

## L'Umbria tra declino strutturale, crisi e rinascita economica

**Summary:** UMBRIA BETWEEN STRUCTURAL DECLINE, CRISIS AND ECONOMIC REVIVAL

*The situation of Umbria has changed starting from that regionalism that hypothesized the existence of unique models and exalted the specificities of the territories, often generating “closures” with the near territories and bonding opportunities and contaminations. In fact, in some moments the vision of an Umbrian model, different compared to that of central Italy, has emerged clearly, especially with respect to contiguous regions which it had shared several fundamental social, cultural and political aspects with on the plan Historical. Nevertheless, in the end, an Umbria of “rebirth” is possible and necessary and passes for the mobilization of all the best cultural, institutional, entrepreneurial and youth energies of the region.*

**Keywords:** Regionalism, Umbrian Model, Economy.

Spesso il regionalismo italiano ha spinto il dibattito politico, culturale ed economico ad esaltare le specificità dei propri territori, arrivando a ipotizzare l'esistenza di veri e propri modelli unici, non riproducibili e non omologabili a quelli presenti in altre aree del nostro Paese (Bracalente, 1986). Non vi è regione italiana che, perlomeno in alcuni periodi della storia, non sia caduta in questa interpretazione che spesso tende a recidere legami con altri territori regionali, nonché a “chiudersi” in una sorta di isolamento “culturale” che inibisce azioni cooperative inter-regionali e l'assimilazione di best practices ed esperienze mutuabili da altre realtà. Insomma, a fianco dei tanti pregi di una visione regionalista, essa ha generato qualche volta “chiusure” che hanno limitato opportunità e contaminazioni auspicabili (Segatori, 2010).

In questo loop cognitivo collettivo, anche l'Umbria – in alcune circostanze della storia – ha offerto la sua visione, parlando di modello umbro, eterodosso rispetto a quello dell'Italia centrale, in particolare rispetto a regioni contigue con le quali aveva condiviso diversi fondamentali aspetti sociali, culturali e politici sul piano storico.

Sul piano economico, in effetti, l'Umbria non è mai stata una regione composta da distretti industriali marshalliani (Becattini, 2000; Ferrucci, Varaldo 1997; Becattini, Bellandi, Propriis 2009). Quell'addensamento localistico di numerose piccole imprese manifatturiere, specializzate in una sola lavorazione ma compenstrate tra loro dal punto di vista della filiera produttiva, non si rileva nelle varie aree dell'Umbria, contrariamen-

te a quanto riferibile alle Marche, alla Toscana o all'Emilia Romagna. Insomma, i distretti tessili di Prato, calzaturieri di Fermo, conciari di Santa Croce sull'Arno o della maglieria di Carpi e così via non sono riconducibili alle configurazioni presenti, sul piano locale, in Umbria. Ciò non significa che non esistono piccole imprese o che non vi sono localismi manifatturieri ma che, al contrario di queste regioni contigue, prevalgono modelli produttivi diversificati o, comunque, privi di quell'addensamento di numerose piccole imprese (tanto per citare un esempio, nel distretto tessile di Prato vi sono circa 7000 imprese specializzate) presenti altrove. C'è dunque evidentemente una storia manifatturiera umbra che la rende differente da quella riferibile all'Italia centrale, nonostante vi siano rintracciabili alcune omogeneità, dal ruolo storico assunto da specifiche forme di conduzione del patrimonio fondiario (mezzadria e piccola proprietà contadina) all'età dei Comuni nel Rinascimento sino all'omogeneità politico-amministrativa (le famose regioni “rosse” del passato), come evidenziato nella letteratura economica e sociale (Bagnasco, 1988).

La diversità del modello umbro è dunque più nelle piattaforme manifatturiere contemporanee che non in taluni fondamentali connotati sociali, storici e istituzionali. Ciò non significa necessariamente che si possa parlare di un modello umbro, ma sicuramente esso presenta connotati di eterodossia rispetto a quello prevalente nelle regioni contigue del centro Italia.

