


# ECONOMIA UMBRA: DALLO SVILUPPO AL POSSIBILE DECLINO

## 1. Introduzione

 economia umbra, al di là delle oscillazioni congiunturali, da molti anni non tiene più il passo, peraltro molto lento, del Paese. La tendenza alla convergenza verso il livello medio di sviluppo economico italiano che aveva caratterizzato la seconda metà del secolo scorso, dai primi anni di questo secolo si è tramutata nel suo contrario. In particolare negli ultimi dieci anni, tutti i principali indicatori economici segnalano una progressiva divergenza rispetto ai corrispondenti standard nazionali. Il dato più eloquente è il divario di Pil per abitante rispetto alla media italiana, tornato sui livelli degli anni precedenti la fase della grande crescita industriale di piccola e media impresa.

Per cercare di capire quali sono i principali fattori di tale marcata divergenza – alcuni dei quali vengono da molto lontano – nelle pagine che seguono viene ripercorsa, in sintesi e nei suoi aspetti essenziali, la storia dell'ultimo mezzo secolo dello sviluppo economico umbro, analizzandone le diverse fasi e richiamandone caratteristiche e limiti. Successivamente, le negative dinamiche dell'economia umbra dell'ul-

timo ventennio vengono analizzate più in dettaglio alla luce dei cambiamenti del contesto competitivo legati ai processi di globalizzazione e della crisi globale iniziata nel 2008. Le dinamiche di divergenza si cerca poi di inquadrarle nel modello teorico di sviluppo regionale che sembra meglio interpretarle, almeno nei suoi fattori essenziali. Lo schema concettuale proposto è quello fondato sul ruolo dei cosiddetti *motori autonomi dello sviluppo* nella attivazione di meccanismi cumulativi di crescita, la cui maggiore debolezza in Umbria appare invece all'origine di un meccanismo perverso di divergenza cumulativa, che se non invertito può assumere i caratteri del declino. Infine vengono svolte alcune considerazioni sui fattori critici su cui agire, sulle componenti forti del sistema produttivo su cui puntare, sulle politiche da adottare per allontanare i pericoli di declino.

## 2. Storia essenziale di mezzo secolo di sviluppo economico umbro

La Figura 1 mostra l'andamento, in un arco di tempo quasi cinquantennale, del divario tra l'Umbria e la media italiana del principale indicatore sintetico dello sviluppo economico, il prodotto interno lordo (Pil) per abitante, espresso in termini di numeri indici Italia = 100. La serie presenta delle discontinuità, inevitabili quando si cerca di documentare statisticamente lo sviluppo regionale di lungo periodo.<sup>1</sup> Da essa si possono in ogni caso riconoscere le quattro fasi principali che hanno caratterizzato lo sviluppo economico umbro durante l'ultimo mezzo secolo.

1. Le serie 1970-2017 del Pil e degli altri aggregati della contabilità regionale presentano due discontinuità dovute a cambiamenti nel sistema contabile. La prima in corrispondenza del 1980 poiché la ricostruzione della serie del Pil a livello regionale fatta dall'Istat dopo l'adozione del Sistema Europeo del Conti – SEC 1995 è stata realizzata a partire da quell'anno, mentre per il decennio dal 1970 al 1979 la ricostruzione qui utilizzata è quella fatta dalla Svimez sulla base del sistema precedente (cfr. Svimez, *I conti economici delle regioni italiane dal 1970 al 1998*, Il Mulino, Bologna 2000). La seconda discontinuità si ha in corrispondenza del 1995, a seguito della ricostruzione fatta di nuovo dall'Istat, a partire da tale anno, in conseguenza delle novità introdotte dal SEC 2010. In entrambi i casi il Pil per abitante dell'Umbria rispetto alla media nazionale assume un valore più elevato nella nuova serie rispetto alla vecchia. Attualmente l'Istat sta procedendo a una revisione generale dell'intera serie 1995-2018 della contabilità territoriale, che sarà completata nei prossimi mesi.

La prima, dall'inizio della serie (in realtà da metà anni Sessanta) fino ai primi anni Ottanta, è la fase della grande crescita dell'industrializzazione diffusa, che ha portato per la prima volta nel dopoguerra il Pil per abitante dell'Umbria oltre il livello medio del Paese. La seconda, dal 1981 al 1987, è la fase di notevole arretramento che ha fatto seguito alla impetuosa crescita precedente, con conseguente riapertura del divario negativo di Pil per abitante rispetto alla media italiana. Nella terza fase, dal 1987 al 2001, l'Umbria tiene il passo dello sviluppo del Paese, riducendo e poi mantenendo sostanzialmente costante il lieve divario di Pil per abitante. Dopo il 2001 inizia la quarta fase, quella che porta a fine serie (e che forse è ancora in atto), caratterizzata dalla nuova riapertura del divario negativo e dal suo progressivo aggravamento, che ha subito una evidente accelerazione soprattutto dopo la grande crisi iniziata nel 2008.

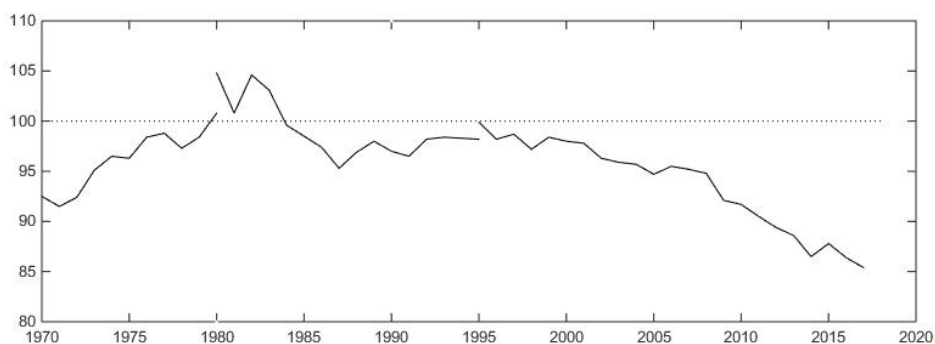


Fig. 1 – Prodotto interno lordo per abitante. Umbria 1970-2017 (numeri indice Italia = 100). Fonte: Nostre elaborazioni su dati Istat per il periodo 1980-2017 e Svimez per il periodo 1970-1980.

Per comprendere meglio le dinamiche che hanno caratterizzato le alterne fasi dello sviluppo umbro, senza peraltro scendere troppo nei dettagli, è utile articolare l'indicatore sintetico Pil per abitante nelle sue principali componenti moltiplicative. Esse in genere sono il tasso di occupazione e la produttività del lavoro. Quest'ultima ha tuttavia più senso calcolarla per la componente di mercato dell'economia ed è quindi preferibile – nonostante le discontinuità statistiche di cui si è detto e che qui come vedremo si aggravano – articolare il Pil per abitante nelle tre seguenti componenti moltiplicative:

$$\frac{\text{Pil}}{\text{Popolazione}} = \frac{\text{Occupazione mkt}}{\text{Popolazione}} \cdot \frac{\text{Valore aggiunto mkt}}{\text{Occupazione mkt}} \cdot \frac{\text{Pil}}{\text{Valore aggiunto mkt}}$$

La prima componente è data dal rapporto tra l'occupazione interna (nell'analisi empirica misurata tramite le unità di lavoro equivalenti a tempo pieno) nei settori di mercato (esclusi i servizi non destinabili alla vendita) e la popolazione residente. Essa esprime l'ampiezza, in termini di occupazione, della base produttiva di mercato dell'economia regionale in rapporto alla popolazione residente, ovvero misura la *capacità della componente di mercato dell'economia di creare occupazione*. La seconda componente esprime la *produttività del lavoro dei settori di mercato*. Il significato della terza componente, infine, deriva dal fatto che la differenza tra numeratore e denominatore è costituita dal valore aggiunto dei settori non di mercato (e dalle imposte indirette nette): quanto maggiore è tale componente tanto maggiore è dunque l'*incidenza dei settori non di mercato su quelli di mercato* (e quindi sul Pil regionale).

