

Report 2025

**Protagonisti di uno sviluppo economico
e sociale sostenibile**



Novembre 2025

PROTAGONISTI DI UNO SVILUPPO ECONOMICO E SOCIALE SOSTENIBILE

Introduzione

Nel rapporto del 2024 era stata posta l'attenzione sul ruolo che l'industria delle costruzioni svolge ai fini del benessere economico e sociale della popolazione. Un approccio che abbiamo conservato e inserito in uno scenario più ampio, mettendo al centro il concetto di sviluppo sostenibile.

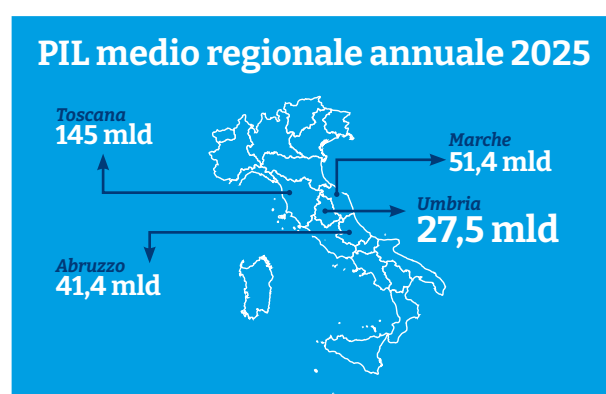
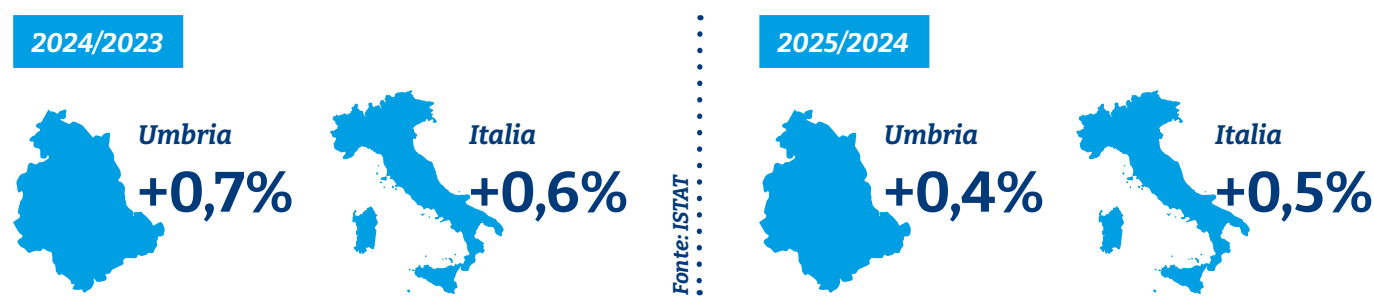
Questa scelta risponde a una riflessione che vede il nostro Paese, e quindi anche la nostra regione, in un contesto economico fortemente condizionato da alcuni fattori ben precisi che vanno ad impattare in misura molto rilevante sulle prospettive future. In primis l'esaurimento dei finanziamenti europei per il PNRR. Un elemento determinante in modo particolare per l'industria e il mercato delle costruzioni.

