Lavorazione dei tessuti. In questo ambito, di particolare importanza risulta essere la produzione di *cashmere* con 500 aziende operanti sul territorio. in particolare, solo il distretto umbro vale il 40% della produzione di *cashmere* Made in Italy.

L'impatto delle **imprese multinazionali** in Umbria, seppur limitato (0,6% delle imprese della Regione), non è tuttavia da trascurare, in quanto le **400 unità locali estere** insediate in Umbria:

- generano il **12,7% del fatturato regionale** (4,6 miliardi di Euro su 36 miliardi di fatturato delle imprese umbre) e l'**8% del Valore Aggiunto regionale**;
- impiegano **11.552 addetti** (pari al 5% del totale regionale su un totale di 240mila occupati);
- operano prevalentemente nel settore dei Servizi, anche se è dall'**Industria** che proviene il maggior contributo in termini di occupazione (58% degli addetti nelle multinazionali in Umbria) e di creazione di ricchezza (556 milioni di Valore Aggiunto e 3,5 miliardi di Euro di fatturato)¹⁷.

L'elevata incidenza di PMI e imprese artigiane si confronta con una altrettanto elevata incidenza di **imprese a gestione familiare**. Si stima che il 72,5% delle aziende umbre sia a conduzione familiare, per un totale di circa 12.000 realtà imprenditoriali. Questa tipologia di imprese è particolarmente concentrata nell'area meridionale del territorio regionale: la **Provincia di Terni** registra infatti un'incidenza del **77,1% di aziende familiari** sul totale delle imprese, contro un 71,1% della Provincia di Perugia¹⁸. Tuttavia, le aziende familiari umbre sono caratterizzate da un **basso livello di managerializzazione**, e nel 21,6% dei casi ha affrontato almeno un passaggio generazionale nel decennio 2013-2023¹⁹ (+1,6 punti percentuali rispetto alla media italiana e prima tra le Regioni del Centro Italia).

Con riferimento alla diversificazione produttiva dell'Umbria, di grande rilevanza è il **settore agroalimentare**. Con 10 cibi e 21 vini certificati D.O.P. e I.G.P., per un valore totale che ammonta a 110 milioni di Euro, e grazie ad un offerta di prodotti alimentari di eccellenza e di qualità come olio (in particolare a Spoleto), tartufi (Città di Castello e Norcia) e, in misura minore, zafferano (Cascia, Cerreto di Spoleto, Vallo di Nera), la Regione registra una incidenza del Valore Aggiunto dell'industria agroalimentare sul totale delle attività economiche superiore di +1,3 p.p. rispetto alla media italiana, distaccando notevolmente tutte le altre Regioni del Centro (+1,8% rispetto alla Toscana, +2,1% rispetto alle Marche e +3,7% rispetto al Lazio).

La rilevanza strategica del settore agroalimentare è anche confermata dagli investimenti che la Grande Distribuzione Organizzata e i grandi gruppi del settore *Food* stanno portando avanti nei territori. Un esempio è offerto dal Gruppo Nestlé, che nel 2022 ha investito 7,5 milioni di Euro nel suo stabilimento di Perugia.

¹⁷ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, "Rilevazione delle imprese a capitale estero", ultimi dati disponibili, 2023.

¹⁸ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2023.

¹⁹ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati censimento permanente Istat, 2023.

Oltre ad attrarre grandi investimenti, lo sviluppo del settore sta permettendo la nascita di **nuovi segmenti ad alto valore aggiunto**, primo tra tutti la filiera del luppolo: dall'Umbria è infatti partita l'iniziativa per la creazione della prima qualità di luppolo italiana, supportata dal progetto "Luppolo *Made in Italy*", che con un'impostazione agricola orientata a principi *chemical free* e allo *smart farming* intende rendere questa filiera una possibile fonte di attrattività per nuovi investimenti e turisti.

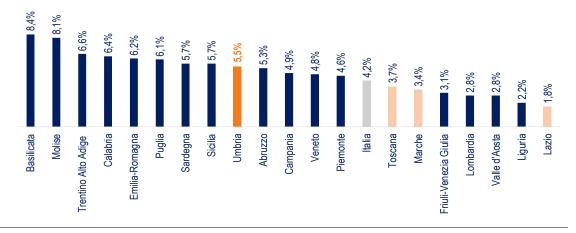


Figura 28. Valore Aggiunto dell'industria agroalimentare sul totale delle attività economiche nelle Regioni italiane (valori percentuali), 2020. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e fonti varie, 2023.*

Un altro settore che ha il potenziale di affermarsi come uno dei punti di forza della Regione è il **Turismo**. La geografia dei territori e la storia dell'Umbria hanno permesso lo sviluppo di due tra le forme principali nelle quali il turismo di oggi si può declinare, ovvero il **turismo naturalistico e quello religioso**:

- Da un lato, il *brand* di successo "*Umbria, cuore verde d'Italia*" negli anni ha permesso di consolidare il posizionamento della regione verso questa fascia di visitatori, italiani e stranieri, attenti a nuove forme di scoperta del territorio e, allo stesso tempo, ha consentito di portare all'attenzione le numerose bellezze del patrimonio naturalistico e paesaggistico locale.
- Dall'altro, le diverse ricorrenze e località di matrice religiosa che hanno caratterizzato la storia locale e nazionale, in particolar modo nell'area di Assisi, hanno permesso all'Umbria di affermarsi come una delle principali mete di riferimento per questa tipologia di turismo.

Gli itinerari dei cammini spirituali proposti sono un chiaro esempio di come il turismo religioso – che intende far ripercorrere al visitatore i luoghi di maggior rilievo della storia religiosa dei territori (si pensi alla "Via di Francesco" o al "Cammino dei Protomartiri Francescani") e d'interesse naturalistico (in quanto solitamente tali percorsi si snodano per sentieri di montagna, boschi, o vecchie mulattiere) – riesca a coesistere come altre forme di scoperta del territorio, aumentando così il **valore esperienziale del soggiorno**.

Di grande rilevanza è l'approccio al turismo seguito dalla Regione, basato su **sostenibilità e lentezza**: la tendenza è quella di limitare il numero di attività offerte, cercando di aumentare l'impatto dell'esperienza, permettendo al turista di immergersi da protagonista nella storia e nelle tradizioni dei territori. In aggiunta, i territori umbri stanno potenziando l'offerta sostenibile legata al settore, introducendo pacchetti di offerte (come la "*Umbria Green Card*") contenenti non solo scontistica e agevolazioni per accedere alle strutture e alle attività

convenzionate, ma anche soluzioni di mobilità *green* per spostarsi da un luogo all'altro (ad esempio, noleggio delle auto elettriche a condizioni vantaggiose).



TURISMO NATURALISTICO

«Umbria Cuore Verde d'Italia»

Le bellezze naturalistiche dell'Umbria hanno il potenziale per diventare motore attrattivo di turisti. La Regione offre 22 itinerari naturalistici, delineati nel portale Umbria Cuore Verde, tra cui:

- Tour delle isole del Lago Trasimeno
- Parco del Monte Subasio
- · Le cascate delle Marmore



TURISMO RELIGIOSO

La Regione è stata storicamente caratterizzata da diversi fenomeni e avvenimenti religiosi, che hanno permesso all'Umbria di diventare una delle mete di riferimento per tale tipologia di turismo

Tra i luoghi/manifestazioni più importanti:

- Basiliche di San Francesco e d Santa Maria degli Angeli ad Assisi
- Convento del Sacro Speco di San Francesco a Narni
- Monastero di Santa Rita a Cascia
- Corsa dei Ceri di Gubbio
- ...



TURISMO ESPERIENZIALE

Il territorio collinare e boschivo dell'Umbria rende la Regione un territorio ideale per lunghe camminate, tra borghi medievali, cultura e tradizioni enogastronomiche

Di particolare rilevanza è il progetto «I sentieri del Perugino nelle terre del Marchese», volto ad offrire un pacchetto di 5 percorsi che formano un anello lungo ~100 km

Figura 29. Il potenziale di sviluppo per il settore del turismo in Umbria: alcuni facts & figures. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie. 2023.

Anche la **sostenibilità delle aree interne e dei centri urbani** costituisce un ambito di forza dell'Umbria, grazie ad un approccio culturale attento all'impatto sull'ambiente e sul territorio che ha permesso un adeguato potenziamento di forme di **mobilità sostenibile**:

- L'Umbria si posiziona infatti al terzo posto tra le Regioni italiane per diffusione di autovetture a basse emissioni: per ogni 1.000 autovetture circolanti, l'Umbria ne registra 153 a basse emissioni, preceduta solo dall'Emilia-Romagna (200 autovetture a basse emissioni ogni 1.000) e dalle Marche (209).
- Le condizioni per una tale diffusione di autovetture a basse emissioni sono state rese possibili grazie alla installazione di un'**adeguata diffusione di punti di ricarica elettrici**. In Umbria vi sono 7,7 colonnine di ricarica elettriche per ogni 10.000 abitanti, posizionandola al 4° posto tra le Regioni italiane. La dotazione di colonnine di ricarica in Umbria è di 2,2 punti maggiore rispetto alla media nazionale e maggiore di tutte le altre regioni del Centro Italia.

Si pongono così le condizioni per un **modello di mobilità diffusa** *green* che può diventare un fattore specifico di attrattività e vivibilità in Umbria.

L'approccio della Regione verso la sostenibilità è anche visibile rispetto ai **consumi energetici, coperti per un quarto da fonti rinnovabili**²⁰, pari a 5 punti percentuali in più rispetto alla media italiana e davanti agli altri territori del Centro Italia (21% nelle Marche, 20% in Toscana e 13% nel Lazio)²¹.

²⁰ Il dato sulle fonti energetiche rinnovabili (FER) comprende anche la fonte idroelettrica.

²¹ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati GSE, Terna ed Enea, 2023.

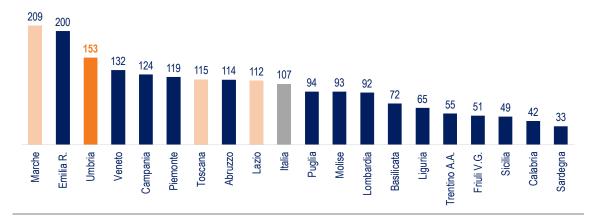


Figura 30. Diffusione di autovetture a basse emissioni nelle Regioni italiane (per 1.000 autovetture circolanti), 2020. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2023.*

Nel ciclo ambientale, l'Umbria è tra le regioni più virtuose per **tasso di raccolta differenziata** (66,9%, superando il target nazionale del 65%): non solo il tasso è cresciuto di 18 p.p. dal 2014 al 2021, ma l'Umbria è anche tra le 9 Regioni italiane che hanno raggiunto o superato l'obiettivo del 65% di raccolta differenziata fissato dalla normativa nazionale per il 2012.

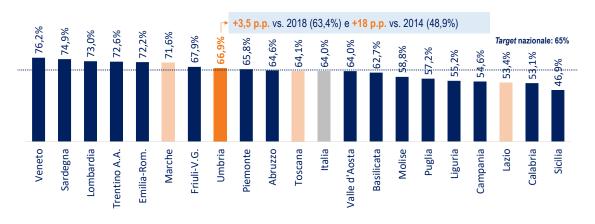


Figura 31. Tasso di raccolta differenziata nelle Regioni italiane (valori percentuali), 2021. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ISPRA, "Rapporto Rifiuti Urbani - edizione 2022", 2023.*

Con riferimento all'inclusione nell'occupazione e allo sviluppo del capitale umano, il territorio umbro ha evidenziato un progressivo miglioramento sul fronte dei giovani senza lavoro o che non sono inseriti in percorsi di istruzione o formazione, i c.d. **NEET** (*Not in Education, Employment or Training*). L'Umbria è infatti tra le Regioni italiane con la più bassa incidenza di NEET sul totale della popolazione di fascia 15-24 anni di età, pari all'11,5%, ovvero 4,4 punti percentuali in meno rispetto alla media italiana. Rispetto alle altre Regioni del Centro Italia, l'Umbria registra una *performance* migliore rispetto a Toscana (12,6%) e Lazio (13,7%) ed è in linea con la situazione nelle Marche (11,5%). Nel periodo 2021-2022 la riduzione dei NEET in Umbria è stata di 5,2 punti percentuali.

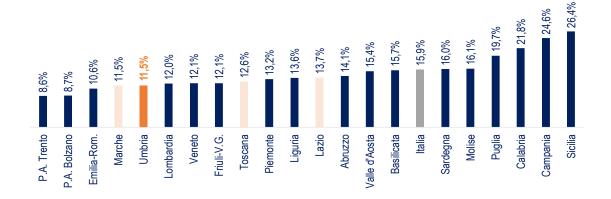


Figura 32. Incidenza dei NEET dai 15 ai 24 anni nelle Regioni e Province autonome italiane (percentuale di giovani non inseriti in percorsi di istruzione o formazione o nel mercato del lavoro sul totale della popolazione della stessa fascia di età), 2022. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2023.*

A conferma del potenziale espresso dalla forza lavoro giovanile in Umbria è stata analizzata la quota di giovani lavoratori *under* 29 assunti. Nel 2022, l'Umbria è stata **la prima regione italiana per quota di giovani** *under* **29 assunti dalle imprese**, pari ad un terzo del totale (+4,4 punti percentuali rispetto alla media italiana), con un differenziale rilevante rispetto alla *performance* del resto del Centro Italia (30,1% nelle Marche, 27,5% nel Lazio e 27,3% in Toscana).