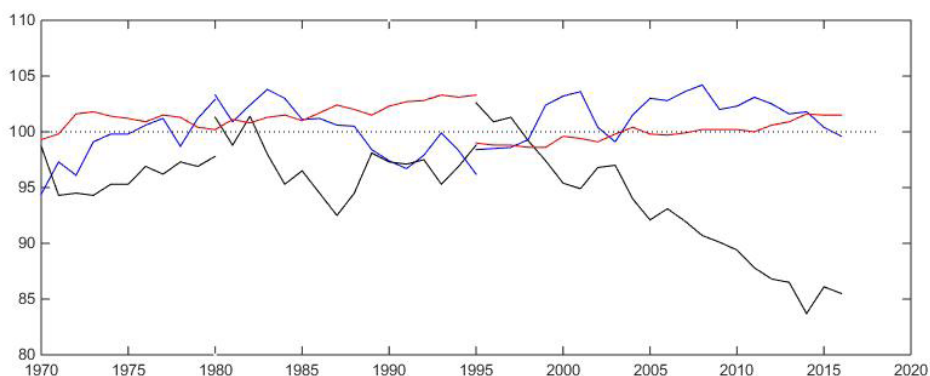


Fig. 2 – Produttività del lavoro (*linea nera*), Unità di lavoro su popolazione (*linea blu*) e Pil su valore aggiunto (*linea rossa*) dei settori market. Umbria 1970-2016 (numeri indice Italia = 100). Fonte: Nostre elaborazioni su dati Istat per il periodo 1995-2016, Istat e Svimez per il periodo 1980-1995 e Svimez per il periodo 1970-1980.

Nella Figura 2 sono rappresentate le tre componenti moltiplicative del Pil per abitante dell'Umbria nel periodo 1970-2016 in termini di numeri indice, ponendo le corrispondenti componenti relative all'Italia pari a 100. Prima di analizzarle va notato che, soprattutto in corrispondenza del 1995 – anno di passaggio al nuovo sistema dei conti economici SEC 95 – le preannunciate discontinuità degli indicatori

statistici sono in effetti piuttosto marcate, in particolare per quanto riguarda la produttività del lavoro dei settori di mercato e il rapporto tra Pil e valore aggiunto di tali settori, il che complica un po' la lettura del grafico. Ci torneremo più avanti. In ogni caso, nonostante tali rilevanti discontinuità, le tendenze dei tre indicatori statistici nei diversi tratti del periodo analizzato sono sufficientemente chiare. Con l'ausilio della Figura 2 proviamo allora a ripercorrere le quattro principali fasi dello sviluppo regionale umbro, richiamando soprattutto gli aspetti critici che si sono presentati e accumulati nel tempo, e che non sono estranei alle più recenti dinamiche.

### *2.1 La fase della industrializzazione diffusa*

Iniziata a metà anni Sessanta del secolo scorso, la fase di forte crescita manifatturiera di piccola e media impresa ha raggiunto l'apice all'inizio degli anni Ottanta, producendo un incremento senza precedenti dell'occupazione. Parallelamente, a seguito del massiccio trasferimento di lavoro dall'agricoltura all'industria, si è determinato anche un incremento della produttività aggregata dei settori di mercato (almeno a partire dal 1971), nonostante quella fase della industrializzazione avesse riguardato essenzialmente settori "leggeri", a relativamente bassa produttività. All'annullando dello storico divario di Pil per abitante rispetto alla media del Paese, in quel periodo hanno dunque contribuito entrambe le componenti fondamentali della crescita: l'eccezionale ampliamento della base produttiva manifatturiera (e più in generale dei settori di mercato) e l'incremento della produttività aggregata del lavoro. E vi ha contribuito anche la terza componente, quella relativa al settore non di mercato, in particolare l'occupazione e il valore aggiunto della pubblica amministrazione e dei servizi pubblici, la cui incidenza sul valore aggiunto di mercato dopo il 1970 diventa maggiore della media nazionale. È la fase di più intensa crescita dell'economia umbra, capace di assorbire la forza lavoro in uscita dal settore agricolo, di arrestare i consistenti flussi di emigrazione che avevano caratterizzato i due decenni precedenti, di invertire la tendenza al calo demografico e di aumentare di molto il benessere della popolazione.

Eppure, a conclusione di questa fase emergono anche alcuni rilevanti limiti strutturali, i cui effetti si protrarranno fino a oggi. In particolare emergono alcuni ben noti e più volte sottolineati limiti “qualitativi”, tra loro collegati: la dipendenza di molte piccole e micro imprese umbre da più strutturate imprese extra-regionali, secondo lo schema del decentramento produttivo (esteso fino al lavoro a domicilio); la conseguente scarsa integrazione del sistema delle imprese all’interno del territorio regionale e quindi la limitata organizzazione spaziale in distretti; la scarsa proiezione internazionale e la bassa propensione all’exportazione all’estero; la produttività dei nuovi settori di specializzazione dell’economia regionale e delle relative imprese spesso più bassa che altrove<sup>2</sup>. Emerge però anche un limite, meno sottolineato ma altrettanto importante, di natura quantitativa. La crescita dell’occupazione manifatturiera, per quanto impetuosa, è avvenuta in un breve arco di tempo e non è stata sufficiente a colmare il divario di tasso di industrializzazione rispetto alle regioni con cui aveva condiviso, almeno parzialmente, il medesimo modello di sviluppo di piccola e media impresa (Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Marche); per non parlare di quelle di più antica industrializzazione (Lombardia, Piemonte). Per raggiungere il tasso di industrializzazione (addetti all’industria su popolazione) medio delle cinque regioni del Nord Est e del Centro (NEC) al momento del censimento del 1981 – quando quella crescita si è interrotta – all’Umbria mancavano ancora ben 25 mila addetti.

Da un altro punto di vista, l’estensione della crescita industriale degli anni Sessanta e Settanta è stata troppo limitata anche territorialmente: livelli di industrializzazione comparabili con gli standard NEC sono stati raggiunti in una parte della provincia di Perugia, mentre ne è restata esclusa pressoché tutta la provincia di Terni, la cui tradizione produttiva di grande impresa nei settori metallurgico e chimico ha impedito l’attecchimento di quel modello. La meno ampia base produttiva

---

2. Sui caratteri della fase di decollo dell’industrializzazione diffusa in Umbria si vedano, tra gli altri, F. CRESPI, R. SEGATORI, V. BOTTACCHIARI, *Il lavoro a domicilio: il caso dell’Umbria*, De Donato, Bari 1975; F. CRESPI ET AL., *Imprenditorialità e piccola e media industria: il caso dell’Umbria*, Franco Angeli, Milano 1983; B. BRACALENTE, *Il sistema industriale dell’Umbria*, Il Mulino, Bologna 1986; B. BRACALENTE, *L’Umbria nel modello di industrializzazione diffusa*, in G. GALLO, R. COVINO, *Storia d’Italia. Le regioni dall’unità a oggi: l’Umbria*, Einaudi, Torino 1989, pp. 449-494.

va industriale, insieme ai limiti qualitativi sopra evidenziati, ha peraltro condizionato negativamente anche lo sviluppo della parte di terziario funzionale alle attività produttive, in particolare i servizi più avanzati. Emerge dunque già in questa lontana fase della storia economica dell'Umbria il principale problema strutturale che condiziona ancora oggi lo sviluppo economico della regione.