Ma c'è stato un periodo storico durante il quale, anche a livello nazionale, l'Umbria è stata vi-

sta e interpretata come un modello auspicabile al quale far riferimento?

È assai verosimile che la Golden Age dell'Umbria sia riconducibile al periodo storico tra la fine degli anni Settanta e la prima metà degli anni Ottanta. Il dualismo territoriale umbro, tra l'area ternana – contraddistinta dalla presenza di grandi imprese manifatturiere legate alla siderurgia e alla chimica – e quella perugina – fondata su un'industrializzazione “leggera” di piccole imprese – sembra costituire all'epoca un bilanciamento “perfetto” capace di assecondare la crescita economica e occupazionale di queste aree. Le grandi imprese della conca ternana costituiscono due poli di specializzazione manifatturiera unici nel panorama italiano legati alla filiera chimica del polipropilene e della siderurgia con gli assetti proprietari statali. Nell'area del perugino, invece, imprese dinamiche – espressione di un capitalismo familiare – si muovono nei mercati internazionali dell'epoca (ovvero nord-America e Europa occidentale) con una capacità di marketing e di innovazione di prodotti particolarmente ammirevole. Basti citare brand come la Buitoni-Perugina nell'alimentare, la Primigi nelle calzature da bambino, l'Ellesse nell'abbigliamento sportivo, la Luisa Spagnoli nell'abbigliamento femminile, la Sangemini nelle acque minerali, la Spigadoro nella pasta alimentare, la Mignini e la Petrini nei mangimifici. Imprese capaci di fare investimenti per esportare su mercati esteri, per innovare prodotti o per sviluppare strategie qualificanti di marketing in modo da conseguire profitti rischiosi e, di conseguenza, garantire un'occupazione qualificata e crescente e pagare salari dignitosi ai propri dipendenti e collaboratori. Un'alleanza virtuosa tra profitti rischiosi e salari dignitosi secondo la teoria neoclassica di ricardiana memoria alla base del modello umbro di questi anni. Un tessuto imprenditoriale, dunque, diversificato, composto da famiglie capitalistiche locali che hanno saputo assecondare la crescita delle proprie imprese, superando rapidamente quella scala di piccola dimensione che spesso caratterizza il nanismo imprenditoriale italiano. Insomma, per certi aspetti, l'assetto manifatturiero perugino si fonda, sin dalla fine degli anni Settanta, su medie imprese, quando ancora nelle regioni contigue prevalgono modelli distrettuali fondati sulla piccola dimensione (Ferrucci, 2008). In altri termini, l'Umbria, nell'area del perugino, è stata pioniera di quel “quarto” capitalismo, di cui la letteratura economica parla solo negli ultimi anni (Colli, 2002), alternativo a quello delle piccole imprese, delle imprese di proprietà pubblica o delle grandi

imprese manageriali private. Sembra che, quasi come un paradosso della Storia, il fatto che l'Umbria non avesse originariamente un tessuto manifatturiero distrettuale, con quelle economie esterne di agglomerazione identificate da Marshall, ha indotto il sistema ad un processo di selezione evolutiva maggiormente penetrante, influenzando e inducendo, pena la sopravvivenza, percorsi di crescita dimensionale e organizzativa delle singole imprese che altrove potevano non riscontrarsi.

Un sistema industriale la cui crescita è stata resa possibile anche dalla presenza di un diffuso e capillare sistema di banche locali, dalle casse di risparmio alle banche popolari sino alle banche di credito cooperativo, presenti, come assetti proprietari e come processi decisionali, all'interno dei singoli localismi manifatturieri. Un'Umbria, infatti, dove la presenza di banche esogene era praticamente assente mentre dominavano istituti di credito fondati storicamente in ogni piccola città di questa regione.