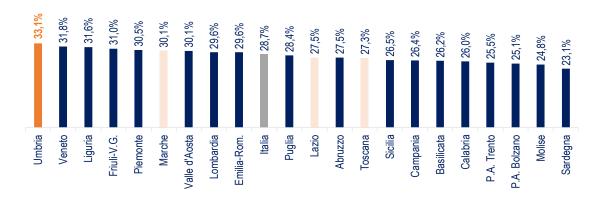


Figura 33. Assunzioni di giovani *under* 29 dalle imprese nelle Regioni e Province autonome italiane (valori percentuali sul totale assunti), 2022. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Unioncamere - ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, 2023.

L'Umbria offre inoltre un **alto livello di formazione superiore post diploma e terziaria** (accademica e non) erogata dall'Università di Perugia e dall'ITS Umbria Academy. In generale, l'Umbria si classifica al quarto posto in Italia per percentuale di laureati in età lavorativa (fra i 25 e i 64 anni), pari a 22,5% del totale, preceduta solo da Lazio (26,7%), Emilia-Romagna (22,8%) e Marche (22,6%); inoltre, supera la media italiana di 2,2 punti percentuali.

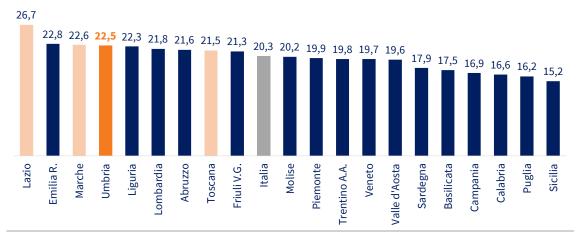


Figura 34. Percentuale di persone di 25-64 anni che hanno conseguito un titolo di livello terziario nelle Regioni italiane (percentuale sul totale della popolazione della stessa fascia d'età), 2022. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2023.*

L'Università di Perugia, con 27.585 iscritti e 4.383 laureati nell'a.a. 2021/2022, è al secondo posto tra i migliori grandi atenei statali (da 20.000 a 40.000 iscritti) secondo l'ultima classifica di Censis sulle migliori università italiane²², riportando un aumento degli immatricolati del +4,4% (5.967 nell'a.a. 2021/2022), a conferma di una tendenza invariata negli ultimi 7 anni. Sempre secondo la classifica del Censis, l'ateneo si classifica al secondo posto per livello di internazionalizzazione, grazie agli accordi sottoscritti (tra collaborazioni Erasmus e forme di cooperazione internazionale) con 66 Paesi.

L'ITS Umbria Academy, fondata nel 2011, è una fondazione partecipata da 72 soci (rappresentanti delle principali associazioni di categoria, imprese, università, enti pubblici, scuole e ordini professionali dell'Umbria) con 3 sedi didattiche e laboratoriali (Perugia, Foligno e Terni) e laboratori aziendali diffusi sul territorio. Oggi la Fondazione conta circa 400 nuovi immatricolati all'anno, 15 percorsi formativi e 350 aziende coinvolte nella didattica e nei tirocini. L'ITS umbro rappresenta una eccellenza, non solo per la qualità dei corsi erogati (da8 anni consecutivi si conferma ai primi posti della graduatoria nazionale stilata dall'Indire²³, con 6 percorsi formativi premiati nel 2023 e 23 dal 2010), ma anche per la capacità di saper rispondere ai bisogni delle imprese: agli indirizzi più consolidati (come Meccatronica e Industria 4.0, Biotecnologie e Sostenibilità ambientale, Agricoltura sostenibile e *Smart farming*, Promozione del territorio e Gestione delle imprese turistiche), si sono affiancati nel biennio 2023-2025 nuovi corsi in ambito ICT, Marketing e Amministrazione di impresa, Efficienza energetica e Tecnologie operative e digitali per processi industriali continui.

L'elevato livello dell'offerta formativa è anche testimoniato dal numero di imprese che svolgono al loro interno attività di aggiornamento per i propri dipendenti. Nel 2021, **più di un quarto delle imprese umbre** (25,5%) **ha fornito attività di formazione** a futuri lavoratori: una percentuale maggiore sia della media italiana (22,5%), che delle

²² Fonte: Censis, "La classifica Censis delle Università italiane (edizione 2023/2024)", luglio 2023.

²³ Nella rilevazione 2023, l'ITS Umbria Academy è 1° su 315 percorsi monitorati in Italia e su 61 percorsi della stessa area tecnologica. Fonte: Indire e Ministero dell'Istruzione, "Monitoraggio degli Istituti Tecnologici Superiori (ITS Academy) 2023".

altre regioni del Centro Italia (21,5% in Toscana, 19% nelle Marche e nel Lazio)²⁴. Inoltre, quasi 4 imprese umbre su 5 (76%) dichiarano di pianificare investimenti in formazione nel triennio 2022-2024, più che nel Centro Italia (media del 72%) e in Italia (75%)²⁵.

L'Umbria è anche una delle *best practice* territoriali in termini di **tenuta economico-sociale**. Ne è un esempio il ridotto *gap* occupazionale tra uomo e donna, limitato al 13,3% (-4,9 punti percentuali rispetto alla media italiana) e con il valore minore tra le altre regioni del Centro Italia (13,4% per la Toscana, 15,5% per le Marche e 16,5% per il Lazio). In aggiunta, **l'Umbria è in seconda posizione in Italia per riduzione del** *gender gap* **occupazionale²⁶ tra il 2010 e il 2019, in diminuzione di 5,9 punti percentuali²⁷. Anche da un punto di vista della rappresentanza femminile nella politica locale, l'Umbria si classifica al primo posto per incidenza di Consiglieri regionali di sesso femminile (pari al 30% del totale)²⁸.**

La tenuta economico-sociale del territorio emerge anche dal **contenuto tasso di povertà relativa individuale**, pari al **12,7%** nel 2021 (-2,1 rispetto alla media italiana), così come dalla minore incidenza della povertà relativa familiare (9,5% di famiglie in povertà relativa rispetto a una media nazionale di 11,1% nel 2021).



Figura 35. Incidenza di povertà relativa individuale nelle Regioni italiane (percentuale di persone che vivono in famiglie in povertà relativa sui residenti); 2021. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2023.*

Infine, l'Umbria e le due Province umbre si possono considerare dei **territori a** "**misura d'uomo**". Alcuni esempi sono offerti dall'ultima classifica della Qualità della Vita elaborata dal Sole 24Ore, che confronta le 107 Province italiane: i due territori umbri si posizionano nella prima parte della classifica nazionale su diversi indicatori associati alla vivibilità e attrattività dei contesti urbani, tra cui la qualità della vita per i bambini (12 parametri considerati tra cui asili nido, aree giochi, pediatri, scuole accessibili) e anziani (12 parametri considerati tra cui concerti, aree sportive, nozze ed età al primo

91

.

²⁴ L'11,8% del personale delle imprese umbre viene assunto come tirocinante, per il 6,9% attraverso percorsi in collaborazione con istituti scolastici e professionali (alternanza scuola – lavoro). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Unioncamere - ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, 2023.

²⁵ Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Centro Studi Tagliacarne - Unioncamere, 2023.

 $^{^{\}rm 26}$ Calcolato come differenza tra tasso di occupazione maschile e femminile.

²⁷ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2023.

²⁸ Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Consigli regionali, 2023.

figlio), le attività per i giovani (12 parametri considerati tra cui concerti, aree sportive, nozze ed età al primo figlio), la qualità dell'aria, la densità del patrimonio museale e il numero di librerie.

In termini di **qualità della vita** per i **bambini** (12 parametri considerati tra cui asili nido, aree giochi, pediatri, scuole accessibili)

Perugia è al 45° posto

Terni è al 66° posto

In termini di **attività** per i **giovani** (12 parametri considerati tra cui concerti, aree sportive, nozze ed età al primo figlio)

Terni è al **30°** posto

Perugia al 38° posto

In termini di **qualità della vita** per gli **anziani** (12 parametri considerati tra cui concerti, aree sportive, nozze ed età al primo figlio)

Perugia è al 34° posto

Terni è al 63° posto

Il **patrimonio museale** della Regione (per 100km²) Perugia è al **16°** posto Terni è al **20°** posto

Qualità dell'aria Perugia è al 10° posto Terni è al 60° posto Il **numero di librerie** ogni 100 abitanti Perugia è al **4°** posto Terni è al **27°** posto

Figura 36. La dimensione "a misura dell'individuo" delle due Province umbre: il posizionamento dei territori di Perugia e Terni sulle 107 Province italiane in alcuni indicatori censiti dell'Indice della Qualità della Vita. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Il Sole 24 Ore. "Indice della Qualità della Vita – edizioni 2022 e 2023", 2023.

2.3.3. I punti di attenzione su cui agire

Nonostante la forte vocazione industriale dei territori che rappresenta un punto di forza e una leva per lo sviluppo della regione, i risultati del sistema industriale mostrano una progressiva contrazione nell'ultimo decennio, soprattutto a Terni e Narni, la cui zona industriale è stata riconosciuta come **area di crisi industriale complessa** per le problematiche legate alla crisi dei settori chimico, metallurgico e agroalimentare²⁹.

La Provincia di Perugia genera un Valore Aggiunto dell'industria in crescita del +14,4% rispetto al 2010, tendenza opposta rispetto all'area ternana che registra, nello stesso periodo, una contrazione del'11,5%30. Va comunque sottolineato che entrambe le Province hanno registrato dal 2010 una diminuzione dell'incidenza dell'industria sul totale delle attività produttive pari a 0,1 punti percentuali nel territorio di Perugia e di 2 punti percentuali in quello di Terni, rispetto ad una riduzione media del Valore Aggiunto industriale pari a -0,3 punti percentuali a livello italiano.

92

²⁹ L'area di crisi comprende 18 Comuni ricadenti nel sistema locale del lavoro di Terni.

³⁰ Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2023.

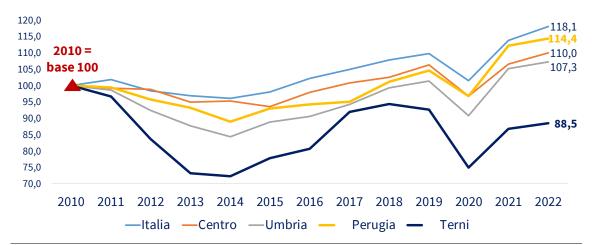


Figura 37. Andamento del Valore Aggiunto nell'Industria: confronto tra le Province di Terni e Perugia, Centro Italia e Italia per settore (valore indice; anno 2010 = base 100), 2010-2022°. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2023.

Analizzando le dimensioni medie dei principali settori produttivi dell'economia regionale, emergono dimensioni generalmente più contenute rispetto alla media italiana e del Centro Italia, per effetto non solo di una ampia eterogeneità del tessuto manifatturiero, ma anche per la mancata implementazione, negli anni, di una politica industriale regionale in grado di valorizzare i settori trainanti del territorio. Tra i settori più rilevanti vi sono, in linea con la vocazione all'export di produzioni a medio o elevato contenuto tecnologico: aerospazio, meccanica, metallurgia, cartotecnica, biotecnologie, automotive, moda, edilizia e arredo.

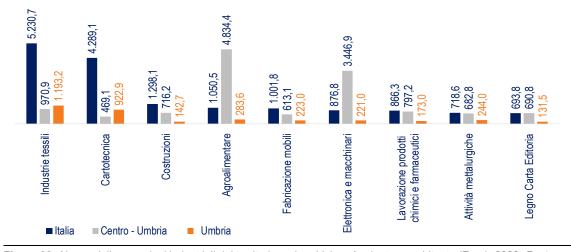


Figura 38. Alcune delle vocazioni industriali del territorio umbro: Valore Aggiunto per abitante (Euro), 2020. *Fonte:* elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2023.

Con riferimento agli scambi commerciali del tessuto industriale umbro, le esportazioni regionali risultano particolarmente **concentrate nei mercati europei (64%) e negli USA (10,5%)**, con una bassa penetrazione nei mercati ad alta crescita. In particolare, questa concentrazione risulta più elevata rispetto alla media nazionale di 7,9 punti percentuali.

I 10 principali Paesi di destinazione dell'export dell'Umbria (% sul totale), 2022

Altri mercati di destinazione dell'export dell'Umbria (% sul totale), 2022



Figura 39. 10 principali Paesi di destinazione dell'export dell'Umbria (percentuale sul totale; grafico di sinistra) e incidenza dell'export umbro in altri mercati di destinazione percentuale sul totale; grafico di destra), 2022. (*) ASEAN: Associazione delle Nazioni del Sud-est asiatico. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat-Coeweb*, 2023.

Uno dei principali problemi del tessuto di PMI in Umbria risiede nella **scarsa propensione a processi aggregativi o collaborativi**, che - a sua volta - è una delle cause alla base dei contenuti investimenti in R&S. Le aziende umbre presentano infatti **una bassa propensione agli investimenti**:

- Il *gap* di investimenti fissi lordi nelle imprese rispetto alla media italiana e del Centro Italia si è progressivamente ampliato dal 2010. Se infatti nel 2010 le imprese umbre hanno registrato un valore di investimenti fissi lordi pari a 5,2 miliardi di Euro, nel 2020 il valore è sceso a 3,8 miliardi (-27%)³¹.
- Nel 2011 la differenza di investimenti fissi lordi tra l'Umbria e la media italiana si limitava a 9 punti percentuali, mentre nei successivi 9 anni il *gap* è ulteriormente aumentato, portandosi a -19 p.p.
- Considerando come *benchmark* la media di investimenti fissi lordi del Centro Italia, il divario dell'Umbria al 2020 aumenta di ulteriori 3 punti percentuali, portandosi a -22,2 p.p.

_

³¹ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2023.