## 2.2 *La crisi degli anni Ottanta*

Per quanto appena ricordato, almeno dal punto di vista quantitativo, l'industria manifatturiera umbra avrebbe avuto bisogno della prosecuzione degli straordinari anni Settanta in modo da rafforzarsi ancora e diffondersi maggiormente nel territorio regionale. E, insieme, avrebbe avuto bisogno del rafforzamento qualitativo del suo sistema manifatturiero di recente formazione. Invece arrivano i difficili anni Ottanta, durante i quali si determina, al contrario, una forte contrazione dell'occupazione industriale. Da un lato, la crescita della fase precedente si rivela parzialmente reversibile, anche a causa delle numerose cessioni di importanti imprese, poi sostituite, nel decennio successivo, dalla comparsa di nuovi protagonisti dello sviluppo<sup>3</sup>. In altre regioni invece la crescita si consolida quantitativamente e inizia a evolvere qualitativamente, in direzione di una maggiore integrazione con i servizi, verso il cosiddetto modello manifatturiero-terziario<sup>4</sup>. Dall'altro lato, la provincia di Terni in questi anni subisce la perdita di un quarto dei propri addetti all'industria di base, e accelera la tendenza che la porterà a diventare una ex provincia industriale, seguendo la sorte dell'insieme

3. A questo proposito si veda L. FERRUCCI, *La metamorfosi dell'industria manifatturiera*, in AUR, *Dentro l'Umbria*, Rapporto Economico e Sociale 2007, Perugia 2008, pp. 79-109. Sulla crisi del sistema manifatturiero della provincia di Perugia negli anni Ottanta, e in particolare sulla sua dipendenza dai caratteri dello sviluppo precedente, si veda S. PREZIOSO, *I caratteri del cambiamento industriale. La provincia di Perugia tra i due censimenti (1981-1991)*, Sipi, Roma 1995.

4. Cfr. F. SFORZI, *La terziarizzazione dei distretti industriali in Toscana*, in M. BELLANDI, M. RUSSO (a cura di), *Distretti industriali e cambiamento economico locale*, Rosenberg & Sellier, Torino 1994, pp. 213-222.

delle province italiane di grande impresa, che vanno ridimensionando il loro peso economico nell'economia del Paese<sup>5</sup>.

Nonostante la rilevante crescita della occupazione nei servizi di mercato – che permette di iniziare a ridurre il precedente notevole divario di terziarizzazione – si invertono così le tendenze virtuose della fase precedente. Per tutto il decennio si ridimensiona progressivamente, rispetto alla media italiana, la capacità dei settori di mercato di creare occupazione e parallelamente, per un lungo tratto, diminuisce – sempre rispetto alla media italiana – anche la produttività di quella occupazione, soprattutto a causa del basso contenuto di valore aggiunto della crescita occupazionale dei servizi di mercato. Il divario di Pil per abitante di conseguenza si riapre, anche se in misura in parte attenuata dalla maggiore crescita della occupazione pubblica e del relativo valore aggiunto, la cui incidenza su quello di mercato si mantiene più alta rispetto allo standard nazionale. A conclusione di questa prima lunga crisi, si delinea dunque ancor più compiutamente l'insieme dei problemi strutturali di lungo periodo dell'economia regionale: l'insufficiente ampiezza della base produttiva dei settori di mercato, specialmente nella componente manifatturiera; la sua bassa produttività del lavoro – che dall'industria si va estendendo ai servizi – specchio fedele dei limiti qualitativi di un sistema produttivo che ha cercato di recuperare in fretta il suo ritardo di sviluppo rispetto ad altre realtà; infine, la tendenza al sovradimensionamento del settore pubblico, anche a fini di compensazione della insufficiente occupazione nei settori di mercato.

### *2.3 La ripresa a motori alterni degli anni Novanta*

Dalla fine degli anni Ottanta ai primi del Duemila l'economia umbra prima recupera e poi tiene sostanzialmente il passo dello sviluppo medio del Paese, con le due componenti fondamentali della crescita – occupazione e produttività dei settori di mercato – che si alternano nel ruolo di traino. In una prima fase, fino al 1995, è la crescita della

---

5. Cfr. G. BECATTINI, F. COLTORTI, *Aree di grande impresa e aree distrettuali nello sviluppo post-bellico dell'Italia: un'esplorazione preliminare*, in *Rivista Italiana degli Economisti*, Supplemento al n. 1, 2004, pp. 61-101.



produttività del lavoro che spinge l'Umbria verso gli standard medi del Paese. Tuttavia in parte ciò avviene perché la capacità del sistema di creare occupazione si colloca invece, dopo molti anni, di nuovo sotto la media italiana. Nonostante una certa ripresa dell'occupazione manifatturiera, nel complesso dei settori di mercato le unità di lavoro infatti per la prima volta diminuiscono e il tasso negativo di variazione è oltre il doppio di quello medio nazionale. In questa fase è particolarmente consistente anche il contributo della terza componente del Pil per abitante – l'incidenza delle attività non di mercato su quelle di mercato – che si porta su livelli decisamente maggiori della media italiana. Questi sono peraltro gli anni in cui emerge il problema del cosiddetto “residuo fiscale” dell'Umbria, ovvero il notevole divario tra la molta spesa pubblica erogata nella regione e le poche entrate fiscali generate dal suo debole sistema produttivo, che costringe ad aprire una prima seria riflessione sugli squilibri e le debolezze strutturali del sistema Umbria e sulla sostenibilità del suo sovradimensionato apparato pubblico.

Al di là delle discontinuità delle serie di indicatori, dal 1995 al 2001 le tendenze si invertono: l'occupazione torna a crescere in tutti i settori di mercato, dall'industria manifatturiera (in controtendenza rispetto al Paese nel suo complesso) ai servizi, specialmente in quelli avanzati. Il sistema produttivo umbro torna dunque a caratterizzarsi per una capacità di creare occupazione e di espandere la base produttiva maggiore della media delle regioni italiane, come dimostra il rapporto unità di lavoro dei settori di mercato su popolazione, che torna a superare stabilmente la media del Paese. A questa buona performance occupazionale si accompagna tuttavia una crescita del valore aggiunto leggermente minore della media italiana, talché in questa fase la produttività del complesso dei settori di mercato inizia a declinare, sebbene ancora in misura contenuta (-0,1% annuo).

Per quanto riguarda la terza componente del Pil per abitante, va chiarito che la discontinuità della serie in corrispondenza del 1995 non consente di cogliere correttamente, dopo tale anno, il peso del settore pubblico nell'economia regionale, che a giudicare dalla Figura 2 sembrerebbe improvvisamente regredito sotto la media italiana. Il problema (contabile) sta principalmente nel passaggio dal valore aggiunto dei servizi non destinabili alla vendita, oggetto di specifica stima prima del SEC 95, a quello delle branche della pubblica amministrazione, sanità,

istruzione e servizi sociali, che dopo il SEC 95 è l'aggregato che più vi si avvicina, ma che non comprende soltanto i servizi non destinabili alla vendita, bensì anche quelli prodotti da soggetti privati (in particolare i servizi sanitari e di istruzione). La scarsissima presenza in Umbria di tali servizi privati è la causa principale dell'apparente crollo, rispetto alla media italiana, della incidenza delle branche cosiddette non di mercato nel 1995 e dei più bassi livelli negli anni successivi. A partire dal 1995, la terza componente della scomposizione precedente può dunque ancora fornire utili elementi di valutazione sulle tendenze relative alla incidenza dei settori non di mercato – prima stabili, poi leggermente crescenti, come mostra la Figura 2 – ma molto meno sui livelli, che per l'Umbria in particolare non sono più indicativi dei divari di incidenza del settore pubblico sul Pil. Per valutare il peso del settore pubblico sull'economia regionale a confronto con la media italiana sono più appropriati gli indicatori fondati sulla spesa delle amministrazioni in rapporto al Pil o – da un altro punto di vista – alla popolazione residente. Tali indicatori, riportati nella Figura 3, chiariscono meglio le tendenze del periodo successivo al 1995: pur restando al di sopra della media italiana, fino al 2001 essi mostrano andamenti decisamente decrescenti e quindi un sensibile avvicinamento ai corrispondenti standard nazionali. Successivamente i due indicatori seguono traiettorie diverse, come vedremo meglio più avanti.