Queste imprese manifatturiere sono state “creatrici” di una ricchezza economica diffusa in tutta l'Umbria, contribuendo anche a processi di inurbamento delle principali città. Ci sono stati interi quartieri urbani che sono nati e cresciuti – qualche volta in modo caotico – per soddisfare le esigenze di flussi migratori dalla campagna o dalle regioni del sud Italia orientati ad andare a lavorare nelle imprese umbre. Ciò ha dato una spinta alla crescita, per induzione, di imprese legate alla filiera delle costruzioni e dell'edilizia, comparto che irrobustitosi inizialmente in questo periodo grazie agli investimenti privati delle imprese e delle famiglie andrà, come vedremo successivamente, a costituire un'ossatura del tessuto economico regionale, con implicazioni non sempre virtuose sul piano della competitività strutturale regionale.

La ricchezza economica generata da questi “locomotori” industriali appare in tutta la sua importanza anche in altri ambiti della vita sociale, culturale e istituzionale della regione. I centri storici sono luoghi di consumo per servizi commerciali qualificati (dai bar ai ristoranti sino ai negozi di abbigliamento); le istituzioni universitarie beneficiano di un'attrazione di popolazione universitaria dal sud Italia, grazie alla buona qualità della vita che si riscontra in queste città e alle opportunità di lavoro, per i futuri laureati, che vi sono nelle medie e grandi imprese manifatturiere; la vita culturale e sociale è alimentata da eventi (non è casuale che l'Umbria sia pioniera in Italia di grandi manifestazioni culturali come Umbria Jazz o il Festival dei Due Mondi a Spoleto o il Festival delle



Nazioni a Città di Castello) nonché da stagioni teatrali di particolare qualità; l'agonismo sportivo vede l'Umbria protagonista in diverse discipline a livello nazionale; l'innovazione politica e istituzionale esprime una capacità di riforme nel campo sociale e della sanità di particolare pregio (basti pensare che l'Umbria è stata la prima regione nella quale si è implementato il modello di abrogazione delle strutture manicomiali secondo le indicazioni di Basaglia); e così via. Insomma, un capitale economico, un capitale sociale, un capitale culturale e un capitale istituzionale che coevolvono assieme e che vanno a comporre l'immaterialità del modello umbro di allora. In altri termini, l'Umbria può definirsi, in questi anni, un vero e proprio modello virtuoso sul piano economico, sociale, culturale e istituzionale. Un'Umbria sicuramente piccola nelle dimensioni ma particolarmente "visibile", come best practices, nella percezione collettiva nazionale.

Purtroppo, a partire dalla seconda metà degli anni Ottanta, i "locomotori" industriali sia ternani che perugini si sono "inceppati" e i processi di acquisizione talvolta hanno costituito le uniche possibilità di "salvezza". Le crisi industriali dei grandi complessi della siderurgia e della chimica si sono associate a cambiamenti, anche radicali, negli assetti proprietari, trasferendo altrove i riferimenti decisionali e gli headquarters (spesso tra la Germania e gli USA). Nel perugino, molte medie imprese (con i grandi nomi dell'imprenditorialità privata) hanno smesso di correre, hanno cessato o sono stati ceduti ad altri. Errori gestionali e strategici, limitazioni del capitale finanziario per sostenere la crescita, problemi di successione familiare e così via sono stati fattori alla base del tramonto di diverse dinastie perugine (Bracalente, 1989). I processi di acquisizione esogeni hanno contribuito nel breve periodo a "salvare" queste imprese ma, nel lungo periodo, hanno di fatto generato un'economia regionale etero diretta (visti gli assetti proprietari non umbri e spesso stranieri), attivando strategie di ristrutturazione che in diversi casi hanno trasformato l'impresa in una fabbrica composta essenzialmente da operai, mentre l'occupazione a maggior valore aggiunto legata a funzioni come quella del marketing, della finanza, della R&S o dell'innovazione di prodotto si sono trasferite altrove (Ferrucci, Zizzerini, 2007). In altri termini, il management di queste imprese ha attinto sempre meno al capitale umano qualificato generato nelle scuole e nelle istituzioni universitarie locali, contribuendo a ridurre in modo indiretto la vivacità del mercato del lavoro per i laureati e la stessa attrattività extra re-