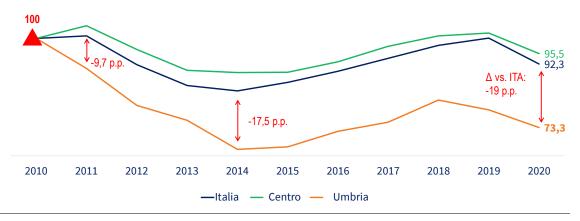


Figura 40. Andamento degli investimenti fissi lordi: confronto tra Umbria, Centro Italia e Italia (numero indice, anno 2010 = base 100), 2010-2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2023

Anche dal punto di vista della **spesa in Ricerca & Sviluppo** le aziende umbre registrano un ritardo rispetto alla media italiana e alle altre regioni del Centro. Normalizzando la spesa delle imprese in R&S in rapporto al PIL, emerge come queste investano lo 0,44% del PIL in R&S in Umbria, con un *gap* rispetto alla media italiana pari a 0,44 p.p., posizionandosi **all'ultimo posto tra le regioni del Centro Italia** (-0,45 p.p. rispetto a Toscana, -0,30 p.p. rispetto al Lazio e -0,11 p.p. rispetto alle Marche).

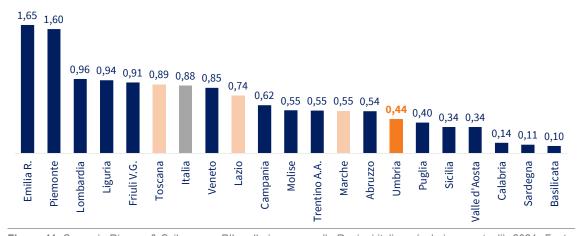


Figura 41. Spesa in Ricerca & Sviluppo su PIL nelle imprese nelle Regioni italiane (valori percentuali), 2021. *Fonte:* elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2023.

Deve essere inoltre rafforzata la capacità delle imprese di collaborare con enti di ricerca e innovazione (si veda l'esempio della *best practice* rappresentata dal Fraunhofer Institute in Germania), così come adeguare i curricula del sistema formativo alle esigenze del tessuto produttivo (si veda l'esempio offerto dal progetto promosso dalla Commissione Europea sulle reti universitarie europee e la cooperazione tra atenei).

Caso studio - Il Fraunhofer Institute e la collaborazione tra mondo della ricerca e sistema industriale

Il Fraunhofer-Gesellschaft, fondato in Germania nel 1949, è una delle organizzazioni *leader* nella ricerca applicata a livello mondiale: raggruppa 76 istituti di ricerca da tutto il Paese, ognuno dei quali si concentra su diversi campi, contribuendo alla formazione dell'innovazione delle aziende e del sistema-Paese (ad esempio, Governo federale e Länder) attraverso la **ricerca su prodotti e tecnologie di frontiera**.

L'ente impiega **oltre 30.000 ricercatori e ingegneri** e dispone di un *budget* annuale superiore a **2,9 miliardi di Euro**, finanziato per il 30% da fondi pubblici e per il restante 70% attraverso **contratti con l'industria o specifici progetti governativi** che abilitano il trasferimento tecnologico. Nel 2020 il Fraunhofer-Gesellschaft ha presentato 753 domande di brevetti.

Il focus delle attività di ricerca è costituito dai 7 Fraunhofer Strategic Research Field, che intendono affrontare i bisogni e i mercati che disegneranno il futuro: bioeconomia, sanità digitale, intelligenza artificiale, Next Generation Computing, tecnologie quantistiche, efficienza delle risorse e tecnologie climatiche, e tecnologie per l'idrogeno. All'interno di questi ambiti, la ricerca pre-competitiva mira a progetti con elevato potenziale commerciale, promuovendo dunque l'impatto sulla società e tra più settori.

Il Fraunhofer-Gesellschaft è coinvolto in una serie di attività internazionali, principalmente in Europa, Nord e Sud America, Asia e area MENA. Inoltre, partecipa a *network* e organizzazioni internazionali come l'European Research Consortium for Informatics and Mathematics (ERCIM), la European Association of Research and Technology Organisations (EARTO), la Global Research Alliance (GRA) e la World Association of Industrial and Technological Research Organizations (WAITRO).

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Fraunhofer-Gesellschaft e Research in Germany, 2023.

Caso studio - Le reti universitarie europee e la cooperazione tra atenei per realizzare una formazione comunitaria

La Commissione Europea ha annunciato l'intenzione di dare inizio allo sviluppo congiunto di un programma di trasformazione per l'istruzione superiore e realizzare lo **spazio europeo dell'istruzione** entro il 2025. La proposta presentata nel 2022 dalla Commissione Europea intende **realizzare una cooperazione più stretta e approfondita fra gli istituti europei di istruzione superiore e agevolare l'attuazione di attività e programmi transnazionali congiunti** nel campo dell'istruzione. Si mira, in particolare, a:

- coinvolgere complessivamente 60 università europee, oltre 500 istituti di istruzione superiore con l'obiettivo di sviluppare e stabilire una cooperazione strutturale, sostenibile e sistemica comune a lungo termine in materia di istruzione, ricerca e innovazione, istituendo *campus* interuniversitari europei;
- elaborare uno statuto giuridico per le alleanze degli istituti di istruzione superiore che consenta a tali istituti di mettere in comune le loro risorse e capacità e i loro punti di forza;
- istituire un diploma europeo comune per riconoscere il valore delle esperienze transnazionali nel titolo di istruzione superiore conseguito dagli studenti e ridurre la burocrazia per la realizzazione di programmi comuni anche potenziando l'iniziativa relativa alla carta europea dello studente.

Già nel 2019, la Commissione Europea aveva lanciato la **sperimentazione di 41 alleanze** volte ad alimentare una cooperazione strutturale, sistemica e sostenibile a lungo termine tra più di 280 diversi istituti di istruzione superiore di tutte le parti d'Europa, creando vere e proprie università europee (EUN – *European Universities Network*) che diventeranno le **università del futuro**, promuovendo i valori e l'identità europei e rivoluzionando la qualità e la competitività dell'istruzione superiore in Europa.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2023.

Con riferimento al mercato del lavoro, l'Umbria al 2022 presenta uno scenario di particolare **difficoltà di reperimento dei lavoratori**, in quanto quasi la metà delle assunzioni (46,3%) è di difficile reperimento, un valore di ben 6,3 punti percentuali maggiore rispetto alla media italiana, che colloca l'Umbria al terzultimo posto in Italia, dietro a Trentino-Alto Adige e Friuli-Venezia Giulia.

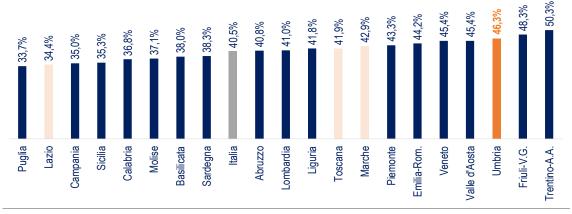


Figura 42. Difficoltà di reperimento dei lavoratori nelle Regioni italiane (incidenza percentuale sul totale delle assunzioni), 2022. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Unioncamere - ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, 2023.

Dall'esame delle necessità espresse dai principali settori dell'economia regionale, emerge come l'Umbria presenti particolari difficoltà nelle **costruzioni**, per il quale la difficoltà di reperimento di nuovi assunti è superiore di 8,4 punti percentuali rispetto alla media italiana (60,4% in Umbria rispetto al 52% medio nazionale), nella **ristorazione** (+9,1 p.p. rispetto alla media italiana), nell'**industria cartotecnica** (+4,6 p.p. rispetto alla media italiana) e nei **servizi culturali e sportivi** (+6,5 p.p. rispetto alla media italiana). Le difficoltà di reperimento di lavoratori in questi settori richiedono politiche di intervento da parte del governo regionale, in quanto settori di importanza strategica per l'economia regionale. Al contrario, si riscontrano minori difficoltà nel Sistema Moda (36,3%), nell'industria alimentare (37,8%) e nel Commercio (38,1%).

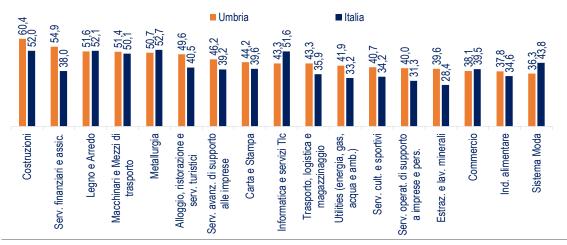


Figura 43. Difficoltà di reperimento dei lavoratori per settore in Umbria e in Italia (quote percentuale sul totale delle assunzioni), 2022. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Unioncamere - ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, 2023.

Una delle principali sfide per l'Umbria, coerentemente con la tendenza rilevata a livello italiano, è il fenomeno del **decremento demografico**. Secondo le Nazioni Unite, in Italia entro il 2035 si registrerà una diminuzione della popolazione in età lavorativa pari a 4,4 milioni di lavoratori e un corrispondente aumento, per 3,6 milioni di persone, nella fascia *over* 65. Per diminuzione della popolazione in età lavorativa l'Italia è la seconda nell'UE-27 in termini assoluti (alle spalle della Germania) e la quarta in termini percentuali (dopo Lituania, Lettonia e Bulgaria).

L'Umbria oggi registra un **indice di dipendenza strutturale** – equivalente al rapporto percentuale tra popolazione in età non attiva (0-14 anni e 65 anni e più) e popolazione in età attiva (15-64 anni) - pari al **62,4%**, in peggioramento di 8,5 punti percentuali dal 2002 e superiore di 4,8 p.p. rispetto alla media italiana (57,6). Un simile *trend* è osservabile con riferimento all'**indice di dipendenza degli anziani** (pari all'incidenza della popolazione inattiva *over* 65 su quella in età attiva), pari al 43,5% nel 2023 in Umbria e in aumento di 8,4 p.p. tra 2002 e 2023 (da 35,1% a 43,6%).

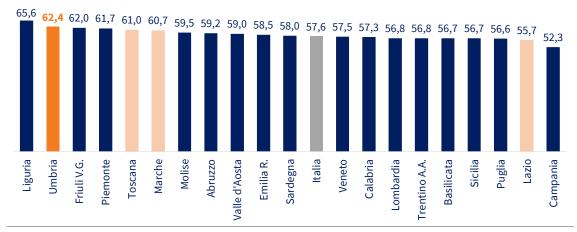


Figura 44. Indice di dipendenza strutturale delle Regioni italiane (valori percentuali), 2023. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2023.*

Il progressivo sbilanciamento nella composizione demografica è anche influenzato dal calo delle nascite: **l'Umbria ha infatti il quarto tasso di natalità di più basso del Paese** (dietro a Liguria, Molise e Sardegna), inferiore di 0,7 p.p. rispetto alla media nazionale. Nonostante il basso tasso di natalità, l'Umbria è oggi **ai primi posti in Italia per speranza di vita alla nascita**, riportando un totale di 83,2 anni, 0,6 anni in più rispetto alla media italiana.

Guardando al prossimo decennio e oltre, si stima che al 2032 la popolazione umbra over 65 aumenterà di 31,7mila unità, a fronte di una contrazione di 39.900 unità nella fascia in età lavorativa (15-64 anni). Entro il 2050 l'incidenza della popolazione anziana potrebbe incrementare di più di 12 p.p. rispetto ai livelli attuali (dal 26,8% al 39%), contestualmente ad una riduzione di 11,1 punti percentuali nella popolazione 15-64 anni e di 1,2 p.p. tra i residenti under 15. Nel complesso, la contrazione demografica nella Regione potrebbe ammontare ad oltre 87mila unità tra 2023 e 2050.

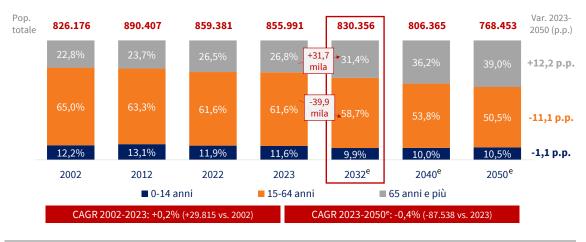


Figura 45. Proiezione della popolazione in Umbria per fasce d'età (percentuale rispetto al totale della popolazione e valori assoluti), 2002-2050e. Nota: scenario mediano. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat.* 2023.

Uno dei nodi più critici per lo sviluppo attuale e prospettico dell'Umbria è legato allo stato della **rete infrastrutturale stradale, ferroviaria e aeroportuale**, che richiede interventi di adeguamento per rispondere alle necessità di imprese, residenti e turisti, in termini sia di accesso verso l'Umbria, che di collegamenti intra-regionali.

Il miglioramento della **mobilità stradale** deve essere una delle priorità d'intervento, principalmente con riferimento alle **connessioni Nord-Sud ed Est-Ovest**, al fine di potenziare il collegamento tra le due coste. Nello specifico:

- Sono stati stanziati 150 milioni di Euro per lavori sulla strada E78 dei "Due Mari" Grosseto-Fano, per riaprire la Galleria della Guinza e due nuovi tratti tra San Giustino Città di Castello Citerna. In questo modo si riuscirebbe a potenziare la direttrice Tirreno Adriatico nella parte settentrionale della Regione.
- A Sud il collegamento Est-Ovest principale è rappresentato dalla galleria delle Tre Valli Umbre (collega la piana tra Spoleto e Foligno) e dalla tratta Baiano – Firenzuola - Acquasparta, per i quali sono stati stanziati 450 milioni di Euro, anche in vista del collegamento con il Porto di Civitavecchia, essenziale per le industrie olearie di Spoleto e per l'attrattività dei turisti.
- Il progetto per il Nodo stradale di Perugia è fermo da anni, solo a marzo 2023 è stato aggiornato il piano di lavoro, stimando a 6 anni e mezzo la durata dei lavori per il primo stralcio del nodo.