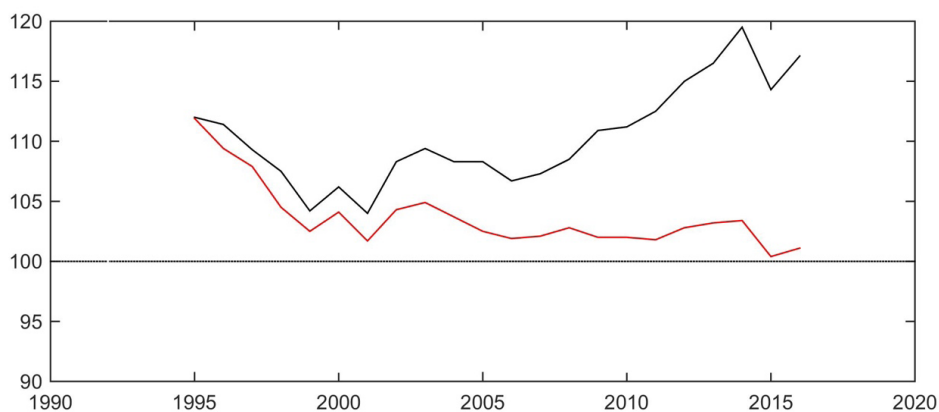


Fig. 3 – Spesa delle amministrazioni pubbliche sul Pil (linea nera) e per abitante (linea rossa). Umbria 1995-2016 (numeri indice Italia = 100). Fonte: Nostre elaborazioni su dati Istat.

In conclusione, tornando alle dinamiche complessive della seconda metà degli anni Novanta, l'Umbria tiene sostanzialmente il passo dello sviluppo del Paese – che peraltro ha già cominciato a essere più lento di quello dei paesi concorrenti – essenzialmente per la notevole capacità del suo sistema produttivo di creare occupazione nei settori di mercato, anche a scapito degli incrementi di produttività del lavoro, e con una incidenza decrescente del settore pubblico.

#### *2.4 I primi anni Duemila e la grande crisi*

Il distacco dell'Umbria dai ritmi di crescita del Paese – sempre molto contenuti – e dal suo livello medio di Pil per abitante avviene prima della grande crisi globale iniziata nel 2008. E avviene nonostante si confermi, fino al 2007, la buona capacità del sistema produttivo regionale di creare occupazione, anche nell'industria manifatturiera (ancora in controtendenza rispetto all'andamento decrescente nazionale), ma soprattutto nei servizi di mercato. Questi sono gli anni, tra l'altro, della forte espansione della grande distribuzione commerciale, ma continua a crescere molto anche l'occupazione nei servizi legati al turismo e in quelli avanzati, e quindi prosegue il recupero – almeno in termini occupazionali – del gap di terziarizzazione che ha sempre caratterizzato l'economia regionale. Il problema che emerge sempre più chiaramente è però quello della produttività del lavoro. Soprattutto nel terziario, l'occupazione che cresce è povera di valore, talché il valore aggiunto (in termini reali) per unità di lavoro nel periodo 2001-2007 arretra di poco meno del 2% l'anno, trascinando decisamente in basso il tasso di variazione della produttività aggregata dell'insieme dei settori di mercato (-0,3% annuo, contro il +0,2% della media italiana). Così l'Umbria arriva all'appuntamento con la grande e duratura (soprattutto in Italia) crisi globale del 2008 con un problema produttività di portata generale, che da una parte rilevante della manifattura si è esteso a quasi tutti i segmenti dei servizi.

La crisi iniziata nel 2008 trova dunque un sistema economico regionale relativamente debole, con una base produttiva abbastanza estesa quanto a volume di lavoro impiegato, ma dotata di scarsa capacità di creare valore. Con un sistema a così bassa produttività, e quindi fragile

quanto a forza competitiva, non sorprende che l'Umbria abbia subito più di quasi tutte le altre regioni italiane i contraccolpi della grande crisi<sup>6</sup>. Dopo un lungo periodo di crescita, nel decennio successivo al 2007 l'occupazione diminuisce decisamente (con particolare intensità nell'industria manifatturiera), tanto che negli ultimi anni il rapporto tra unità di lavoro e popolazione si porta sotto la media italiana, cosa che non avveniva da oltre un ventennio. Dall'altro lato, nonostante tale contrazione dell'occupazione, accelera di molto anche la caduta della produttività del lavoro (-0,9% annuo nel complesso dei settori di mercato), che porta il relativo divario dalla media italiana a 15 punti percentuali. In termini di valore aggiunto prodotto, ciò si traduce in un tasso medio di decrescita di oltre il 2% l'anno, contro il -0,8% della media italiana, che è fanalino di coda in Europa. Come per la produttività del lavoro, anche per il Pil pro capite cresce il divario negativo dalla media italiana, fino a oltre 13 punti percentuali, un divario che non ha precedenti nella serie quasi cinquantennale qui analizzata. L'incidenza dei settori non di mercato, infine, si riporta sopra la media italiana, mentre la spesa pubblica rispetto al Pil fa segnare, a fine periodo, un divario positivo di oltre 15 punti percentuali. Ciò tuttavia non avviene a seguito di maggiori incrementi della spesa – che in rapporto alla popolazione residente si va anzi allineando con la media delle regioni italiane – ma a seguito dell'andamento fortemente declinante del Pil.

### 3. Divergenza cumulativa e rischi di declino

Dopo la grande crescita e la successiva crisi-assestamento che hanno segnato la prima metà del cinquantennio analizzato nel paragrafo precedente, le tendenze della seconda metà di quel periodo – al di là delle oscillazioni di breve termine – sono piuttosto regolari. La parte destra della Figura 2 mostra da un lato un andamento parabolico dell'indicatore di occupazione, prima crescente e poi – dopo il 2008 – decrescente, fino a portarsi, negli ultimi anni, sotto il livello medio del Paese; dall'altro, un andamento decrescente, sostanzialmente lineare, dell'indicatore

---

6. Cfr. E. TONDINI, *Profili macroeconomici*, in AUR, *L'Umbria alla ricerca della attrattività*, Rapporto Economico e Sociale 2018-19, Perugia 2019, pp. 23-69.

di produttività. Queste regolarità stanno a indicare una chiara tendenza alla divergenza rispetto agli standard nazionali di entrambe le principali componenti dello sviluppo economico regionale. Una tendenza che è già di lungo periodo e che, in assenza di cambiamenti rilevanti, appare destinata a continuare e rischia di assumere il significato più crudo di declino. Un declino non solo relativo, rispetto all'andamento medio del Paese, ma anche assoluto, visto che dopo dieci anni dall'inizio della crisi la ricchezza prodotta dai settori di mercato in Umbria è, in termini reali, diciotto punti percentuali sotto il livello pre-crisi, e visto che da alcuni anni è iniziata a diminuire anche la popolazione residente.