gionale della popolazione studentesca. In alcuni casi, addirittura, la stessa fabbrica è progressivamente venuta meno, lasciando solamente la memoria collettiva del passato e un brand oggetto di acquisizione (come Ellesse ma, per taluni aspetti, anche Primigi), senza più di fatto un valore aggiunto nell'economia regionale. Una competitività strutturale quindi sempre più dipendente dal costo del lavoro operaio e sempre meno legata a fattori immateriali che, però, nella moderna competizione internazionale, costituiscono fonti rilevanti del valore economico dei prodotti e dei servizi. In un certo qual modo, con l'inizio del ciclo storico della globalizzazione all'inizio degli anni Novanta, e quindi con la necessità di potenziare i fattori competitivi immateriali legati alla capacità di fare internazionalizzazione in altre aree del mondo diverse dall'Europa e dal nord America e innovazione, fondata su design, marketing, R&S, logistica e retailing, il capitale umano qualificato umbro si restringeva a favore di altre città e luoghi italiani o europei dove magari risiedono gli headquarters delle holding industriali.

A fianco di un'economia manifatturiera etero diretta, negli stessi anni si attivano processi di acquisizione e di concentrazione del sistema bancario umbro alimentano la perdita di autonomia gestionale e decisionale dei preesistenti istituti di credito locali (dalle casse di risparmio alle banche popolari). I nuovi poli decisionali bancari si situano fuori dall'Umbria, spesso nel nord Italia, contribuendo a generare una situazione di "allungamento" anche temporale dei processi decisionali nella concessione del credito alle imprese, di maggiore burocratizzazione delle relazioni e di minore capacità di monitorare il valore intangibile dell'imprenditorialità locale ai fini degli affidamenti. Non solo, in taluni casi, lo stesso supporto finanziario provenienti dalle banche locali e finalizzato al sostegno di eventi culturali storicamente presenti in questa regione tende a ridursi, limitando di fatto la reputazione e l'attrattività turistica dei medesimi. Il tutto costituendo un secondo fattore di etero direzionalità dell'economia umbra.

Così, l'Umbria è entrata nel ciclo storico della globalizzazione, all'inizio degli anni Novanta, con un sistema produttivo relativamente fragile, e quindi incapace di cogliere le opportunità emergenti ma "vittima" economica di questi destabilizzanti processi economici internazionali (dai flussi di capitali e di imprese sino alla mobilità delle persone). E il preesistente modello umbro va perdendo la sua capacità propulsiva complessiva, delineando l'inizio di un percorso di declino e di trasformazione strutturale. Basti pensare,

che il Pil pro capite regionale dal 1995 ad oggi è progressivamente diminuito rispetto alla media nazionale, ma anche comparativamente a regioni come Toscana e Marche. Come dire, il declino economico dell'Umbria non è di oggi (o degli ultimi anni, legati alla crisi economica recente) ma risale alla fine degli anni Ottanta.

Come fronteggiare questo cambiamento economico? Tra gli anni novanta e i primi anni duemila l'economia regionale si è riposizionata a favore di un'economia dove il settore pubblico, in senso allargato, diveniva particolarmente significativo (Bracalente, 2010). Il crowding out dall'economia manifatturiera preesistente ad un'economia pubblica emergente è l'espressione sia del declino della prima che dell'avanzare della seconda. E assai plausibilmente non è neppure l'espressione di una vera e propria progettualità "sostitutiva" ma, per un'insieme di fattori, il sentiero delineato dalla Storia ha portato in questa direzione evolutiva. Tuttavia, il potenziamento, intenzionale o meno, del settore pubblico allargato ha portato ad allontanarsi dalle esigenze di innovazione, potenziando quelle forze sociali, culturali ed economiche della conservazione e del protezionismo. La crescita del settore pubblico in senso allargato, in effetti, non ha seguito logiche neo-keynesiane, connesse al perseguimento di investimenti pubblici produttivi, capaci di stimolare in modo indiretto nuovi sentieri di crescita dell'economia privata, ma piuttosto si è fondata su occupazione pubblica diretta o indiretta alimentata da spesa pubblica corrente o da investimenti pubblici di dubbia qualità, produttività e efficacia (che talvolta apparivano essere maggiormente utili alle imprese che realizzavano talune opere, anziché alla stessa cittadinanza). L'occupazione pubblica diretta, grazie all'amministrazione statale (basti pensare agli organi presenti istituzionalmente in un capoluogo di regione, dalla magistratura alle forze di polizia oppure alle istituzioni universitarie statali), regionale (con le varie ramificazioni, sino alla sanità) e municipale è solo una parte del sistema economico pubblico in senso allargato. Altre attività private quali quelle dei servizi professionali, quelle connesse a specifici regimi autorizzatori pubblici oppure dipendenti dall'erogazione di sussidi finanziari strutturali pubblici ed, infine, quelli legati ad appalti di lavori e servizi pubblici sono un'altra parte rilevante dell'economia pubblica regionale.