Anche il **collegamento su ferro** mostra ampi *gap* sulla rete infrastrutturale e sui servizi offerti nella connettività con il resto d'Italia (in particolare, la Pianura Padana):

- Il 94% dei 428 km della linea ferroviaria in esercizio in Umbria è elettrificata, ma oltre la metà (55%) è costituita da **linee a singolo binario**, rendendo così difficili i collegamenti interni. L'elevata difficoltà di accedere ai servizi ferroviari fa posizionare l'Umbria al sestultimo posto in Italia per grado di utilizzo dell'infrastruttura ferroviaria: 6.517 treni-km TPL/km di binario³².
- Sono di rilevanza strategica il potenziamento del **collegamento Nord-Sud** e la risistemazione della **FCU** (**Ferrovia Centrale Umbra**), la dorsale Nord-Sud che collega la parte settentrionale della Regione con Terni, Rieti e L'Aquila.
- Recentemente è stata riaperta la linea Città di Castello Ponte S. Giovanni, ampliando di quest'ultima la stazione in quanto viene considerato come snodo strategico di intersezione tra le linee FCU e regionali. Sono inoltre in corso le riqualificazioni delle stazioni lungo la FCU.
- Grazie al PNRR sono stati stanziati 520 milioni di Euro per **progetti di velocizzazione (raddoppio della rotaia) della linea Orte Falconara**, progetto essenziale per intercettare turisti e pendolari lungo la tratta tra Roma e la costa adriatica delle Marche. L'intera tratta è inoltre funzionale allo sviluppo della rete transeuropea dei trasporti e in particolare al potenziamento del **Corridoio Scandinavo Mediterraneo** anche grazie al collegamento con il porto di Ancona, considerato una piattaforma intermodale per le interconnessioni portuali.
- Inoltre, sta prendendo vita il progetto per allacciare alla linea Orte Falconara alla piastra logistica intermodale di Terni Narni per le merci (del polo siderurgico e

³² Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati rapporto Banca d'Italia, "I divari infrastrutturali in Italia: una misurazione caso per caso", 2023.

chimico): l'area avrà la possibilità di diventare il punto di interconnessione del traffico merci tra le dorsali tirrenica ed adriatica.

- Infine, manca il **collegamento diretto all'Alta Velocità**, soprattutto per quanto riguarda un collegamento diretto con Milano, per il quale la nuova stazione "MedioEtruria", attualmente in discussione, può rappresentare un progetto strategico.

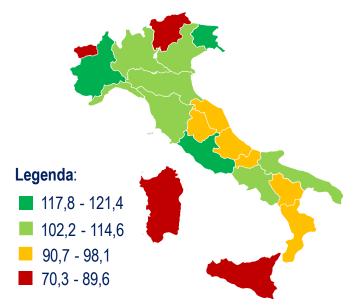


Figura 46. Indice di dotazione della rete ferroviaria nelle Regioni italiane (valori indice), 2020. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Banca d'Italia, 2023.*

Anche il **collegamento aeroportuale** necessiterebbe di un potenziamento in quanto non sufficientemente sviluppato per soddisfare le nuove esigenze del territorio, in particolare per la clientela *business* e turistica. L'Aeroporto Internazionale "San Francesco d'Assisi" di Perugia si classifica al 30° posto su 41 scali per numero di collegamenti aeroportuali (5.523), a fronte di una movimentazione di 369mila passeggeri nel 2022 e, secondo l'Airports Council International nella prima parte del 2023 è stato al secondo posto in Europa per crescita tra gli scali aeroportuali con traffico annuo sotto ai 10 milioni. Ad oggi, vi sono 6 compagnie attive (Blu-Express, Albawings, Ryanair, British Airways, Cobrex Trans e Transavia – alcune delle quali previste nella sola stagione estiva) e **10 destinazioni raggiungibili da Perugia**, con un numero di tratte estere ancora molto limitato³³.

In aggiunta, l'aeroporto è **privo di un adeguato collegamento con il resto dei territori regionali**. Nonostante la sua posizione strategica, al centro dell'Umbria, manca un **collegamento ferroviario diretto** per i flussi verso Sud. A titolo esemplificativo, per raggiungere l'aeroporto di Perugia da Terni si devono infatti prendere tre mezzi di trasporto (treno regionale veloce RV, treno regionale e una navetta di collegamento) per un minimo di 3 ore di viaggio per percorrere circa 90 km. Un ulteriore punto di attenzione riguarda la possibile realizzazione di un servizio autobus che colleghi i piccoli borghi o i territori più remoti, difficilmente raggiungibili tramite rotaia, con una fermata del treno o direttamente con l'aeroporto. È stata inoltre inserita

-

³³ Alcune rotte sono state incluse nella stagione Iata "Summer 2023".

nel nuovo programma strategico territoriale una stazione ferroviaria dell'aeroporto che andrebbe ad insediarsi sulla linea Foligno - Perugia - Terontola.

L'adeguamento dei servizi di connettività con il sistema aeroportuale umbro è motivato dalla crescita registrata dallo scalo perugino negli ultimi anni, con una crescita del +50,9% nei collegamenti rispetto al 2021 (e +43,5% rispetto all'anno pre-pandemico 2019) e del +154,7% nel traffico passeggeri (e +68,5% rispetto al 2019)³⁴.

In aggiunta alle reti per la mobilità in entrata, in uscita e all'interno della regione, in materia infrastrutturale anche il **dissesto idrogeologico** e le **perdite idriche** rappresentano uno punto critico del sistema infrastrutturale umbro:

- Le perdite idriche nei territori regionali ammontano infatti a circa la metà (49,1%) del totale dei volumi di acqua immessi in rete, con una differenza di +7,1 punti percentuali rispetto alla media italiana; nel Centro Italia solo il Lazio registra una performance peggiore (49,7%).
- Considerando gli ultimi 8 anni, la dispersione idrica comunale in Umbria è aumentata dell'11%, 6,5 punti percentuali in più rispetto alla media italiana³⁵.

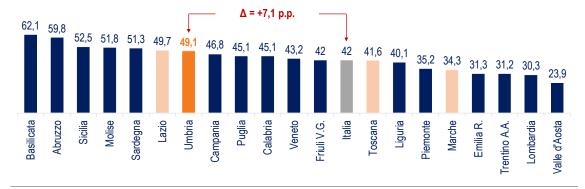


Figura 47. Dispersione da rete idrica comunale nelle Regioni italiane (valori percentuali sul volume immesso in rete), 2020. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2023.*

Anche sul fronte della **digitalizzazione**, l'Umbria mostra un ritardo rispetto alla media italiana: mettendo a confronto il numero di famiglie che dispongono di accesso alla banda larga tra le Regioni italiane, l'Umbria è agli ultimi posti, con **il 58,0% di famiglie ancora senza connessione alla banda ultra-larga**. È anche penultima tra le Regioni del Centro Italia (Lazio con il 61,3% delle famiglie connesse e Toscana con il 43,1%), che al contrario mostrano una percentuale in linea con la media italiana (44,4%), come la Toscana, o che si posizionano addirittura al primo posto tra tutte le Regioni, come il Lazio.

Una grande opportunità sulla digitalizzazione è offerta dal **PNRR** che prevede un investimento specifico per le connessioni veloci ad Internet (banda ultra-larga e 5G - Missione 1 Componente 1 Investimento 3), per il quale The European House - Ambrosetti ha stimato circa 88 milioni di Euro destinati all'Umbria dai bandi di prossima uscita. Il potenziamento delle infrastrutture digitali può inoltre avere positive ricadute in termini

³⁴ Nel periodo gennaio - luglio 2023, si sono totalizzati 302.378 passeggeri e più di 3.500 movimenti totali (+61% sul 2022 e +151% sul 2019). Inoltre, nel mese di agosto 2023 lo scalo perugino ha raggiunto nuovi *record* mensili e di transiti giornalieri. Fonte: Aeroporto Internazionale dell'Umbria, Assoaeroporti e fonti varie, 2023.

³⁵ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2023.

di promozione della Regione: le risorse finanziarie provenienti dall'Europa devono essere viste come un'opportunità per accompagnare la trasformazione dei centri abitati di minori dimensioni in "borghi digitali".

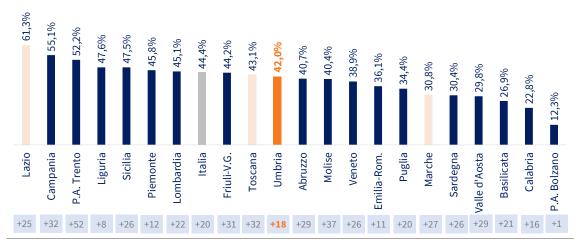


Figura 48. Copertura della rete fissa di accesso ultra veloce a Internet nelle Regioni e Province autonome italiane (percentuale di famiglie che risiedono in una zona servita da una connessione di nuova generazione ad altissima capacità - FTTH), 2021. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e Agcom, 2023.

Capitolo 3. Le opportunità per l'Umbria dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)

3.1. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) nel contesto europeo e nazionale

Per contrastare gli impatti della pandemia da COVID-19 sul sistema socio-economico dell'Unione Europea e dei suoi Stati Membri, la nuova programmazione 2021-2027 ha previsto strumenti interamente dedicati alla ripresa economica dalla crisi.

Per questo arco temporale settennale (2021-2027), sono stati delineati **5 obiettivi principali** che la programmazione di lungo periodo intende raggiungere:

- un'Europa più competitiva e più intelligente;
- una transizione più verde e a basse emissioni di carbonio verso un'economia netta a zero emissioni di carbonio;
- un'Europa più connessa potenziando la mobilità;
- un'Europa più sociale e inclusiva;
- un'Europa più vicina ai cittadini promuovendo lo sviluppo sostenibile e integrato di tutti i tipi di territori.

Le risorse europee possono essere classificate in **fondi a gestione diretta** e **fondi a gestione indiretta o concorrente**. Mentre i fondi a gestione indiretta sono gestiti dalla Commissione Europea in collaborazione con le amministrazioni nazionali e regionali degli Stati Membri (tra questi vi sono i Fondi strutturali di investimento e per la politica di coesione), i fondi europei a gestione diretta sono erogati direttamente dalla Commissione Europea ai beneficiari finali, attraverso le Direzioni Generali o le Agenzie Esecutive.

In aggiunta a queste risorse, una serie di programmi di contrasto agli effetti della pandemia costituisce la cornice del **Next Generation EU**, articolato nel **React EU** e nella **Recovery and Resilience Facility**:

Il programma React EU (Assistenza alla Ripresa per la Coesione e i Territori) è finalizzato a finanziare le spese sanitarie, sostenere l'occupazione e le imprese, ripartendo la dotazione totale di 50,6 miliardi di Euro tra gli Stati Membri a seconda dell'impatto che la pandemia ha avuto a livello economico nei diversi Paesi. Uno dei primi interventi nella nuova programmazione ha previsto infatti l'erogazione di 4,7 miliardi di Euro all'Italia per finanziare il programma "Politiche attive del lavoro", supportando le aree maggiormente colpite dagli effetti avversi della pandemia e sostenendo la ripresa del sistema di PMI nelle Regioni del Mezzogiorno (Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia e Sardegna).

La Recovery and Resilience Facility (Dispositivo Europeo per la Ripresa e la Resilienza) è il principale strumento finanziario del Next Generation EU e prevede lo stanziamento di 723,8 miliardi di Euro, suddivisi in prestiti (385,8 miliardi di Euro) e sovvenzioni (338 miliardi di Euro) da erogare agli Stati Membri. Questi ultimi hanno superato una fase di messa a terra e di approvazione dei loro Piani Nazionali di Ripresa e Resilienza (PNRR), seguendo le linee guida europee che impongono 6 pilastri fondamentali attorno ai quali costruire i singoli piani nazionali (transizione verde, trasformazione digitale, crescita sostenibile, inclusiva e intelligente, coesione sociale e territoriale, salute e resilienza economica, sociale e istituzionale, politiche per le nuove generazioni).

Nello specifico, il Next Generation UE prevede due grandi ambiti di intervento, la **transizione verde** e la **transizione digitale** che concorrono a definire la c.d. "transizione doppia" (*twin transition*):

- Transizione verde: l'obiettivo strategico è quello di rendere l'Europa la prima area economica a raggiungere la neutralità climatica al 2050 e *leader* nello sviluppo delle soluzioni tecnologiche per sostenere questo passaggio. A fronte di un totale di 250 miliardi nell'UE, almeno il 37% dei fondi del PNRR di ogni Stato Membro dovrà essere destinato a questa linea d'azione.
- Transizione digitale: l'obiettivo strategico su questo fronte si sostanzia nel colmare il ritardo nell'economia digitale che oggi l'Europa sconta rispetto alle altre aree del mondo. Le risorse stanziate ammontano a 157 miliardi di Euro e ciascun Stato Membro dovrà destinare ad interventi di digitalizzazione almeno il 20% dei fondi del proprio PNRR.

Con riferimento al Piano Next Generation EU, l'Italia è il **principale Stato Membro europeo beneficiario** dei fondi veicolati attraverso tale piano: la programmazione nazionale italiana del PNRR gestisce in totale **235,1 miliardi di Euro**, finanziati per l'81% dal Recovery Fund (191,5 miliardi di Euro), per il 6% da React EU (13 miliardi di Euro) e il restante 13% dallo Stato italiano, che ha stanziato circa 30,6 miliardi di Euro per finanziare azioni ad integrazione del piano. Il PNRR italiano è suddiviso in **6 Missioni**: tra queste risultano particolarmente rilevanti, sia per dotazione che per innovazione, la Missione 1 dedicata alla **rivoluzione verde** con una dotazione di 59,47 miliardi di Euro e la Missione 2 dedicata alla **digitalizzazione** con dotazione di 40,32 miliardi. Queste due Missioni rappresentano **oltre il 50% della dotazione complessiva del PNRR italiano**.