### 3.1 *La divergenza e il cambiamento di contesto competitivo*

Una prima lettura della lunga fase di divergenza dell'economia umbra dal livello medio di sviluppo dell'Italia non può non chiamare in causa la capacità di adattamento che il suo sistema produttivo ha saputo mostrare nei confronti dei cambiamenti, davvero epocali, che hanno investito l'economia mondiale negli ultimi decenni.<sup>7</sup> Il cambiamento del contesto competitivo, iniziato già negli anni Novanta del secolo scorso con l'irruzione sulla scena globale dei grandi paesi di più recente industrializzazione, ha infatti prodotto effetti differenziati non soltanto tra imprese ma anche tra regioni e tra sistemi locali. Nell'ambito delle stesse regioni che hanno condiviso un modello di sviluppo simile, come quelle del Nord Est e del Centro, sono emerse notevoli diversità di percorsi di adattamento che hanno riguardato sia l'industria che i servizi. In una parte di esse, specialmente nel Nord-Est, è stato più intenso il cambiamento di specializzazione produttiva manifatturiera verso settori a più elevato contenuto di innovazione, anche in settori diversi da quelli del *made in Italy*, compresi quelli *high tech*. Tale cambiamento è stato peraltro spesso accompagnato da una più decisa evoluzione dalla pura produzione manifatturiera alla sempre più stretta integrazione

7. Secondo Gianni Toniolo, una costante della storia è che l'arretramento relativo di una economia è sempre conseguenza della insufficiente capacità di adattamento a condizioni di contesto mutate (cfr. G. Toniolo, *L'Italia verso il declino economico?* in G. TONIOLO, V. VISCO (a cura di), *il declino economico dell'Italia*, Bruno Mondadori, Milano 2004.

con la parte di terziario più funzionale ai processi di innovazione. Differenze rilevanti sono emerse anche per quanto riguarda l'affermazione di nuove medie imprese leader, spesso al vertice di grappoli di imprese locali fornitrici specializzate, che dopo la fase iniziale dell'economia distrettuale hanno rappresentato i nuovi protagonisti dello sviluppo di questa parte del Paese. Le più decise forme di cambiamento strutturale sono avvenute – con prevalenza dell'uno o dell'altro aspetto tra quelli appena ricordati – soprattutto nei sistemi locali, spesso distrettuali, che fanno capo alle medie città dell'area e di tutto il Centro Nord, più dotate di funzioni urbane e servizi qualificati. In altre regioni e in altri sistemi locali hanno invece prevalso il puro e semplice ridimensionamento dell'industria manifatturiera e la crescita, spesso in funzione compensativa, del terziario tradizionale, oppure dell'industria delle costruzioni.<sup>8</sup>

L'Umbria e i suoi sistemi locali si collocano più vicino a questo secondo modello di evoluzione-adattamento al nuovo contesto competitivo. In sintesi: nonostante una certa crescita della meccanica e di segmenti di qualità del *made in Italy*, l'evoluzione del suo settore manifatturiero è stata più limitata che in altre regioni e il peso dei settori a più alta tecnologia è restato molto più contenuto; l'evoluzione verso il modello manifatturiero-terziario è stata meno intensa e caratterizzata da minore produttività dell'occupazione terziaria sostitutiva di quella manifatturiera; più rilevante è stato invece, in diverse fasi, il ruolo dell'industria delle costruzioni, della grande distribuzione commerciale e del settore pubblico.<sup>9</sup>

La traiettoria negativa dell'economia umbra rispetto a quella del Paese si può dunque spiegare anche con una minore capacità di adatta-

8. Cfr. B. BRACALENTE, M. COSSIGNANI, *I percorsi di cambiamento strutturale dei sistemi locali manifatturieri italiani*, in C. FILIPPUCI (a cura di), *Mutamenti nella geografia dell'economia italiana*, Franco Angeli, Milano 2006.

9. Sulle difficoltà di adattamento dell'economia umbra rispetto ai cambiamenti di contesto competitivo si veda B. BRACALENTE, *L'Umbria nell'economia che cambia*, in Diomede, n. 5, 2007, pp. 47-58. Sulle diverse risposte ai cambiamenti di contesto competitivo nelle regioni del Nord Est e del Centro si veda anche B. BRACALENTE, *Italia mediana a cavallo del nuovo millennio: dalla convergenza alla divergenza*, in B. BRACALENTE, M. MORONI, *L'Italia media. Un modello di crescita ancora sostenibile?* Franco Angeli, Milano 2011, pp. 38-62. Le conseguenti dinamiche negative dello sviluppo regionale nei suoi diversi aspetti sono ben documentate e analizzate nei Rapporti AUR che si sono susseguiti.

mento alle nuove condizioni del contesto competitivo determinate dai processi di globalizzazione. Le dinamiche di divergenza cumulativa che sembrano caratterizzare l'andamento dell'economia umbra da quasi un ventennio richiedono tuttavia una lettura più approfondita, di essere inquadrare in uno schema analitico coerente capace di dare conto dell'insieme (o almeno delle principali) cause strutturali che le hanno determinate.

### 3.2 *Un modello interpretativo della divergenza*

Uno schema teorico che sembra più di altri capace di inquadrare le cause strutturali delle dinamiche di arretramento e di divergenza dell'economia umbra è quello fondato sulla distinzione tra motori autonomi e non autonomi dello sviluppo regionale, già utilizzato in passato a questo fine.<sup>10</sup> Secondo tale modello – che sviluppa e integra quello keynesiano della base di esportazioni e si richiama ai modelli di squilibrio cumulativo – i veri propulsori dello sviluppo regionale, specialmente per regioni di piccole dimensioni, sono costituiti dai *motori autonomi*, ovvero dalle attività capaci di soddisfare la domanda “esterna”, nazionale o internazionale, *autonoma* dal reddito della popolazione residente. Sono i settori aperti alla competizione nazionale e internazionale volta a intercettare quote rilevanti dei flussi di domanda che attraversano i mercati nazionali e globali. Soprattutto in una piccola regione come l'Umbria, buona parte dell'industria manifatturiera ha queste caratteristiche, così come le attività legate al turismo, una parte dell'agricoltura, nonché dei servizi (soprattutto qualificati) che pure possono essere oggetto di domanda proveniente da fuori regione. Questi settori, e quelli che da essi dipendono in virtù delle relazioni di interdipendenza (si pensi in particolare ai servizi per l'industria), attivano redditi e componenti autonome della spesa (consumi e investimenti) dei residenti, tanto più consistenti quanto più estesi e potenti sono tali motori au-

10. Cfr. N. KALDOR, *The Cases for Regional Policies*, in *Scottish Journal of Political Economy*, November 1970, pp. 337-348. Per un inquadramento del contributo di Kaldor nell'ambito dei diversi modelli di sviluppo regionale si veda R. CAPELLO, *Economia Regionale*, Il Mulino, Bologna 2004, in particolare il Capitolo 9.



tonomi, e sono alla base dei meccanismi autopropulsivi dello sviluppo o di *causazione cumulativa*. Le restanti attività economiche, quelle alimentate dalla domanda interna sia privata che pubblica – dai servizi alle famiglie alle costruzioni al settore pubblico – costituiscono i *motori non autonomi* dello sviluppo.