Diverse imprese umbre, di settori assai differenti, hanno optato, nei fatti, per privilegiare un relazionamento con gli attori istituzionali pubblici, nei loro diversi livelli decisionali, accentuan-

do le tendenze imprenditoriali verso la "cattura" della rendita economica, anziché perseguire investimenti per realizzare profitti rischiosi (e quindi pagare salari dignitosi). Una rendita economica fondata su valori di prossimità relazionale e su attività economiche subordinate a processi autorizzatori pubblici (come nel caso della filiera delle costruzioni e dell'edilizia o dei grandi centri commerciali artificiali). A dimostrazione di ciò, è sufficiente ricordare come l'Umbria, complessivamente, presenti una specializzazione nella filiera delle costruzioni e dell'edilizia superiore a quanto rilevabile nelle statistiche medie nazionali e che gli indicatori statistici sulla presenza di medie e grandi strutture commerciali la posizioni tra le regioni italiane con la maggiore intensità (Ferrucci, Picciotti 2012). Non solo, la stessa agricoltura, grazie alle significative risorse finanziarie europee, ha goduto e gode da anni di un sostegno particolarmente rilevante, con colture come il tabacco che, addirittura per decenni, hanno potuto beneficiare passivamente di tale contribuzione pubblica. E, per converso, l'economia umbra da allora registra un tasso di internazionalizzazione, intenso come rapporto tra export e Pil regionale, inferiore a quello medio nazionale, dimostrando che il manifatturiero non solo ha perso incidenza relativa sulle statistiche complessive, ma addirittura è maggiormente home-oriented rispetto ad altre regioni. Ancora, da anni, la R&S e l'innovazione, misurata sulla base di diversi indicatori statistici, in Umbria sono essenzialmente alimentate da risorse finanziarie pubbliche, piuttosto che da imprese manifatturiere. C'è stata dunque una metamorfosi lenta ma significativa nell'economia regionale: dai profitti rischiosi alla rendita economica. Imprese, ma anche professionisti presenti nelle diverse attività, hanno sviluppato un orientamento alla "cattura" della spesa pubblica piuttosto che una capacità di rendersi competitivi su mercati nazionali o, addirittura, internazionali.

La rendita economica di queste diverse fonti ha consentito di "galleggiare" all'economia regionale ma non di ritrovare vie per una rigenerazione (Covino, 2007). Di fatto, le rendite economiche hanno "avvitato" il sistema economico in un circuito al "ribasso" pernicioso e talvolta consociativo. Ma questo sistema tendeva a dipendere sempre più da una fonte finanziaria extra-regionale: le risorse statali e comunitarie. Le uniche davvero in grado di poter finanziare importanti opere edilizie (che in qualche caso potevano sembrare più utili a chi le realizzava che non a coloro che le dovevano utilizzare, i cittadini), supportare e sussidiare le produzioni agricole, aiutare giustamen-



te la ricostruzione post-sismica del 1997 (Segatori, 2007) e intervenire, anche in modo rilevante, per le ristrutturazioni delle grandi imprese industriali in crisi e per la riconversione economica dei territori (l'esperienza dell'area ternana è emblematica).