Parte prima
LO STATO DI SALUTE DELL'ECONOMIA
DELL'UMBRIA
E IL LIVELLO DI BENESSERE
DEI SUOI ABITANTI

Il calo della produzione

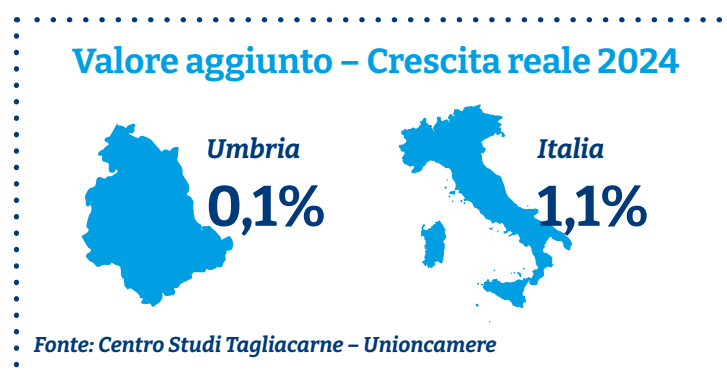
Il clima di grande incertezza che caratterizza l'andamento dell'economia, sia a livello internazionale che nazionale, rende difficile fare una quantificazione precisa di cosa stia avvenendo e avverrà in futuro. Dall'inizio dell'anno, studi e analisi si sono succeduti dando numeri e definendo trend molto diversi per l'anno in corso. Quel che comunque sembra evidente è un andamento economico dell'Umbria meno dinamico della media nazionale, segnando distanze produttive significative rispetto alle altre regioni del Centro Italia.

Andamento del PIL



Basso valore aggiunto e rischio stagnazione

Il sistema delle Camere di Commercio, con il supporto della Camera di Commercio dell'Umbria, posiziona l'Umbria al penultimo posto per valore aggiunto, sottolineando una condizione di stagnazione che tende ad accentuarsi nel tempo.



¹ Stima

La crisi del settore manifatturiero è il principale responsabile della frenata

La forte contrazione di un settore storicamente centrale per l'economia regionale si presenta con caratteristiche non solo congiunturali. Un restringimento del perimetro produttivo dovuto, infatti, in misura determinante a un indebolimento strutturale delle filiere, dell'innovazione e degli investimenti, che ne riducono progressivamente la capacità competitiva.

Numero imprese industriali 2024 (saldo tra iscrizioni e cessazioni)



Fonte: Banca d'Italia

Andamento della produzione industriale 2024

UMBRIA

-8,1%

Provincia di PERUGIA

-7,5% (104°)

ITALIA

-3,5%

Provincia di TERNI

-10,4% (107°)

Fonte: Centro Studi Tagliacarne – Unioncamere

Il livello di benessere della popolazione

Secondo l'ultimo Rapporto BES dell'Istat "si evidenziano per l'Umbria livelli di benessere più bassi della media nazionale e quasi sempre inferiori anche a quelli del Centro." In realtà se si considerano soltanto le classi medio-alte l'Umbria e soprattutto la provincia di Perugia registra percentuali di benessere superiori, rispettivamente 48,4% e 46,1% contro il 45% del Centro e il 41,8% della media nazionale. Quel che deve preoccupare è la tendenza verso un peggioramento del quadro complessivo rispetto all'anno precedente, quando la quota di benessere regionale rappresentava il 49,2%. Vale altresì la pena sottolineare come l'analisi dell'Istat evidenzi il contributo importante svolto dall'Istruzione e dalla formazione, con un indice tra i più elevati d'Italia, così come una buona tenuta e un qualificato livello di efficienza delle istituzioni locali. Si tratta di due aspetti che potrebbero risultare determinanti in un processo di rilancio economico e sociale nei prossimi anni.

Distribuzione degli indicatori per classe di benessere e provincia. Umbria – Ultimo anno disponibile (valori percentuali) (a)

Province	Classe di benessere				
	Bassa	Medio-bassa	Media	Medio-alta	Alta
REGIONE					
Ripartizione					
Perugia	7,8	7,8	35,9	32,8	15,6
Terni	3,1	15,6	37,5	23,4	20,3
UMBRIA	5,5	11,7	36,7	28,1	18,0
Centro	9,9	19,1	25,5	28,6	17,0
Italia	15,4	20,2	22,6	25,0	16,8

Fonte: Istat, indicatori Bes dei territori, edizione 2024

(a) Le percentuali di regione, ripartizione e Italia si riferiscono al complesso dei posizionamenti delle relative province.