Un aspetto importante di questo schema analitico è che la maggiore capacità di un sistema produttivo regionale di intercettare quote rilevanti di domanda esterna comporta insieme a una maggiore crescita del prodotto anche più consistenti incrementi della produttività del lavoro e di conseguenza – stante la sostanziale uniformità interregionale dei saggi di crescita dei redditi unitari da lavoro dipendente – determina un andamento più favorevole del rapporto tra tali redditi unitari e la produttività, ovvero del costo del lavoro per unità di prodotto. Quando in una regione questo rapporto evolve più favorevolmente rispetto alle altre (quando tende a diventare relativamente più basso) aumenta la sua competitività di costo e si rafforza ulteriormente la sua capacità di intercettare i flussi di domanda esterna. Questo fattore endogeno affianca dunque quelli di natura esogena (la domanda esterna) nel determinare il meccanismo di causazione cumulativa che è alla base delle più intense dinamiche di sviluppo regionale. Il modello consente peraltro di inglobare altri fattori (esogeni) della crescita della produttività, dalle economie esterne proprie delle maggiori aree urbane, sempre più rilevanti per i processi di innovazione, a quelle proprie della organizzazione distrettuale della produzione che sono all'origine dell'efficienza collettiva dei sistemi di imprese, solo per citare alcuni aspetti più rilevanti per il caso umbro.<sup>11</sup> A seconda della relativa forza o debolezza dei motori autonomi, della presenza o meno di consistenti economie esterne, della conseguente maggiore o minore crescita della produttività e quindi della competitività di costo, per l'economia di una regione

---

11. Sulle prime tipologie di economie esterne si veda, tra gli altri, GLAESER ET AL., *Growth in Cities*, in "Journal of Political Economy", 100(6), 1992, pp. 1126-1152. Sulla seconda tipologia si veda G. BECATTINI, *Mercato e forze locali. Il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna 1987. Sulle economie esterne legate a diverse tipologie di processi di agglomerazione si veda anche B. BRACALENTE, C. PERUGINI, F. POMPEI, *What Sorts of Agglomerations Really Matter to Productivity? A Regional Analysis of Europe's Manufacturing Sector*, in "The Review of Regional Studies", 38/2, pp. 145-172.



può prevalere una traiettoria di crescita oppure una di arretramento e di declino.

Il caso umbro sembra costituire un esempio di funzionamento del modello nel senso della divergenza e del possibile declino piuttosto che della convergenza e dello sviluppo cumulativo. La ragione principale è che nel sistema produttivo umbro i motori autonomi, per le regioni storiche in precedenza richiamate, sono relativamente sottodimensionati. Lo ha tra l'altro dimostrato uno studio comparativo con le altre due regioni appartenenti all'Italia di mezzo, Toscana e Marche.<sup>12</sup> Il loro ruolo è minore nonostante la piccola dimensione della regione, che di per sé dovrebbe implicare una maggiore apertura del sistema produttivo e quindi una maggiore incidenza della domanda esterna. Relativamente sottodimensionato è soprattutto il motore attivato dalla domanda esterna di prodotti manifatturieri, essenzialmente a causa della modesta entità della domanda estera e delle relative esportazioni regionali. È il riflesso dei già rilevati limiti che caratterizzano storicamente il sistema manifatturiero umbro: la sua minore dimensione quantitativa rispetto alle altre regioni a industrializzazione diffusa; la scarsa apertura internazionale; la minore integrazione con i servizi alle imprese che riduce l'effetto moltiplicatore sull'economia regionale e favorisce al contrario l'importazione dall'esterno di tali servizi, specialmente i più avanzati. Rispetto alla Toscana è peraltro minore anche il ruolo della domanda esterna di servizi di mercato, tra cui particolarmente rilevante quella di servizi legati al turismo. Una prima causa è che in Umbria sono più consistenti i segmenti di turismo a minore spesa e quindi a minore attivazione di valore aggiunto; una seconda causa è che lo stesso turismo culturale e delle città d'arte, a maggiore spesa (e dove pesano di più i flussi dall'estero) attiva relativamente poco i servizi qualificati interni alla regione e di più la loro importazione dall'esterno.<sup>13</sup> Al contrario, i motori non autonomi dello sviluppo nella economia umbra hanno un ruolo e un peso relativamente maggiore, in particolare quello relativo

12. Cfr. B. BRACALENTE, C. PERUGINI, F. POMPEI, *Le interdipendenze economiche e i motori della crescita*, in B. BRACALENTE (a cura di), *Caratteri strutturali e scenari di sviluppo regionale. L'Umbria verso il 2020*, Franco Angeli, Milano 2010.

13. Cfr. B. BRACALENTE, F. FERRUCCI (a cura di), *Eventi culturali e sviluppo economico locale. Dalla valutazione d'impatto alle implicazioni di policy in alcune esperienze umbre*, Franco Angeli, Milano, 2009.

all'industria rivolta al mercato interno (costruzioni, estrattiva, energia gas acqua), e quello relativo ai settori dipendenti dalla spesa pubblica. La crisi iniziata nel 2008 ha poi, come si è visto, indebolito entrambi i motori, autonomi e non autonomi, ma ha colpito particolarmente l'industria manifatturiera e i servizi alle imprese e quindi non ha certo cambiato in positivo quell'equilibrio sfavorevole tra i primi e i secondi.

La più bassa crescita dell'economia umbra dell'ultimo ventennio e l'andamento declinante della produttività del lavoro può dunque trovare una buona spiegazione, secondo le assunzioni del modello interpretativo adottato, proprio in tale minore forza dei propulsori economici fondamentali. Del tutto coerente con il modello è, in particolare, il modo di operare del principale fattore endogeno che è all'origine del meccanismo cumulativo, che in Umbria agisce come fattore di rafforzamento della divergenza: la tendenza a crescere costantemente più che altrove del costo del lavoro per unità di prodotto, come mostra la Figura 4.

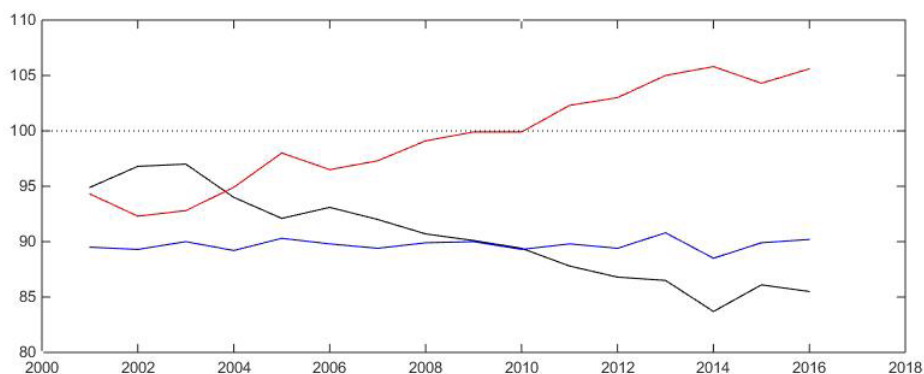


Fig. 4 – Produttività del lavoro (*linea nera*), redditi unitari da lavoro dipendente (*linea blu*) e costo del lavoro per unità di prodotto (*linea rossa*) dei settori market. Umbria 2001-2016 (*numeri indice Italia = 100*). Fonte: Nostre elaborazioni su dati Istat.

All'andamento divergente della produttività del lavoro corrisponde infatti un andamento del reddito unitario da lavoro dipendente esattamente in linea con quello medio del Paese (ovvero, un divario negativo costante), il che ha comportato un progressivo peggioramento della competitività di costo della regione. Peraltro, va sottolineato che le due curve della produttività e del costo unitario del lavoro a un certo punto

si incrociano (intorno agli anni 2008-2010): prima di quel momento (prima della crisi del 2008) il divario di produttività rispetto alla media italiana era minore di quello relativo al costo unitario del lavoro, il che comportava un qualche vantaggio competitivo per l'Umbria su questo versante (Clup minore della media); dopo la crisi la forbice si apre invece nella direzione opposta e il vantaggio competitivo precedente si tramuta in svantaggio.