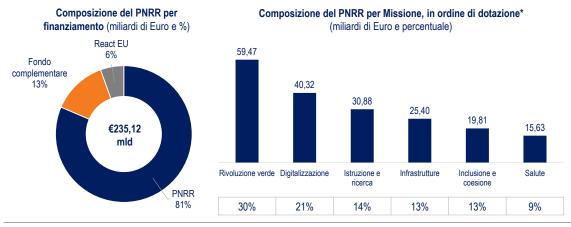


Figura 49. Composizione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza per finanziamento e composizione del PNRR per Missione (miliardi di Euro e valori percentuali). (*) Escluso Fondo complementare e React EU. *Fonte: elaborazione The Europea House - Ambrosetti su dati Governo italiano, 2023.*

Il PNRR assegna un ruolo importante anche agli **enti territoriali**, che concorrono in diverse forme alla realizzazione dei progetti. Infatti, Regioni, Province, Comuni e altri enti possono essere nominati come **soggetti attuatori**. In questo caso possono accedere ai finanziamenti tramite bandi o avvisi emanati dai Ministeri competenti, e ricevere direttamente le risorse necessarie alla realizzazione dei progetti; devono inoltre monitorare, rendicontare, controllare e concorrere al conseguimento degli obiettivi associati ad ogni progetto e rispettare la normativa vigente nella fase di implementazione dei progetti, senza arrecare significativo danno all'ambiente, oltre a dover prevenire e correggere eventuali irregolarità e restituire le risorse non utilizzate.

In secondo luogo, gli stessi enti territoriali possono beneficiare di iniziative gestite dalle Amministrazioni centrali - con ricadute anche a livello locale - partecipando in qualità di **destinatari finali**; la partecipazione degli enti territoriali in questo caso avviene tramite bandi o avvisi indetti dai Ministeri responsabili.

Infine, Regioni, Province, Comuni e altri enti possono essere **coinvolti nella gestione del Piano**, individuando l'area più idonea per la realizzazione di interventi di competenza di amministrazioni di livello superiore, tenendo conto delle esigenze a livello locale e raccogliendo opinioni tramite tavoli di concertazione.

Gli enti territoriali saranno titolari di **oltre 66 miliardi di Euro** di risorse del PNRR, in larga parte destinate alla rivoluzione verde e alla transizione ecologica (circa 20 miliardi di Euro). Di questi 66 miliardi, 10,79 saranno di esclusivo dominio delle Regioni, mentre 10,84 miliardi dovranno essere ripartiti tra Regioni, Comuni e Province.

3.2. La ricostruzione delle risorse finanziarie potenzialmente attivabili a partire dal PNRR per il territorio umbro

The European House - Ambrosetti ha elaborato e applicato una **specifica metodologia finalizzata a stimare l'ammontare delle risorse che il PNRR andrà a destinare ai territori umbri**. L'obiettivo principale dell'analisi realizzata per lo Studio Strategico "Umbria 2032" è stato quello di ottenere una mappatura più precisa possibile dell'ammontare dei fondi destinati alla Regione Umbria, al fine di individuare

e dimensionare l'ammontare delle **risorse finanziarie totali con un alto potenziale di impatto** per l'economia regionale.

Per raggiungere questo obiettivo gli investimenti collegati al PNRR sono stati classificati e riorganizzati in **tre categorie distinte**:

- Investimenti per i quali è già stata prevista la ripartizione a livello regionale, sulla base delle necessità dei territori. Ne sono un esempio gli investimenti a capo del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (già Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibile MIMS), per i quali i tecnici ministeriali hanno già previsto un'allocazione su base regionale.
- Investimenti per i quali, ad oggi, i bandi o avvisi sono già stati pubblicati sui siti delle istituzioni di riferimento, e per i quali le risorse sono già state parzialmente assegnate.
- Investimenti per i quali, al momento della realizzazione della presente analisi (luglio 2023), i **bandi** o **gli avvisi non sono ancora stati pubblicati**, ma per i quali è noto solo l'ammontare totale destinato all'Italia. In questo caso, le risorse finanziarie destinate all'Umbria sono state stimate sulla base di **appositi coefficienti** utilizzati per riparametrare le risorse nazionali sulla Regione. Un esempio di coefficiente con riferimento alla Missione relativa alla Sanità può essere il numero totale di ASL o Aziende Ospedaliere (AO) sparse sui territori umbri sul totale Italia o sul totale del Centro Nord (tenuto conto che solitamente, a prescindere, il 40% delle risorse di ciascun investimento sono destinate alle Regioni del Sud Italia).

A monte, si deve inoltre tener conto che:

- L'Umbria non beneficia dei fondi riservati dal PNRR agli interventi per il Sud Italia, collegamenti con l'Europa, porti e Città Metropolitane (complessivamente circa 16,6 miliardi di Euro).
- Le stime sulla territorializzazione degli investimenti del PNRR sono basate sulle allocazioni iniziali e presenti (al momento della stesura del presente Rapporto) e non tengono dunque conto di eventuali modifiche che potranno intercorrere a seguito del processo di revisione del Piano proposto dal Dipartimento per gli Affari europei, il Sud, le Politiche di coesione e il PNRR della Presidenza del Consiglio dei Ministri del Governo in carica.

Con riferimento al primo punto, sulla base dei dati ministeriali (MIT/MIMS), gli investimenti strutturali **già regionalizzati** per l'Umbria ammontano ad un totale di **674 milioni di Euro**. Tale *budget* deriva non solo dalle risorse destinate alla Regione dai **fondi PNRR**, ma anche dai finanziamenti previsti dal **Fondo Complementare** (di cui 9.760 milioni di Euro di competenza del MIMS³⁶).

Di particolare rilevanza per l'Umbria, sulla base degli spunti emersi dall'analisi dei punti di forza e debolezza del territorio di cui al Capitolo precedente, sono i fondi destinati ad alcune tipologie di interventi infrastrutturali:

³⁶ Fonte: Decreto Legge n. 59 del 6 maggio 2021.

- Agli **interventi sulla Rete Ferroviaria Italiana (RFI)** sono stati allocati **288,4 milioni di Euro** (50,31% degli investimenti totali previsti dal Ministero per la Regione). In considerazione della situazione precaria delle infrastrutture di mobilità su ferro, l'investimento rappresenta una grande opportunità di riqualificazione dei territori e di potenziamento dei flussi di persone e merci in entrata e in uscita.
- Anche i **130 milioni di Euro** destinati alle **infrastrutture idriche** sono di particolare rilevanza per la Regione, in virtù dell'alta percentuale di perdite idriche sui territori, che ammonta al 49,1% del totale dei volumi di acqua immessi in rete in Umbria.
- Al **potenziamento** del **turismo** e della **mobilità sostenibile**, settori di punta dell'economia regionale, sono stati stanziati **2,6 milioni di Euro** destinati alla realizzazione di piste ciclabili, sia urbane che turistiche.

Gli investimenti infrastrutturali regionalizzabili,

provenienti dal Ministero per le Infrastrutture e la Mobilità Sostenibili, diretti in Umbria ammontano a €647 mln

(PNRR + Fondo complementare)

Focus Umbria

Fondi PNRR

- Ciclovie (turistiche e urbane): €2,6 mln
- Rinnovo bus urbani: €15,4 mln
- Interventi RFI: €288,4 mln
- Rinnovo treni TPL: €6,4 mln
- Infrastrutture idriche: €130 mln
- Housing: €43,8 mln
- Trasporto rapido di massa: €86,7 mln

TOTALE: €573,3 mln

Finanziamenti del fondo complementare

- Rinnovo bus extra-urbani: €10,14 mln
- Strutture penitenziarie per adulti e minori: €10,5 mln
- Riqualificazione edilizia residenziale pubblica:
 €36 65 mln
- Raccordi ferroviari: €2 mln
- Strategia nazionale aree interne: €14,78 mln

TOTALE: €74,07 mln

Figura 50. Investimenti infrastrutturali regionalizzabili provenienti dal MIT/MIMS destinati all'Umbria. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (già MIMS), 2023.

Con riferimento alla seconda tipologia di investimenti del PNRR, sono stati considerati tutti i fondi per i quali sono stati **già pubblicati gli avvisi**, sui siti dei ministeri o delle istituzioni di competenza, e per i quali è **già stata assegnata una parte delle risorse** ai territori. A titolo esemplificativo, si citano gli investimenti per gli **asili nido** e per il **Programma GOL (Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori)**:

Gli investimenti sugli asili nido rientrano nella Missione 4 "Istruzione e Ricerca", Componente 1 "Potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione, dagli asili nido alle università" - Investimento 1.1 "Piano per asili nido e scuole dell'infanzia e servizi di educazione e cura per la prima infanzia". L'allocazione delle risorse è contenuta nel Decreto Ministeriale del Ministero dell'Istruzione del 2 dicembre 2021 n. 343.

L'obiettivo dell'investimento è quello di **ridurre il divario nei servizi educativi per la prima infanzia** e incrementare il numero dei **nuovi posti disponibili** nella fascia di età 0-6 anni. Il decreto prevede l'allocazione di 2,4 miliardi di Euro per i servizi educativi rivolti alla fascia 0-2 anni e 600 milioni di Euro per la fascia 3-5.

All'Umbria sono stati pre-allocati 11,1 milioni di Euro con riferimento alla prima fascia (0-2 anni) e 6,7 milioni di Euro con riferimento alla seconda fascia (3-5 anni),

per un totale di 17,8 milioni di Euro su un totale di 3 miliardi di Euro (pari allo **0,6%** del totale).

- L'investimento relativo al Programma GOL (Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori) è volto alla riqualificazione dei servizi di politica attiva del lavoro, disponendo di risorse finanziarie pari a 4,4 miliardi di Euro e mirando a coinvolgere, entro il 2025, 3 milioni di beneficiari, di cui 800.000 in attività formative, 300.000 delle quali relative alle competenze digitali. L'allocazione regionale si basa su **5 criteri di ripartizione**:
 - il 40% del riparto avviene sulla quota dei beneficiari NASPI (Nuova Assicurazione Sociale per l'Impiego);
 - il 10% in base al numero di ex-beneficiari del Reddito di Cittadinanza indirizzati ai Centri per l'Impiego;
 - il 35% sulla base delle persone in cerca di occupazione;
 - il 5% in base al numero di occupati;
 - il restante 10% in base ai lavoratori in Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria.

Sulla base di tali criteri, **sono stati pre-allocati all'Umbria 11,2 milioni di Euro** (pari all'1,2% del totale) per un ammontare complessivo di 56 milioni di Euro nel quinquennio³⁷.

ASILI NIDO

- L'allocazione regionale per l'intervento sugli asili nido è contenuta nel Decreto ministeriale del ministero dell'Istruzione n.343 del 2 dicembre 2021
- Il decreto prevede l'allocazione di €2,4 mld per i servizi educativi rivolti alla fascia 0-2 anni e €600 mln per la fascia 3-5
- All'Umbria sono stati pre-allocati:
 - o €11,1 mln con riferimento alla prima fascia
 - o €6,7mln con riferimento alla seconda fascia

per un totale di €17,8 mln su un totale di €3 mld (0,6% del totale)

PROGRAMMA GOL

- L'allocazione regionale per il programma GOL (Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori) si basa su 5 criteri di ripartizione (ciascuno con un peso sul totale differente):
 - Beneficiari NASPI (Nuova Assicurazione Sociale per l'Impiego) (40%)
 - Beneficiari Reddito di Cittadinanza indirizzati ai Centri per l'Impiego (10%)
 - Persone in cerca di occupazione (35%)
 - Occupati (5%)
 - Lavoratori in Cassa integrazione Guadagni Straordinaria (10%)
- All'Umbria sono stati pre-allocati per la prima annualità €11,2 mln (1,2% del totale), per un totale di €56 mln nel quinquennio

Figura 51. Due casi esemplificativi di bandi del PNRR per cui è già prevista la ripartizione a livello regionale: le risorse pre-assegnate all'Umbria per gli investimenti su asili nido e programma GOL. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ANPAL e Ufficio Parlamentare di Bilancio, 2023.

109

³⁷ Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ANPAL e Ufficio Parlamentare di Bilancio, 2023.