L'ultimo anno disponibile è il 2024 per un indicatore (Partecipazione alle elezioni europee), il 2023 per 18 indicatori, il 2022 per 35 indicatori, il 2021 per 9 indicatori e il 2020 per un indicatore (Propensione alla brevettazione).

Il reddito medio pro capite

Nell'ultimo anno della rilevazione Istat, il 2023, la differenza di reddito medio pro capite della regione rispetto a quello medio nazionale è di 1.200€ in meno, circa un 6% inferiore. Se poi si analizza l'andamento relativo al periodo 2019 – 2023, il reddito della popolazione dell'Umbria non solo non è aumentato ma si è ridotto di quasi 4 punti percentuali con una perdita di potere di acquisto medio di 865,5 euro pro capite. La situazione appare ancora più drammatica se si considera la retribuzione media annua dei soli lavoratori dipendenti, che in Umbria è diminuito in termini reali del -10,7%, più del doppio rispetto alla media nazionale (-4,5%). Il reddito medio da lavoro dipendente, depurato dall'inflazione, è sceso da 25.734 a 25.454 euro.

2023			
UMBRIA		ITALIA	
20.600 euro		21.800 euro	
Variazione 2023-2019			
Valore nominale		Valore reale	
UMBRIA	+10,8%	UMBRIA	-3,7%
ITALIA	+13,9%	ITALIA	-1,0%

Fonte: Istat-BES

Il calo demografico

In dieci anni la popolazione dell'Umbria è calata di 41.694 unità, passando da 894.762 a 853.068 residenti. Nel 2024 la contrazione è stata di 3.339 persone, con un saldo naturale negativo del -6,8 per mille, a fronte di un saldo migratorio interno e un saldo con l'estero positivi, rispettivamente +0,7 e +4,8 per mille, che tuttavia non riescono a compensare la mancata crescita naturale. Tra il 2023 e il 2025 la popolazione si riduce di circa 4.450 unità. Va ricordato che **un calo demografico incide negativamente in modo profondo sull'economia perché riduce la forza lavoro disponibile, aumenta il peso del welfare (pensioni e sanità) e rallenta la crescita complessiva del PIL**. A questo si aggiunge che l'età media dei lavoratori nel decennio è passata da 46 a 48 anni e che, percentualmente i bambini sotto i 14 anni rappresentano l'11,3% del totale contro un 27% di anziani over 65 anni. Un dato che evidenzia un progressivo invecchiamento della popolazione.

Struttura della popolazione per fasce di età

	0-14 (%)	15-64 (%)	over 65 (%)	tot. residenti	età media
2005	106.438	552.720	199.780	858.938	44,9
2015	116.217	558.523	220.022	894.762	46,1
2022*	102.419	528.163	228.230	858.812	47,8
2023*	99.693	527.637	229.077	856.407	48,0
2024*	96.797 (11,3)	525.597 (61,6)	230.674 (27,1)	853.068	48,2

Il processo di invecchiamento

Secondo l'ultima rilevazione ISTAT, l'indice di vecchiaia relativo all'Umbria - ovvero il rapporto tra la popolazione di 65 anni e oltre e la popolazione con meno di 15 anni - risulta in aumento raggiungendo quota 246,6, di molto superiore al dato nazionale oggi pari a 207,6. Se si pensa che soltanto un anno fa era 238, si comprende facilmente come il processo di invecchiamento della popolazione sia sempre più rapido. Nel 2015 l'indice era 189,3. Anche gli indici relativi alla dipendenza strutturale - ovvero il carico sociale ed economico della popolazione non attiva (0-14 anni e 65 anni e oltre) su quella attiva (15-64 anni)², alla struttura e al ricambio della popolazione attiva continuano a crescere, riducendo la disponibilità della forza lavoro e aumentando i costi economici e sociali.