Anche sul lato del reddito disponibile e dei consumi della popolazione residente, che alimentano la componente di mercato dei motori non autonomi, si osservano tendenze declinanti che hanno favorito l'ampliamento della divergenza. Il divario rispetto alla media italiana del reddito disponibile per abitante dell'Umbria è infatti passato da positivo (quasi 4 punti percentuali nel 2001) a negativo (2,9 punti percentuali nel 2018), mentre quello relativo alla spesa familiare per consumi, che pure era positivo prima della crisi del 2008 (circa 3 punti percentuali) negli ultimi anni è diventato notevolmente negativo, fino agli oltre 10 punti percentuali del 2018.

Altro fattore di rafforzamento della divergenza è peraltro la crescente attrazione di lavoratori umbri da parte delle aree extra-regionali, che pure viene chiamata in causa dai modelli di squilibrio cumulativo. Lo dimostra la divaricazione, soprattutto negli ultimi anni, tra il tasso di occupazione della popolazione residente – che nonostante tutto si mantiene maggiore della media italiana – e il rapporto tra occupati interni e popolazione residente, tornato sotto il livello medio del Paese, a seguito di una dinamica del numeratore che ha in buona parte ricalcato quella, molto negativa, delle unità di lavoro. I crescenti flussi di emigrazione dall'Umbria – in particolare verso l'estero, soprattutto di giovani laureati – sono un'altra faccia dello stesso problema.

I rischi di declino sono dunque evidenti. Peraltro, oltre a quelli legati alle tendenze del passato, ve ne sono altri legati all'unico futuro prevedibile con una certa precisione: quello demografico, in particolare per quanto riguarda la popolazione in età di lavoro. È un futuro preoccupante per tutto il Paese, ma un po' più per la nostra e per altre regioni simili quanto a struttura demografica. A causa della bassa natalità del passato, secondo le previsioni demografiche fatte dall'Istat tra dieci anni in Italia mancheranno, rispetto al 2018, circa 2,8 milioni tra trentenni (fascia di età 31-40 anni) e, soprattutto, quarantenni (fascia

di età 41-50 anni). I primi saranno 600 mila in meno, i secondi ben 2,2 milioni in meno. In Umbria ne mancheranno complessivamente oltre 45 mila, in proporzione più che nella media italiana, soprattutto nella prima fascia di età (i trentenni) che diminuiranno di circa 15 mila (il 14% in meno rispetto al 2018, contro l'8% in meno della media italiana). Mancheranno dunque molte energie vitali per lo sviluppo e per l'innovazione – e anche molte famiglie di nuova costituzione e i relativi investimenti e consumi durevoli – il che non aiuta a invertire le tendenze declinanti dell'economia, né in Italia né a maggior ragione in Umbria.

#### **4. Segnali positivi, componenti forti del sistema e politiche per scongiurare il declino**

Il quadro tracciato nelle pagine precedenti non è rassicurante riguardo al futuro sviluppo della regione. Accanto ai molti aspetti problematici vi sono però anche importanti segnali positivi e componenti forti del sistema produttivo, soprattutto nell'industria manifatturiera, su cui contare per invertire le tendenze e contrastare i pericoli di declino. Negli anni più recenti l'industria manifatturiera umbra ha aumentato di molto il valore aggiunto prodotto (in particolare il settore tessile, il metallurgico, i mezzi di trasporto, in parte anche l'industria elettronica) e ancor più la produttività del lavoro, che si è avvicinata al livello medio dell'Italia di mezzo. La ripresa si è manifestata anche con un deciso incremento delle esportazioni – riprendendo il trend di crescita già avviato prima della crisi – che è un altro segnale particolarmente positivo perché riguarda uno degli aspetti più critici del sistema economico regionale. La ripresa degli ultimi anni ha peraltro riguardato anche alcune componenti dei servizi, sia avanzati che tradizionali, compresi quelli legati al turismo. Le presenze turistiche, dopo il crollo dovuto al terremoto del 2016, sono infatti a loro volta notevolmente aumentate, sia per quanto riguarda gli italiani che, soprattutto, gli stranieri, che costituiscono la componente storicamente più debole, che nel 2018 sono aumentati di oltre il 10%.

Sono segnali positivi, che dimostrano una capacità di reazione del sistema regionale. Per scongiurare i rischi di declino dell'economia um-

bra occorre però tentare di invertire le tendenze negative sopra analizzate, che sono in atto da molti anni e presentano un evidente carattere strutturale. Se lo schema di analisi richiamato è adeguato a interpretare tali dinamiche, sono chiari anche i fattori critici su cui agire. Il nodo centrale è la bassa produttività di un sistema economico regionale meno orientato di altri alla competizione nel mercato internazionale e che più di altri ha fatto affidamento su settori regolati e protetti per compensare i limiti dei suoi motori autonomi dello sviluppo. Limiti di peso e ruolo nel meccanismo di sviluppo regionale e limiti di produttività ed efficienza, sia dell'industria manifatturiera e dei servizi alle imprese a essa collegati, che costituiscono il motore principale, sia delle attività legate al turismo, che costituiscono un secondo motore potenzialmente importante per lo sviluppo regionale, ma la cui incidenza sul Pil è ancora molto limitata. Forti miglioramenti di produttività ed efficienza sono peraltro necessari anche negli altri settori, compreso quello pubblico, i cui servizi pure svolgono un ruolo rilevante per la competitività del sistema regionale.

In Umbria non mancano imprese di qualità capaci di competere sui mercati globali, e di trainarne altre attraverso i legami di fornitura specializzata. Il problema è che in proporzione sono meno numerose che altrove, mentre sono proporzionalmente molto più numerose quelle fragili, a bassa produttività. Come ha chiarito uno studio recente promosso da Sviluppumbria a supporto del Tavolo di concertazione regionale, ciò non dipende soltanto dalla miriade di microimprese individuali o società di persone largamente presenti in tutti i settori produttivi della regione, ma vale anche nell'ambito delle società di capitali, dove pure si osserva, rispetto alle altre regioni dell'area centrale del Paese (in particolare rispetto alla Toscana), una composizione delle imprese tra le classi ad alta e a bassa produttività troppo sbilanciata verso quest'ultima.<sup>14</sup>

A deprimere la produttività contribuisce tuttavia anche il modello competitivo di molte imprese, compresa una parte di quelle appartenenti al segmento a più alta produttività. Accanto ai fattori esterni alle

14. Cfr. B. BRACALENTE, A. MONTRONE, *Produttività e redditività delle imprese. L'Umbria nell'Italia di mezzo*, Franco Angeli, Milano 2019. Sul tema si veda anche Banca d'Italia, *Economie regionali. L'economia dell'Umbria 2018*, Roma.

imprese sopra richiamati, che in Umbria tendono a limitare la crescita della produttività, bisogna prestare dunque attenzione anche ai fattori interni alle stesse, che agiscono nella medesima direzione. Un aspetto su cui richiamare l'attenzione è che una quota più consistente di imprese umbre tende a conseguire risultati reddituali elevati puntando prevalentemente sul contenimento dei costi dei fattori produttivi (del lavoro, in particolare) e quindi su una più favorevole distribuzione del valore aggiunto prodotto, piuttosto che su produttività, efficienza aziendale, qualità del lavoro e innovazione. Dal lato opposto, lo stesso schema consente alle imprese marginali, a minore produttività, di resistere più che altrove sul mercato, contribuendo a mantenere in vita il relativo patrimonio imprenditoriale e occupazionale, di cui l'Umbria ha bisogno, ma anche a perpetuare i limiti strutturali del sistema.