Nella terza tipologia di investimenti rientrano, infine, tutti quei fondi del PNRR di cui non sono ancora usciti i bandi e per i quali è stato necessario stimare l'ammontare destinato all'Umbria tramite l'utilizzo di appositi coefficienti. Ne sono un esempio gli investimenti in materia di innovazione e R&S, settore agroalimentare e sanità:

- Con riferimento al sistema dell'innovazione e R&S, un esempio deriva dall'investimento 1.1 della Missione 4 Componente 1 finalizzato sia a rafforzare le misure di sostegno alla ricerca scientifica indicate nel Programma Nazionale per la Ricerca (PNR) 2021-2027, sia a finanziare i Progetti di Ricerca di rilevante Interesse Nazionale (PRIN) di durata triennale. Per stimare l'ammontare dei fondi destinati alla Regione Umbria è stato calcolato un **coefficiente** che, tramite il rapporto tra l'ammontare della **spesa in R&S dell'Umbria sul totale dell'Italia**, ha permesso di definire l'incidenza della spesa regionale sul totale nazionale (0,89%). Rapportando il **totale dei fondi** per l'investimento (1,8 miliardi di Euro) al **coefficiente** calcolato è stato possibile stimare le risorse destinate alla Regioni Umbria su questo ambito specifico, dimensionabili in **16,2 milioni di Euro**.
- In materia di sostegno al settore agroalimentare, un esempio proviene dall'investimento 2.1 della Missione 2 "Rivoluzione verde e transizione ecologica" Componente 1 "Economia Circolare e agricoltura sostenibile" inerente allo "Sviluppo logistica per i settori agroalimentare, pesca e acquacoltura, silvicoltura, floricultura e vivaismo", per il quale è stato rapportato il numero di aziende agricole e alimentari in Umbria sul totale del Centro Nord (considerato per escludere la quota pari al 40% destinata alle Regioni del Sud) che restituisce un coefficiente del 2,6%. Il totale delle risorse finanziarie per l'Umbria è ottenuto moltiplicando le risorse destinate al Centro Nord (320 milioni di Euro) per il coefficiente, che restituisce un totale di risorse pari 12,9 milioni di Euro destinabili all'Umbria.
- In materia di Sanità, la misura M6C2 "Investimento 2.1 Rafforzamento e potenziamento della ricerca biomedica del SSN" stanzia complessivamente 524 milioni di Euro ai territori italiani (per il 40% destinati al Mezzogiorno). L'applicazione di un apposito coefficiente statistico, approssimato dal rapporto tra numero di ASL e Aziende Ospedaliere (AO) in Umbria sul totale del Centro-Nord e pari al 3%, fa sì che la dotazione finanziaria stimata di competenza dell'Umbria ammonti a un totale di 9,4 milioni di Euro per questo specifico investimento.



Figura 52. Tre casi esemplificativi di applicazione di coefficienti per stimare le risorse del PNRR in Umbria: Innovazione e R&S, settore agroalimentare e Sanità, 2022. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Governo italiano, "Italia domani"*, 2023.

Sulla base degli investimenti già allocati, dei bandi pubblicati e delle stime elaborate da The European House - Ambrosetti circa i fondi del PNRR di competenza che saranno assegnate all'Umbria da futuri bandi e avvisi, è stato possibile quantificare il totale delle risorse finanziarie destinate all'Umbria: **considerando anche il Fondo Complementare**, le risorse complessive ammontano a 3,4 miliardi di Euro.

La suddivisione delle risorse destinate all'Umbria nelle 6 Missioni del PNRR è la seguente:

- Missione 1 "Digitalizzazione, Innovazione, competitività, cultura e turismo": circa
 792 milioni di Euro.
- Missione 2 "Rivoluzione verde e transizione ecologica": circa 1,01 miliardi di Euro.
- Missione 3 "Infrastrutture per una mobilità sostenibile": circa 618 milioni di Euro
- Missione 4 "Istruzione e Ricerca": circa 371 milioni di Euro.
- Missione 5 "Inclusione e coesione" : circa 422 milioni di Euro.
- Missione 6 "Salute": circa 157 milioni di Euro.



N.B. I fondi sono stati calcolati sul totale delle risorse del PNRR e del Fondo Complementare a livello nazionale, per un totale di 222,1 miliardi di Euro.

Figura 53. Ripartizione dei fondi PNRR e del Fondo Complementare per l'Umbria suddivisi nelle 6 Missioni del PNRR italiano, 2023. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Governo italiano, "Italia domani*", 2023.

Dal confronto tra il totale delle **risorse destinate all'Italia** e quelle complessive per l'Umbria (quelle già assegnate/pre-allocate e quelle stimate da The European House - Ambrosetti e associate a futuri bandi del PNRR), emerge che all'Umbria saranno destinati rispetto alla media nazionale:

- il **2,2%** di fondi in più per la **rivoluzione digitale** rispetto alla media italiana;
- l'1% di fondi in più a tema istruzione e ricerca;
- il 3% di risorse in più in materia di inclusione e coesione sociale.

In particolare, la **Missione 2**, legata alla rivoluzione verde (pari al 30% del totale in Umbria), rappresenta l'ambito che riceverà l'ammontare più rilevante di risorse finanziarie, pari a circa **1,01 miliardi di Euro**.

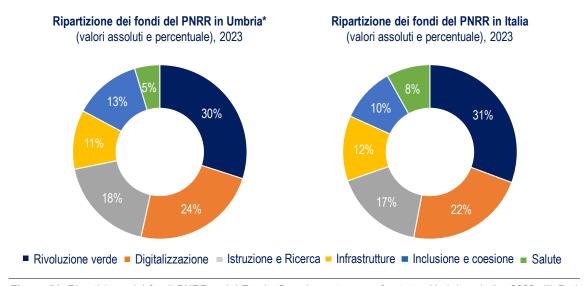


Figura 54. Ripartizione dei fondi PNRR e del Fondo Complementare: confronto tra Umbria e Italia, 2023. (*) Dati stimati. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Governo italiano, "Italia domani"*, 2023.

Come già ricordato, **l'Italia è il principale beneficiario dei fondi del PNRR**, rendendo di fatto tale strumento una sfida e un'opportunità fondamentale per avviare una nuova stagione di crescita del Paese e colmare i *gap* ancora presenti nelle regioni italiane, assegnando un **ruolo centrale ai territori**.

Stanno tuttavia iniziando ad emergere alcune **criticità sulla gestione e messa a terra degli investimenti**, che, a loro volta, stanno generando dei rallentamenti e difficoltà per il rispetto delle *milestone* previste. Una recente analisi della Corte dei Conti sulle criticità legate al PNRR ha rilevato **due problematiche principali**:

- la prima è di tipo **organizzativo**, legata al mancato coordinamento tra i vari soggetti attuatori e dall'assenza di un adeguato sistema di monitoraggio della progressione degli investimenti;
- la seconda riguarda invece ritardi nella fase attuativa. La Corte dei Conti ha stimato una durata mediana della realizzazione di un'opera pari a 4 anni e 10 mesi (di fronte ad un incontro mediano di 300.000 Euro) e una durata della fase di progettazione di poco più di 2 anni, ai quali seguiranno altri 2 anni per l'esecuzione e la messa in opera del progetto e 6 mesi per l'affidamento dei lavori.

Con riferimento all'Umbria, le criticità maggiori sono riconducibili alla **limitata** capacità gestionale delle Pubbliche Amministrazioni nei piccoli centri. Da un'indagine condotta da ANCI Umbria sulle criticità dei comuni umbri circa l'accesso e la gestione dei finanziamenti diretti dell'Unione Europea (ultimo ciclo di programmazione 2014-2020) è emerso che:

- solo nel 5% dei comuni è presente un ufficio dedicato alla gestione dei fondi europei;
- solo il 14% dei comuni possiede del personale qualificato per la progettazione e gestione dei fondi diretti europei.

La **mancanza di personale** e le **carenze strutturali** sono considerati gli ostacoli principali, soprattutto nei piccoli centri, per la gestione dei fondi provenienti dall'Europa.

Alla luce di questo scenario, il Governo Meloni ha proposto una **revisione del PNRR**, attualmente in fase di verifica e autorizzazione presso la Commissione Europea, al fine di recepire i nuovi sviluppi con riferimento all'iniziativa REPowerEU e alla luce della ricognizione dello stato di attuazione del PNRR da parte del Governo italiano. Nello specifico, la nuova bozza prevede due tipologie di modifiche:

- La prima tipologia mira a confermare la misura, superando le formulazioni del CID (Council Implementing Decision) che potrebbero comportare difficoltà nella rendicontazione alla rispettiva scadenza. Le proposte incluse in questa categoria prevedono, pertanto, adattamenti e rimodulazioni contenutistiche volti a dare una più solida garanzia del completamento dei relativi investimenti entro il 2026.
- La seconda tipologia riguarda proposte che mirano a realizzare un utilizzo più
 efficiente delle risorse, attraverso riallocazioni tra misure con risorse che
 permangono nell'ambito dello stesso settore, sotto la titolarità della stessa
 Amministrazione.

3.3. Il modello di quantificazione delle ricadute economiche e sociali per l'Umbria nel medio-lungo termine

La quantificazione delle risorse finanziarie del PNRR che potrebbero arrivare sul territorio umbro ha permesso, a sua volta, di **identificare e quantificare gli impatti strutturali** (di medio-lungo periodo) che il Piano potrà avere sul contesto socio-economico dell'Umbria. In particolare, la quantificazione di tali impatti si basa sul modello di analisi proprietario di The European House – Ambrosetti e adottato a livello di sistema-Paese nella ricerca "Osservatorio PNRR: ad un anno dal varo" ³⁸ realizzata e aggiornata annualmente da Ambrosetti Club.

L'obiettivo del Next Generation EU – e del PNRR per l'Italia – è infatti più ambizioso di un "mero" *shock* temporaneo derivante da una significativa iniezione di liquidità: si tratta infatti di un pianto di trasformazione strutturale dei tessuti economici e produttivi, con l'obiettivo di **incidere significativamente sul tasso di crescita dei Paesi**.

Nel caso dell'Italia, per incidere significativamente sulla crescita del Paese è necessario agire sul principale freno, rappresentato dalla **bassa produttività**.

La produttività è un indice che esprime la capacità di un sistema economico di trasformare efficacemente un *input* (il lavoro) in *output* (Valore Aggiunto). Nel **caso italiano**, la **produttività è rimasta pressoché stabile** nell'ultimo ventennio (tra il 2000 e il 2020 è cresciuta solo del 4%), rispetto alle crescite molto più marcate di altri Paesi *peer* (+16% Spagna, +18% Francia e +19% Paesi Bassi e Germania).

In particolare, la produttività è scomponibile in 3 diversi elementi: produttività del lavoro, produttività del capitale e produttività multifattoriale³⁹. In Italia, in particolare, la produttività multifattoriale ha rappresentato un freno alla crescita.

La dinamica della produttività dipende da una pluralità di fattori, non tutti risolvibili dal PNRR. Le principali criticità affrontate all'interno del PNRR italiano sono:

- 1. **Bassa propensione agli investimenti delle imprese** (Investimento "Transizione 4.0", Investimento "Reti Ultraveloci" Banda Ultra-Larga e 5G, Finanziamento di *start-up*, tecnologie satellitari ed economie spaziali).
- 2. **Criticità logistiche e infrastrutturali** (Alta Velocità nel Nord Europa per i collegamenti con l'Europa, sviluppo del trasporto ferroviario ERTMS, collegamenti ferroviari ad Alta Velocità verso il Sud per passeggeri e merci, connessioni diagonali, sviluppo trasporto rapido di massa).
- 3. **Occupazione femminile** (nuovi posti negli asili nido e edifici ristrutturati, creazione di imprese femminili).
- 4. **Mercato del lavoro** (politiche attive del lavoro e sostegno all'occupazione, potenziamento dei centri per l'impiego, sistema duale).

_

 $^{^{38}}$ Si veda: The European House - Ambrosetti, "Osservatorio PNRR" di Ambrosetti Club, edizioni 2022 e 2023.

³⁹ È una componente residuale della produttività, che descrive la crescita attribuibile agli elementi "soft", come le capacità manageriali, il grado di digitalizzazione, i processi di efficientamento e la semplicità nel "fare impresa".

5. Scarso grado di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione (infrastrutture digitali, abilitazione migrazione al *Cloud*, dati e interoperabilità, servizi digitali e cittadinanza digitale).

Al fine di identificare i potenziali impatti strutturali derivanti dall'implementazione del PNRR, attraverso la risoluzione delle criticità sopra esposta, The European House - Ambrosetti ha condotto un'analisi multidimensionale che, a partire dall'identificazione degli investimenti con impatto strutturale, ne quantifica l'impatto nel medio-lungo periodo.

Nel dettaglio, l'analisi ha dunque identificato gli investimenti con impatto strutturale, seguendo tre principali criteri di scelta:

- non sono stati inclusi gli investimenti che hanno esclusivamente un impatto di stimolo alla domanda (come, ad esempio, il *Superbonus*, che - seppur utile per l'efficientamento energetico degli edifici - non favorisce una crescita della produttività strutturale);
- sono stati considerati solo investimenti con impatti di medio periodo (ad esempio, gli investimenti in ricerca di base);
- non sono stati considerati investimenti che risolvono criticità preesistenti non legate alla crescita (ad esempio, la ristrutturazione delle scuole).

Due esempi di investimenti con impatti strutturali e non strutturali

Un esempio di investimento con impatti strutturali: "Transizione 4.0"

All'interno della Missione 1 "Digitalizzazione, Innovazione, Competitività, Cultura e Turismo", nella Componente 2 "**Digitalizzazione, Innovazione e Competitività del sistema produttivo**", vengono assegnati 13,4 miliardi di Euro all'Investimento 1 "Transizione 4.0".

Tale investimento intende aumentare la **produttività**, la **competitività** e la **sostenibilità** delle imprese italiane, sia lato offerta, attraverso il potenziamento della ricerca di base e applicata e la promozione del trasferimento tecnologico, sia lato domanda, con la promozione della trasformazione digitale dei processi produttivi e degli investimenti in beni immateriali nella fase di ripresa post-pandemica.

In particolare, a fronte dei 13,4 miliardi di Euro messi a disposizione per questo investimento, si stima un "effetto leva" (inteso come aumento degli investimenti privati con due principali effetti: un incremento in beni strumentali e un aumento della spesa in R&S e di finanziamenti alle *startup*) per **24 miliardi di Euro** nel settore privato. Tali investimenti potrebbero abilitare un incremento degli ordinativi sul mercato interno dei beni strumentali con picchi del **+11,6%** per macchinari e altre apparecchiature, e un conseguente **aumento della produttività multifattoriale del +0,43%**, come effetto dei maggiori investimenti in capitale fisico e immateriale. Si stima che questo possa determinare un incremento del PIL dello **0,55%** (*range* tra 0,5% e 0,6%) dopo 5 anni.