In questo percorso, si è rafforzata l'idea che l'economia regionale, in attesa di ritrovare proprie endogene condizioni di sviluppo e di crescita, potesse fondarsi su questa nuove fonte di "salvataggio" delle imprese e dei consumi familiari. L'invecchiamento della popolazione, in atto da anni, ha tra l'altro garantito a diversi nuclei familiari, grazie ai trasferimenti statali indotti dalle varie forme di previdenza, un'ulteriore forma di "galleggiamento" dell'economia regionale e dei relativi consumi privati.

Ma è evidente che, per tutto questo, l'economia umbra ha evidenziato una nuova forma di governo etero diretto, dopo quello già rilevato in precedenza ossia quello riferibile alle imprese industriali e alle banche, ossia quello dipendente dall'erogazione di risorse finanziarie pubbliche statali o europee. In altri termini, uno sviluppo economico sempre meno autonomo e fondato su forze endogene e sempre più dipendente da fattori esogeni (sui quali le istituzioni regionali e le forze economiche e culturali locali possono incidere poco ai fini decisionali).

Siamo entrati nella crisi economica del 2008 venendo da questa Storia, deboli all'inizio della globalizzazione, piuttosto malati alla vigilia di questa crisi. Ma questa crisi ha fatto anche "scoprire" la debolezza strutturale dell'equilibrio pernicioso verso il quale stavamo tendendo, con la polarità attrattiva della rendita. Le imprese che avevano investito nella rendita delle relazioni, che avevano mirato a fare attività di rent seeking, che si erano "adagate" nel mercato domestico – pubblico e privato –, sono state le prime a soffrire, ad uscire dal mercato, ad abbandonare. Certo, la cessazione delle imprese si porta dietro problemi drammatici, come la chiusura di altre imprese (magari fornitori delle prime) o di nuovi disoccupati privi di un futuro. Il costo sociale ed economico è stato enorme. La drammaticità della crisi in Umbria è stata maggiore che altrove anche per l'operare, qualche volta truffaldino, di banche aventi la sede legale nella nostra regione oppure in aree limitrofe. E quando una banca è gestita male, la prima soluzione che i dirigenti applicano è spesso la rarefazione del credito alle imprese e l'innalzamento dei tassi di interesse praticati. Insomma, in una regione dove la concentrazione bancaria era già a livelli massimi (Ferrucci, 2008; perfino

l'Antitrust, a fronte di operazioni societarie nazionali di Unicredit e Intesa San Paolo impose la cessione di sportelli in Umbria – e non in altre regioni – a favore di altri operatori bancari per evitare situazioni di abuso di potere di mercato), vi è stata anche la gestione discutibile di alcune banche del centro Italia (per esempio, Banca Marche, Banca Popolare dell'Etruria, Monte dei Paschi di Siena, Banca Popolare di Spoleto). Non certo la situazione migliore, per l'Umbria e per gli umbri, di difendersi dagli effetti negativi della crisi. Insomma, se l'Umbria ha avvertito un effetto amplificato della crisi economica nazionale, c'erano tutte le ragioni, dalle rendite economiche in alcuni settori alla dipendenza maggiore delle imprese da mercati domestici sino al comportamento di alcune banche.

Ma quali insegnamenti ci lascia questo percorso storico dell'Umbria economica?