Un corollario di questo modello competitivo abbastanza diffuso in tutti i settori produttivi umbri, ma di più nei servizi sia tradizionali che avanzati, è la scarsa incidenza della componente immateriale degli investimenti e più in generale del capitale intangibile, da cui dipende la capacità delle imprese di introdurre le innovazioni di ogni tipologia e di aumentare la produttività. La componente immateriale degli investimenti (software e informazione computerizzata, marchi e brevetti, ricerca e sviluppo) e le altre componenti del capitale intangibile (capitale manageriale e capitale professionale dei lavoratori) svolgono un ruolo complementare alle nuove macchine della cosiddetta quarta rivoluzione industriale ed è essenziale per la competitività e la produttività delle imprese. Non sorprende dunque che le imprese manifatturiere umbre abbiano aderito al Piano Industria 4.0 in misura molto limitata (e più limitata che altrove)<sup>15</sup>. Per fare il salto di qualità necessario le imprese umbre – compresa una parte di quelle a più alta produttività ed efficienza – devono raggiungere un nuovo equilibrio tra capitale fisico tradizionale, investimenti in tecnologie dell'informazione e della comunicazione e capitale intangibile, a partire da un deciso investimento nel capitale manageriale, che è il più strategico ai fini dell'aumento a lungo termine sia della produttività che della redditività.

---

15. Cfr. S. SACCHI, *La quarta rivoluzione industriale*, in AUR, *L'Umbria alla ricerca della attrattività*, Rapporto Economico e Sociale 2018-19, Perugia 2019, pp. 103-139.

A questo proposito un tema rilevante, costantemente richiamato, è quello della dimensione delle imprese, come dimostrano anche i dati relativi all'adesione a Industria 4.0, molto maggiore nelle imprese più grandi. La capacità di innovare e di competere sui mercati globali è indubbiamente legata anche alla dimensione delle imprese, dato che sono in genere quelle di maggiori dimensioni a essere più dotate di risorse manageriali e di competenze, oltre che di risorse finanziarie. Il rafforzamento dimensionale – sia in termini di addetti che di dotazione di capitale – è ovviamente necessario per consolidare strutturalmente le numerose microimprese, sia manifatturiere che dei servizi; specialmente quelle operanti nel terziario avanzato – che in Umbria sono particolarmente fragili – dove dalla scala di produzione spesso dipende sia la qualità dei servizi che la produttività delle imprese. Nell'ambito della componente più strutturata del sistema manifatturiero regionale la questione dimensionale, almeno se intesa in termini di numero di addetti, non sembra tuttavia tra le più rilevanti per invertire la tendenza negativa dell'economia. Nel sistema produttivo di piccola e media impresa dell'area centrale del Paese, di cui l'Umbria fa parte sia pure con caratteristiche proprie, la produttività (produttività totale dei fattori delle società di capitali), a parità di composizione settoriale non è legata positivamente al numero di addetti. Il legame tra produttività e dimensione delle imprese in realtà passa per la composizione settoriale dell'industria manifatturiera, nel senso che è più alta in alcuni settori dove è anche maggiore la dimensione media delle imprese (l'esempio estremo è l'industria farmaceutica). In effetti, rispetto a realtà molto più dinamiche, come la Toscana, le società di capitali umbre nei singoli settori produttivi non presentano certo un deficit di grandi imprese, ma piuttosto di imprese medio-piccole a forte specializzazione, che spesso sono altrettanto innovative e aperte ai mercati globali, e anche a più elevata produttività.

Da quanto precede derivano almeno due indicazioni riguardanti le politiche pubbliche. La prima è che in alternativa a politiche volte al generico rafforzamento dimensionale delle imprese potrebbero risultare maggiormente efficaci quelle mirate a favorire la specializzazione produttiva e quindi a presidiare le fasi a maggiore valore aggiunto delle diverse filiere attraverso piccole o medio-piccole imprese di qualità. La seconda indicazione è a favore delle politiche di attrazione dall'ester-



no di imprese con quelle medesime caratteristiche di specializzazione e competitività, capaci di integrarsi con le imprese locali e anche di colmare alcuni vuoti settoriali molto rilevanti nel sistema manifatturiero umbro, specialmente nei settori a più alta tecnologia, così come nei servizi a maggiore contenuto di conoscenza.

Un più deciso sviluppo di questi ultimi servizi passa peraltro per un ruolo più dinamico delle città umbre di maggiori dimensioni, che devono integrarsi di più con le loro istituzioni scientifiche e di alta formazione, diventare più attrattive per le professioni più qualificate e fornire al resto del sistema regionale quelle risorse per l'economia della conoscenza e quelle economie di agglomerazione sempre più necessarie per la competitività dei sistemi regionali. Risorse ed economie che tendono a concentrarsi nelle aree metropolitane e che per questo sono all'origine di squilibri nei livelli di sviluppo a livello globale sempre più ampi. Le città medie e medio-piccole devono sviluppare il più possibile le stesse risorse ed economie di agglomerazione, con politiche pubbliche appropriate, comprese quelle infrastrutturali, se si vuole evitare che le regioni a struttura urbana più diffusa come l'Umbria vedano trasformare sempre più quel fattore di vantaggio del passato in un fattore rilevante di svantaggio competitivo per il presente e per il futuro.<sup>16</sup>

Per le politiche pubbliche della nostra regione una sfida molto importante per scongiurare il pericolo di declino è in ogni caso sostenere e assecondare le componenti più dinamiche e innovative dell'imprenditoria regionale. Il sistema produttivo umbro può contare su un buon numero di imprese appartenenti alla fascia ad alta produttività ed efficienza nell'ambito del proprio settore di attività (circa 300, di cui quasi la metà nelle varie branche della manifattura); imprese che all'alta produttività in genere associano maggiore redditività e solidità finanziaria, maggiore dotazione di capitale e di risorse umane di buona qualità professionale (e meglio remunerate), maggiore capacità di innovazione e di proiezione internazionale. Sono le imprese che meglio hanno superato il lungo periodo di crisi e che hanno le migliori prospettive di crescere e trainare lo sviluppo anche in futuro. Il loro numero più o meno corrisponde a quello delle "imprese resilienti" individuate da Ferrucci

---

16. Il tema della città media era non a caso al centro del progetto di Perugia Capitale europea della cultura.



e Guelpa<sup>17</sup> con riferimento al periodo immediatamente successivo al 2008. Non sono poche, ma in proporzione sono meno che in altre regioni. Per averne una quota analoga a quella della Toscana l'Umbria dovrebbe incrementarle di un centinaio, la metà nel settore manifatturiero. Ma non è solo questione di numerosità, da aumentare, della classe superiore di imprese. Bisogna anche che le imprese umbre che ne fanno già parte siano ugualmente capaci di trainare lo sviluppo, puntando più diffusamente a modelli competitivi fondati sulla produttività e sulla redditività di lungo periodo piuttosto che sul contenimento dei costi dei fattori produttivi e sulla redditività a breve. Orientare a questi obiettivi le strategie delle imprese di ogni settore e l'insieme delle politiche di sostegno pubblico – in particolare i fondi europei del prossimo periodo di programmazione – è la strada principale per invertire in modo duraturo le tendenze del passato e scongiurare il declino.

---

17. L. FERRUCCI, F. GUELPA, *Le imprese resilienti: possibili leve per una crescita futura*, in AUR, *L'Umbria nella lunga crisi*, Rapporto Economico e Sociale 2014, Perugia 2015, pp. 119-134.