Un esempio di investimento senza impatti strutturali: il Superbonus

All'interno della Missione 2 "Rivoluzione verde e transizione ecologica", nella Componente 3 "Efficienza energetica e riqualificazione degli edifici", sono allocati 13,95 miliardi di Euro all'Investimento 2.1 "Ecobonus e Sismabonus al 110%". Tale investimento, all'interno del modello proprietario di The European House - Ambrosetti è stato classificato come un intervento senza impatti di natura strutturale.

Infatti, la misura, fin dalla sua promulgazione, ha evidenziato diverse criticità. *In primis*, è stata oggetto di **12 modifiche in meno di 2 anni**. In secondo luogo, ha incentivato la creazione di piccole imprese a **bassa qualifica e sicurezza**: l'ultima indagine INL (Ispettorato Nazionale Lavoro) indica come l'**87**% delle imprese controllate è risultato irregolare in materia di sicurezza del lavoro. Di fatto, il Superbonus ha – a tutti gli effetti – creato una "bolla" nel mercato dell'edilizia, facendo lievitare i prezzi dei materiali in misura molto superiore all'inflazione media (e senza nessun interesse nelle trattative per ribassare i prezzi dato che, alla fine, risulta sempre lo Stato il soggetto pagatore): ad esempio, il prezzo dell'acciaio per cemento armato è aumentato, in un anno, del **227**%. In conclusione, il Superbonus è – nella migliore delle ipotesi – uno **shock di domanda temporaneo**.

Fonte: Ambrosetti Club, "Osservatorio PNRR. Ad un anno dal varo", 2023.

Da questa analisi è emerso che gli investimenti strutturali rappresentano un valore compreso **tra il 34,4% e il 49,3% del totale** dei 191,5 miliardi di Euro allocati dal PNRR a livello nazionale. Riparametrando tali percentuali sui 2,7 miliardi di Euro stimati da The European House – Ambrosetti nel complesso per l'Umbria, si ottiene un valore superiore a **1,1 miliardi di Euro**, pari a circa il **42% del totale**.

Lo *step* metodologico successivo, dunque, è stato quello di individuare – per ciascun investimento con impatti strutturali – **i relativi impatti attesi sul PIL** e – in generale – **sul contesto socio-economico umbro**.

Nello specifico, le 5 aree di investimento sopra identificate potrebbero portare ad una crescita strutturale del PIL umbro: sommando le differenti componenti, a partire dal 2026 (fino al 2036) il PIL dell'Umbria potrà essere l'1,5% superiore rispetto a quanto sarebbe avvenuto in assenza delle misure previste dal PNRR.

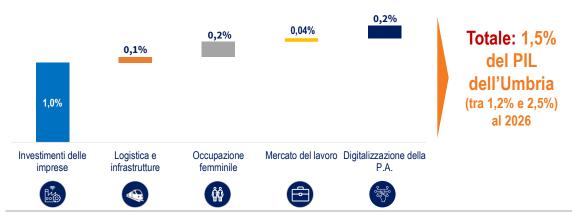


Figura 55. Impatti strutturali del PNRR al 2026 in Umbria (variazione percentuale rispetto allo scenario base in assenza delle misure previste dal PNRR). *Fonte: elaborazioni The European House - Ambrosetti, 2023.*

Si tratta di una stima soggetta ad ampio margine d'errore, in quanto tiene conto delle informazioni disponibili ad oggi sull'allocazione prevista degli investimenti del Piano su base nazionale nelle diverse Missioni e non considera eventuali future riallocazioni delle risorse sui singoli ambiti del PNRR a seguito del dibattito in corso presso il Dipartimento delle Politiche Europee a seguito delle raccomandazioni del Ministro per gli Affari Europei, le Politiche di Coesione e il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (maggio ottobre 2023). Il primo elemento di incertezza è costituito dal fatto che mai prima d'ora, nella storia dell'Italia (se si esclude il Piano Marshall nel Secondo Dopoguerra), si è assistito a un dispiegamento di investimenti pubblici comparabile a quello mobilitato dal PNRR. Il secondo elemento che contribuisce al margine d'errore è legato all'effettiva implementazione delle misure: l'assunto metodologico di fondo è che gli investimenti vengano effettivamente dispiegati nei modi e nei tempi previsti dal PNRR.

L'1,5% di crescita incrementale per l'economia umbra è un valore che – per la sua natura strutturale, derivando da una variazione permanente del tessuto produttivo umbro – è destinato a **persistere su un prolungato orizzonte temporale**. Tuttavia, non è ipotizzabile pensare che l'Umbria, dal 2026 in poi, possa "vivere di rendita", assicurandosi un +1,5% del PIL ogni anno per tutti gli anni successivi. Infatti, l'effetto degli investimenti previsti dal PNRR andrà scemando nel tempo (si pensi, ad esempio, al caso di "Transizione 4.0", in cui il vantaggio competitivo derivante dall'adozione di macchinari innovativi e tecnologie innovative resta tale solo fino a quando tali tecnologie sono, appunto, all'avanguardia).

Di conseguenza, ai fini dello Studio strategico "Umbria 2032", si è prudenzialmente assunto un **orizzonte di decadimento decennale**, mediando le varie componenti. Sotto questa ipotesi, al 2036 il differenziale di PIL - dovuto all'effetto sulla crescita di medio lungo periodo dell'Umbria nei due scenari (con e senza PNRR) - sarebbe di +2,9 miliardi di Euro, ovvero +11,4% del PIL rispetto allo scenario tendenziale in assenza del PNRR.

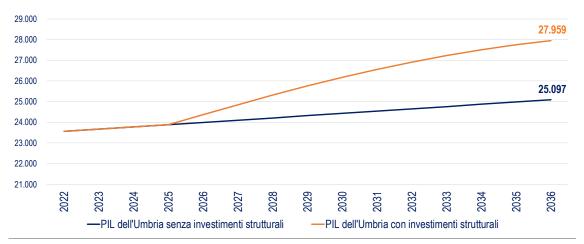


Figura 56. Traiettorie di crescita del PIL dell'Umbria con e senza l'impatto strutturale derivante dalle misure del PNRR (milioni di Euro), 2022e – 2036e. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Governo italiano, "Italia domani"*. 2023.

3.4. Focus sulla "twin transition": le ricadute economiche derivanti dalla diffusione della banda ultra-larga e dei pannelli fotovoltaici in Umbria

La twin transition, o doppia transizione, si riferisce alla necessità di affrontare contemporaneamente due importanti cambiamenti nella società e nell'economia: la transizione verso un'**economia sostenibile e a basse emissioni di carbonio**, e la transizione verso un'**economia digitale e basata sulla tecnologia**. Queste due transizioni sono strettamente interconnesse e complementari, poiché l'innovazione digitale può svolgere un ruolo chiave nel raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità ambientale:

- Nell'ambito della transizione verso un'economia sostenibile, l'obiettivo principale è ridurre l'impatto ambientale delle attività umane, adottando pratiche e tecnologie che favoriscano la conservazione delle risorse naturali, la riduzione delle emissioni di gas serra e la promozione di forme di energia pulita e rinnovabile. Ciò richiede un cambiamento significativo nelle modalità di produzione e consumo, nonché la promozione di settori economici sostenibili, come le energie rinnovabili, l'efficienza energetica e la mobilità verde.
- La transizione verso un'economia digitale, d'altra parte, comporta l'integrazione delle tecnologie digitali in tutti i settori dell'economia e della società, per aumentare l'efficienza, migliorare la produttività e promuovere l'innovazione. Questo implica l'adozione di tecnologie avanzate come l'Intelligenza Artificiale,

l'*Internet of Things*, la *Blockchain* e l'analisi dei *Big Data*, che possono portare a nuovi modelli di business e trasformazioni significative nei processi produttivi.

In questo quadro, l'Umbria, come molti altri territori italiani, si trova di fronte a sfide importanti legate alla **sostenibilità ambientale** e alla **competitività economica**. Nello specifico, la Regione presenta – come visto in precedenza – un'importante base industriale e agricola, ma deve affrontare la necessità di ridurre le emissioni di carbonio, migliorare l'efficienza energetica e promuovere l'innovazione tecnologica per rimanere competitiva nell'economia globale.

Alla luce del ruolo centrale assegnato alla transizione sostenibile e digitale per lo sviluppo dell'Umbria, emerso anche con forza dall'attività di ascolto degli *stakeholder* (pubblici e privati) del territorio, The European House - Ambrosetti ha realizzato un approfondimento sulla "*twin transition*". In particolare, l'attività di analisi si è focalizzata su due cantieri:

- sul fronte ambientale, la stima delle ricadute economiche derivanti dalla installazione di pannelli fotovoltaici sugli edifici;
- sul fronte della digitalizzazione, la stima delle ricadute economiche derivanti dal potenziamento della connettività a **Banda Ultra Larga** sul territorio regionale.

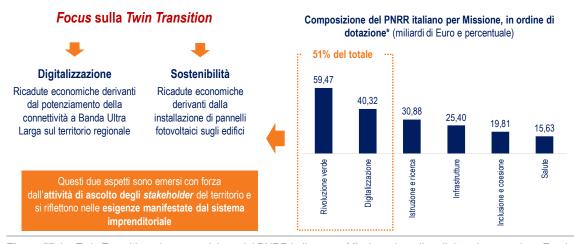


Figura 57. La *Twin Transition* e la composizione del PNRR italiano per Missione, in ordine di dotazione, escluso Fondo Complementare e React-EU (miliardi di Euro e incidenza percentuale). *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie*, 2023.

3.4.1. Transizione sostenibile: le ricadute economiche per l'Umbria dal potenziamento della produzione da fonte fotovoltaica

Con riferimento ad un potenziamento dell'installazione dei pannelli fotovoltaici, The European House – Ambrosetti ha realizzato un modello quantitativo proprietario per stimare la potenza solare rinnovabile installabile in ottica di rapida attivazione per i territori, ovvero considerando tecnologie e vincoli normativi e strutturali esistenti.

Per quanto riguarda gli impianti in copertura sui tetti, The European House – Ambrosetti ha messo a punto un modello per calcolare la **potenza solare installabile**

sui tetti a livello regionale che si compone di 6 passaggi, analizzando con un **approccio** *bottom-up* l'opportunità di sviluppo per ogni Regione, come di seguito descritto.

La metodologia di calcolo della potenza solare installabile sui tetti dell'Umbria

L'analisi ha previsto 6 step metodologici:

- 1. La quantificazione dei **tetti sprovvisti di pannelli fotovoltaici** e successiva normalizzazione delle superfici alla luce del **tasso di abusivismo edilizi**.
- 2. La quantificazione della **disponibilità potenziale di edifici residenziali, industriali e commerciali differenziando per destinazione d'uso** (edifici residenziali con <=2 piano e >2 piano, edifici produttivi, della grande distribuzione commerciale, scolastici, turistici ricettivi, servizi e terziario)*.
- 3. La quantificazione della superficie di **tetti con orientamento adeguato** (stimato essere pari al 15% del totale**) e degli edifici effettivamente utilizzabili alla luce dei **vincoli di natura urbanistica, ambientale ed architettonica**.
- 4. La quantificazione della **superficie media richiesta per singolo pannello fotovoltaico**, ipotizzando un'efficienza di 0,20kW per mq.
- 5. La quantificazione del **numero di pannelli fotovoltaici installabili**, rapportando la superficie di tetto effettivamente utilizzabile (calcolata ai punti 1-3) alla superficie richiesta per singolo pannello.
- 6. La quantificazione della **potenza installabile sugli edifici**, ipotizzando una potenza media per singolo pannello fotovoltaico.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su studio The European House – Ambrosetti e A2A, "Verso l'autonomia energetica italiana: acqua, vento, sole, rifiuti le nostre materie prime", 2022.

Considerando il numero di edifici, la quota di tetti non ancora coperti da impianti, i vincoli paesaggistici e la superficie mediamente irradiata correttamente dal sole, in **Umbria** vi sono circa **3 km² di tetti** disponibili all'installazione di impianti fotovoltaici in copertura che potrebbero ospitare **fino a 700 MW di impianti**.

Nell'ipotesi di ripartire l'installazione aggiuntiva di impianti fotovoltaici su 10 anni (2023-2032), installando 70 MW/anno (in grado di produrre circa 89.880 MWh/anno), la produzione a regime sarebbe di circa 898,8 GWh/anno:

ipotizzando un costo medio di installazione di 1500 Euro/kW, l'investimento annuo è di 105 milioni di Euro, per un totale al 2032 di 1,05 miliardi di Euro;

^(*) Ipotesi sulla superficie media delle coperture utilizzabili: edifici residenziali <=2 piani (95 mq), >2 piani (342 mq) ed edifici non residenziali (600 mq). (**) Con differenziazioni regionali nel caso di maggiore irradiamento solare.

Nota: la percentuale di tetti con orientamento adeguato è stimata pari al 15%, in quanto la maggior parte dei tetti non sono piani e presentano 2 o 4 falde.

ipotizzando un costo medio del MWh di 132,27⁴⁰ Euro, il risparmio negli anni di installazione cresce di 11,9 milioni di Euro, mentre a regime (dopo il 10° anno) il risparmio cumulato sarà di 653,9 milioni di Euro.

Sulla base di questi dati, si stima che l'investimento effettuato nel decennio per l'installazione di pannelli fotovoltaici sugli edifici potrà rientrare in **14 anni**.