La prima cosa riguarda la miopia di poter intravedere un futuro economico di un territorio se ci ancoriamo prevalentemente alla rendita economica e non ai profitti. In questa linea, recidiamo i legami con l'innovazione, con altri spazi economici internazionali, pensiamo solo alla conservazione di piccoli privilegi e all'avvitamento al ribasso di sistemi di relazioni inconsistenti e perniciose. Credo che la Storia ci lasci questo importante insegnamento e, pertanto, tutti gli sforzi, di tutti i protagonisti e gli attori sociali e istituzionali dovrebbero mirare verso questo sforzo collettivo straordinario: ridare centralità ai profitti rischiosi (e ai salari dignitosi) e ridimensionare gli spazi della rendita economica. Ecco, quindi, la necessità di riposizionare il sistema produttivo regionale nella direzione di conseguire profitti rischiosi. Negli anni della crisi, abbiamo visto che, anche in Umbria, vi sono importanti imprese resilienti, di tutte le dimensioni (artigianali, piccole, medie, grandi), che hanno saputo crescere in termini di fatturato, di occupazione, di valore aggiunto e di export (Ferrucci, Guelpa, 2015). Sono le imprese che hanno accettato, quando molte altre negli anni Novanta e nella prima metà degli anni Duemila pensavano alla convenienza della rendita economica, la sfida di investire rischiando nell'internazionalizzazione e nell'innovazione. Esse hanno saputo avere prodotti di qualità, di relazionarsi con clienti esteri, di conseguire brevetti o di aprirsi a nuovi mercati lontani e ostici. Sono le imprese che hanno creduto nel profitto che viene dal rischio imprenditoriale e non dalle relazioni privilegiate (Segatori, 2008). Sono le imprese che, proprio per questo, hanno potuto garantire occupazione qualificata e salari dignitosi. Il pro-

fitto rischioso (e non la rendita economica) è la migliore garanzia, nel lungo periodo, dei salari dignitosi e non è l'espressione demoniaca di un capitalismo selvaggio. Le imprese resilienti sono quelle che, meglio di chiunque altro, sanno fare internazionalizzazione e possono accompagnare in questo percorso altre imprese umbre. Sono le imprese che meritano la fiducia della comunità regionale e delle istituzioni competenti sul piano delle politiche industriali. In quali settori prevalenti si trovano queste imprese resilienti? Meccanica, agroalimentare e tessile costituiscono tre traiettorie settoriali dove si rinvergono numerose imprese umbre aventi performance particolarmente significative. Si tratta di imprese fortemente radicate nei territori, che attingono alle competenze dei lavoratori e dei fornitori locali, consapevoli che buona parte del loro vantaggio competitivo risiede nel territorio, prima ancora che all'interno dei confini della propria impresa (Becattini, 2009; Ferrucci, Picciotti 2017). È su questa scia che molte di esse divengono paladine di un'identità territoriale (basti pensare ad alcuni prodotti agroalimentari, come alcuni vitigni riconducibili all'area di Montefalco oppure nel tessile a Cucinelli SpA) e quindi perseguono comportamenti socialmente responsabili finalizzati a generare un binomio forte e virtuoso tra territorio e corporate identity.

Ma il legame con il territorio si manifesta rilevante anche per altre due traiettorie di sviluppo presenti in Umbria. Da un lato, nella green economy si sono generate nuove realtà imprenditoriali particolarmente dinamiche e che operano nella chimica verde, nelle energie rinnovabili o nella cosiddetta economia circolare. Si tratta di una proiezione multisettoriale particolarmente importante anche perché capace di intercettare e di rispondere ad una domanda crescente e qualificata presente in tutti i paesi del mondo. Dall'altro lato, il territorio è, come è sempre stato, un valore tangibile e intangibile per l'attrattività turistica. I beni storici, artistici, paesaggistici e architettonici dell'Umbria, insieme agli eventi culturali che da sempre si tengono in molte città, costituiscono leve per l'attrattività di un turismo particolarmente qualificato. Purtroppo, l'Umbria sconta ancora oggi un problema di raggiungibilità e di accessibilità che ancora limita le potenzialità di sviluppo di questo settore.

Infine, vi è la necessità di credere, assecondare, promuovere e accompagnare la nascita di una nuova generazione di imprese giovanili. Si tratta di stimolare, con gli strumenti della politica industriale regionale, la natalità di imprese, in tutti i