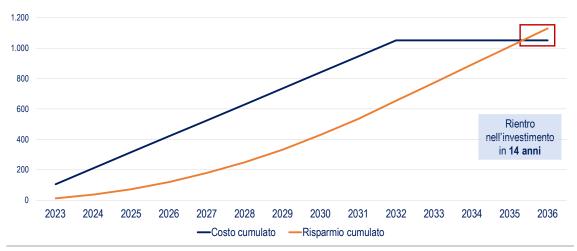


Figura 58. Stima dei costi e dei risparmi negli investimenti fotovoltaici per la copertura degli edifici industriali in Umbria (milioni di Euro), 2023e - 2036e. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2023.*

3.4.2. Transizione digitale: le ricadute economiche per l'Umbria dal potenziamento della copertura a Banda Larga del territorio

Per quanto riguarda il potenziamento della copertura a Banda Ultra Larga, è importante sottolineare che al 2022, **solo poco più di 1 famiglia umbra su 2** (il **58,8**% rispetto a una media italiana del 60,7% e del Centro del 64,9%) **dispone di una connessione fissa a banda larga**, posizionando la Regione al **10° posto** in Italia.

Nel 2021, il Ministero per l'Innovazione Tecnologica e la Transizione Digitale – all'interno del Piano "Italia Digitale 2026" ha fissato l'obiettivo del **100% di copertura entro il 2026**. Tuttavia, ad oggi in Umbria, **14 Comuni** sono attualmente in programmazione per i lavori di **connessione con fibra** e **4 Comuni** sono attualmente in programmazione per i lavori di **connessione** *wireless*.

Per sopperire a questo ritardo, comune a tutto il Paese, il PNRR ha assegnato **6,7 miliardi di Euro per le reti ultraveloci** (di cui **88,3 milioni all'Umbria**), finalizzati nello specifico a:

- portare la connettività a 1 Gbps (Piano "Italia 1 Giga");
- incentivare lo sviluppo e la diffusione dell'infrastruttura 5G nelle aree mobili a fallimento di mercato (Piano "Italia 5G");

_

⁴⁰ Valore PUN aggiornato all'8 maggio 2023.

- completare il Piano "Scuola connessa", per assicurare la connessione in fibra a 1 Gbps ai 9.000 edifici scolastici rimanenti (Pari a circa il 20% del totale);
- assicurare connettività adeguata (da 1 Gbps fino a 10 Gbps simmetrici) agli altri
 12.000 punti di erogazione del Servizio sanitario nazionale (Piano "Sanità connessa");
- dotare 18 isole minori di un backhauling sottomarino in fibra ottica (Piano "Collegamento isole minori") per migliorare i collegamenti esistenti e rispondere alle crescenti esigenze di connettività BUL delle famiglie, imprese ed enti presenti.

Gli interventi ad alto potenziale strutturale – anche per le differenti dimensioni e peso economico – sono i primi due, ed è su di essi che si è focalizzata l'analisi di impatti del PNRR di seguito descritta.

La metodologia di calcolo per la stima degli impatti dell'adozione della Banda Ultra Larga

Il processo di analisi ha previsto due filoni di stima:

- la stima degli impatti sul valore aggiunto delle imprese derivanti dall'adozione di fibra e 5G;
- la stima della numerosità delle imprese coinvolte negli investimenti previsti dal PNRR

Il primo filone di stima è basato su modelli econometrici costruiti *ad hoc* che, partendo da un *panel* di Paesi OECD e analizzandone l'evoluzione della diffusione delle tecnologie in correlazione con la crescita, hanno stimato dei moltiplicatori sul valore aggiunto derivanti dall'adozione di fibra e 5G. la stima è stata confrontata con i moltiplicatori presenti in letteratura, calcolati – nella maggior parte dei casi – partendo dal contesto anglosassone.

La stima del numero delle imprese coinvolte è basata sul censimento delle aree grigie, bianche e nere di Infratel, che mappa – a livello di numero civico – la dimensione delle aree. A partire da un campione di **700.000 imprese**, equamente distribuite sul territorio e rappresentative a livello dimensionale del sistema produttivo italiano, è stata stimata una percentuale di imprese nel campione insediate in un'area a fallimento di mercato, riportando successivamente i risultati a livello nazionale.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su "Osservatorio PNRR" di Ambrosetti Club, 2023.

In questo contesto, l'adozione della Banda Ultra larga genera **una crescita del Valore Aggiunto, a livello di singola impresa, compreso tra l'1% e il 2%**.

Complessivamente, in Umbria, l'adozione della Banda Ultra Larga potrà abilitare un impatto strutturale pari al +0,36% del PIL (intervallo di confidenza compreso tra 0,3% e 0,5%). In termini monetari, questo equivale, nello scenario medio, a 597,8 milioni di Euro aggiuntivi al 2036, in una forbice di scenari possibili compresa tra 517,8 milioni di Euro e 905,6 milioni di Euro.

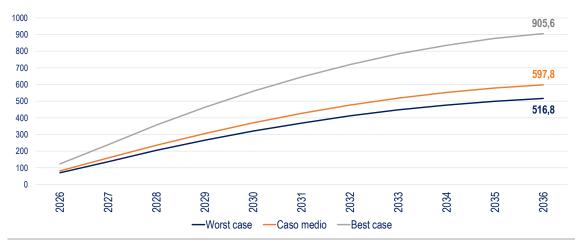


Figura 59. Stima del PIL aggiuntivo generato in Umbria a seguito del potenziamento della connettività a Banda Ultra Larga nel territorio (milioni di Euro), 2026e - 2036e. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Governo italiano, "Italia domani" e "Osservatorio PNRR" di The European House – Ambrosetti e Ambrosetti Club, Piano Banda Ultra Larga e fonti varie, 2023.

Un effetto collegato alla maggiore digitalizzazione delle imprese umbre sarà inoltre un potenziale maggior ricorso all'e-commerce per la vendita delle produzioni *Made in Umbria* sui canali B2C e B2B, grazie alla possibilità di accedere ai mercati internazionali (oltre a quello domestico) per l'esportazione digitale delle produzioni locali attraverso *marketplace* e siti di vendita proprietari. Una condizione abilitante sarà, a monte della filiera, come visto nel Capitolo 1, il completamento delle opere infrastrutturali (in particolare, ferroviarie e stradali) a supporto delle spedizioni logistiche associate alla crescita delle vendite dell'e-commerce.

Ad oggi, infatti, **nel canale B2C circa un terzo delle imprese umbre non vende tramite un proprio sito web e circa 2 imprese su 5 non accedono ad un marketplace**. Questi valori aumentano nel canale B2B, dove in media solo 1 impresa umbra su 10 vende i propri prodotti sul web (16% su *marketplace*, 10% su un sito web proprietario e un quarto tramite altri canali web). Una conseguenza diretta è che l'incidenza delle vendite *online* sul fatturato del sistema imprenditoriale umbro è ancora contenuta: ammonta in media al 14,4% dalle vendite da canali web e appena allo 0,9% da vendite su piattaforme digitali.

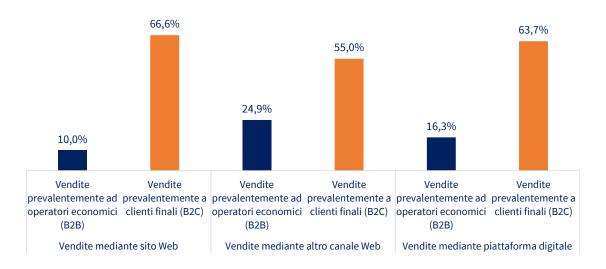


Figura 60. Percentuale di imprese in Umbria con vendite tramite canali web per tipo di clientela (valori percentuali), 2021. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, "Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza Sanitaria Covid-19", febbraio 2022.

Principali fonti di riferimento

- AlmaLaurea, "XXV Indagine sulla condizione occupazionale dei laureati -Rapporto 2023", 2023
- ANFIA e Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Torino,
 "Osservatorio sulla componentistica automotive italiana", 2022
- Anpal e Unioncamere, "Analisi della domanda di competenze digitali nelle imprese, indagine 2021", 2021
- Banca d'Italia, "I divari infrastrutturali in Italia: una misurazione caso per caso",
 2023
- Banca d'Italia, "L'economia dell'Umbria", edizioni 2018-2022
- Banca d'Italia, "Indagine sul turismo internazionale", 2021
- Camera dei Deputati, "Commissione Parlamentare di inchiesta sulle periferie",
 Relazione approvata il 14 dicembre 2017
- Censis, "La classifica Censis delle Università italiane (edizione 2023/2024)", luglio 2023
- Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo (IRRIS), XXV edizione del "Rapporto sul Turismo Italiano (2020-2022)", marzo 2023
- Comitato regionale Umbria, "Rendiconto sociale 2021", 2022
- Confindustria e LUISS, "Le imprese estere in Italia: il ruolo delle economie regionali. La Regione Umbria", 2022
- Consiglio Nazionale Economia e Lavoro, "19° Rapporto sulla mobilità degli italiani-Rapporto finale", 12 dicembre 2022
- Fondazione Giordano Dell'Amore, "I bisogni economico-sociali della Provincia di Perugia", 2019
- Fondazione Giordano Dell'Amore, "L'accesso alle risorse della programmazione europea delle istituzioni e delle imprese umbre", 2022
- Fondazione Perugia, "Esiti del percorso di accompagnamento alla pianificazione strategica delle fondazioni aderenti alla consulta", 2022
- Fondazione Symbola, "*GreenItaly 2022. Un'economia a misura d'uomo contro le crisi*", febbraio 2023
- Fondazione Symbola, "Io sono Cultura 2022 L'Italia della qualità e della bellezza sfida le crisi", 2022
- Indire e Ministero dell'Istruzione, "Monitoraggio degli Istituti Tecnologici Superiori (ITS Academy) 2023"
- Indire e Ministero dell'Istruzione, "Monitoraggio nazionale Dati di sintesi: Regione Umbria", 2023

- ISFORT Istituto Superiore di formazione e ricerca per i trasporti, "Indagine sulla mobilità degli italiani", 2016
- ISPRA, "Rapporto Rifiuti Urbani edizione 2022", 2023
- ISPRA, "Indicatori di efficienza e decarbonizzazione del sistema energetico nazionale e del settore elettrico", 2022
- ISPRA, dossier "Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici",
- ISPRA, dossier "Dissesto idrogeologico in Italia: pericolosità e indicatori di rischio", 2021
- Istat, indagine "Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria COVID-19", febbraio 2022
- Istat, "La ricchezza non finanziaria in Italia. Stima del valore delle principali attività non finanziarie per settore istituzionale", febbraio 2019
- Istat, "Rapporto annuale 2019-2020"
- Istat, "Principali Aggregati di contabilità nazionale", 2018-2022
- Legambiente, "Ecosistema. Rapporto sulle performance ambientali delle città",
 2022
- Legambiente, "Rapporto Pendolaria", 2017-2022
- Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), "Documento di economia e finanza", 2019-2021
- Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), "Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza", 2021
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, "Piano Straordinario di potenziamento dei Centri per l'Impiego e delle Politiche attive del Lavoro – Monitoraggio periodico attuazione assunzioni personale a tempo indeterminato", 2022
- Osservatorio Nazionale del Turismo, "Il turismo enogastronomico", 2018
- Regione Umbria, "Analisi socio-economica: uno sguardo d'insieme", 2022
- Sistema informativo Excelsior, "I fabbisogni professionali e formativi delle imprese culturali e creative", indagine 2022
- Il Sole 24 Ore, "Indice della Qualità della Vita delle Province italiane per fasce d'età", 2023
- Il Sole 24 Ore, "Indice della Qualità della Vita delle Province italiane", 2022
- The European House Ambrosetti, "Global Attractiveness Index", edizioni 2016-2023

- The European House Ambrosetti, Enel e Fondazione Enel, "Filiere strategiche per la transizione energetica: roadmap industriale per Europa e Italia", 2023
- The European House Ambrosetti e Microsoft Italia, "AI 4 Italy: impatti e prospettive dell'intelligenza artificiale generativa per l'Italia e il Made in Italy", 2023
- The European House Ambrosetti e SACE, "Piccole, medie e più competitive: le PMI italiane alla prova dell'export tra transizione sostenibile e digitale", 2023
- The European House Ambrosetti e A2A, "Verso l'autonomia energetica italiana: acqua, vento, sole, rifiuti le nostre materie prime", 2022
- The European House Ambrosetti ed Enel, "Net Zero E-conomy 2050. La Roadmap di decarbonizzazione per l'Europa", 2022
- The European House Ambrosetti ed Erion, "Gli scenari evolutivi delle materie prime critiche e il riciclo dei prodotti tecnologici come leva strategica per ridurre i rischi di approvvigionamento per l'Italia", 2023
- The European House Ambrosetti, Ambrosetti Club, "Osservatorio PNRR. A due anni dal varo", 2023
- The European House Ambrosetti, Ambrosetti Club, "Osservatorio PNRR, ad un anno dal varo", 2022
- The European House Ambrosetti ed Eni, "Proposta per una Zero Carbon Technology Roadmap per l'Europa", 2022
- The European House Ambrosetti e Microsoft Italia, "Next Generation DigITALY:
 come promuovere l'integrazione e lo sviluppo di un ecosistema digitale per
 accelerare l'innovazione e la crescita del Paese", 2022
- The European House Ambrosetti e A2A, "Da NIMBY a PIMBY: economia circolare come volano della transizione ecologica e sostenibile del Paese e dei suoi territori", 2021
- Ufficio Parlamentare di Bilancio, "I bandi PNRR destinati agli enti territoriali: obiettivi specifici e vincoli territoriali", 2020
- Unioncamere, Ministero delle Imprese e del Made in Italy e InfoCamere, "Cruscotto di Indicatori Statistici dati nazionali. Report con dati strutturali Startup innovative 1° trimestre 2023", aprile 2023
- World Travel&Tourism Council, "Travel & Tourism Economic Impact 2018 Italy",
 2019

Studio strategico

UMBRIA 2032

Rapporto finale