settori economici (dall'agroalimentare all'industria all'high tech al commercio al turismo), frutto dell'intelligenza e della capacità innovativa dei giovani capaci e meritevoli. Il rinnovamento e il rafforzamento della capacità competitiva regionale avviene infatti anche tramite la nascita di nuove imprese. In ogni settore dell'economia, giovani capaci e meritevoli sono in grado di portare avanti nuove idee imprenditoriali, con una forte carica innovativa. L'Umbria deve dare fiducia a questa nuova generazione di imprese, capaci di innestare nuovi business model all'interno di ogni settore e di contribuire alla rinascita e al rinnovamento di settori, di mestieri e di professioni. Dobbiamo divenire una regione capaci di far coltivare le migliori opportunità imprenditoriali ai nostri giovani di talento, evitando di essere cronicamente una terra di emigranti per le nostre migliori e talentuose risorse umane qualificate. Tutto ciò, ovviamente, richiede una capacità di sviluppare una politica industriale regionale insieme ai diversi attori presenti in Umbria e che lavorano al fianco dei nostri migliori giovani, dalle istituzioni culturali e scientifiche alle filiere della formazione tecnico-professionale sino al ruolo strategico delle banche e delle associazioni di categoria imprenditoriale.

Insomma, un'Umbria della "rinascita" è possibile e necessaria e passa per la mobilitazione delle migliori energie culturali, istituzionali, imprenditoriali, del lavoro e giovanili della nostra regione.

## Bibliografia

- Bagnasco A., *La costruzione sociale del mercato. Studi sullo sviluppo di piccola impresa in Italia*, Il Mulino, Bologna, 1988.
- Becattini G., *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Torino, Rosenberg & Sellier, 2000.
- Becattini G., *A Handbook of Industrial Districts*, co-edited with M. Bellandi and L. De Propris, Cheltenham, Elgar, 2009.
- Becattini G., *Ritorno al territorio*, Bologna, Il Mulino, 2009.
- Bracalente B., *Il modello industriale dell'Umbria*, Il Mulino, Bologna 1986.
- Bracalente B., *L'Umbria nel modello di industrializzazione diffusa*, in Covino R., Gallo G. (a cura di), *Storia d'Italia. Le Regioni dall'Unità ad oggi*, Einaudi, Torino 1989.
- Bracalente B., *Caratteri strutturali e scenari di sviluppo regionale. L'Umbria verso il 2020*, Franco Angeli Editore, Milano, 2010.
- Colli A., *Il quarto capitalismo: un profilo italiano*, Marsilio Editore, 2002.
- Covino R., *Tra due secoli. L'Umbria dell'ultimo ventennio*, Crace, 2007.
- Ferrucci L., Picciotti A., *I distretti industriali italiani tra strategie di international outsourcing e strategie di back-reshoring*, Piccola Impresa, 2017.
- Ferrucci L., Guelpa F., *Le imprese resilienti: possibili leve per una crescita futura*, in AA.VV., *L'Umbria nella lunga crisi. Scenari e dinamiche*, AUR, Perugia, 2015.



- Ferrucci L., Picciotti A., *Le dinamiche di terziarizzazione delle regioni italiane tra post-industriale e neo-industriale*, Economia dei Servizi, n. 3, 2012.
- Ferrucci L., *La metamorfosi dell'industria manifatturiera in Umbria*, in Agenzia Umbria Ricerche, *Rapporto Economico e Sociale, Dentro L'Umbria*, Perugia, 2008.
- Ferrucci L., Zazzerini G., *Le multinazionali estere in Umbria: la R&D, i brevetti e l'innovazione*, AUR&S, 2007.
- Ferrucci L., *Il settore bancario in Umbria tra concentrazione e effetti sul mercato del credito*, AUR&S, n. 10/2008.
- Ferrucci L., Varaldo R., *Il distretto industriale tra logiche di sistema e logiche di impresa*, in collaborazione con Varaldo R. (a cura di), F. Angeli, Milano, 1997.
- Segatori R., *La ricostruzione post-sismica in Umbria come modello di governance*, in S. Sacchi (a cura di), *Oltre la ricostruzione. Profili economici e dimensioni sociali in un processo di cambiamento*, Regione Umbria, Quattroemme, Perugia, 2007.
- Segatori R., *Eccellenze e parabole nella tradizione industriale dell'Umbria*, in "Diomede", III, 9, 20 agosto 2008.
- Segatori R., *Le debolezze identitarie del regionalismo italiano*, in «Istituzioni del Federalismo», nn. 5-6, settembre/dicembre 2010.