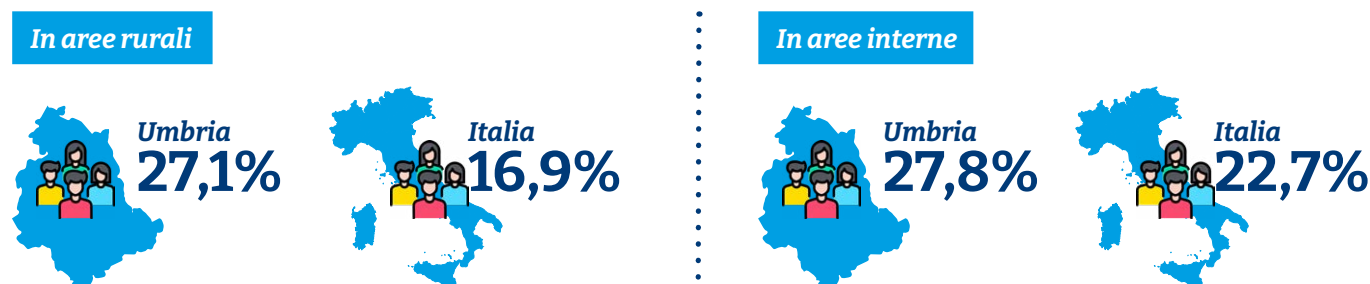
Andamento demografico: invecchiamento, fertilità, natalità e mortalità

Anno	Indice di vecchiaia	Indice di dipendenza strutturale	Indice di ricambio della popolaz. attiva	Indice di struttura della popolaz. attiva
2005	187,7	55,4	135,0	106,6
2015	189,3	60,2	144,6	134,3
2024	238,3	62,3	155,2	150,6

Popolazione e territorio

L'Umbria, dal punto di vista della sua articolazione territoriale, è caratterizzata da un 31,5% della popolazione che vive in città contro una media italiana del 35,2%. Un 41,4% degli umbri risiede in piccoli paesi a limitata concentrazione urbana e in sobborghi limitrofi. Particolarmente elevata è la percentuale di chi vive nelle zone rurali, pari a un 27,1%. Mediamente, infatti, in Italia risiede in questa tipologia di aree meno del 17%. Un dato, questo, che va rapportato a quello altrettanto divergente con la media nazionale relativa alle aree interne, ovvero corrispondenti a quei comuni più distanti dai centri urbani, in cui si trovano i servizi essenziali. Qui si concentra il 27,8 per cento della popolazione residente. La media italiana è del 22,7%.

Popolazione residente (dato % sul totale della popolazione)



Fonte: Elaborazione su dati Istat

² Ad esempio, teoricamente, in Umbria nel 2024 ci sono 62,3 individui a carico, ogni 100 che lavorano

Partire o restare?

La persistenza di quote di popolazione in aree non urbane coincide con fenomeni di mobilità sociale che tendono a riguardare sempre più le giovani generazioni. Secondo un'indagine, diffusa nel corso del primo "Festival della Restanza e della Tornanza", a cura di Carlo Buttaroni, direttore dell'Istituto di ricerca Tecné, alla domanda "Andresti a vivere in un piccolo comune?" solo il 39% dei giovani intervistati ha risposto sì, mentre il 61% ha dichiarato il suo no. Inoltre il 58% degli intervistati ha indicato la ricerca di un lavoro qualificato come la principale motivazione che li spingerebbe a lasciare il proprio comune. Questa percentuale descrive una vera e propria "fame di opportunità": i giovani dei borghi sanno che per trovare occupazioni coerenti con i propri studi, interessi o ambizioni, è spesso necessario guardare oltre i confini del territorio d'origine. Secondo la ricerca *"non si tratta solo di un problema occupazionale in senso stretto, ma di un ecosistema professionale assente: mancano imprese innovative, reti economiche dinamiche, luoghi di interazione tra domanda e offerta qualificata. In molti casi, anche laddove esistono opportunità lavorative, queste sono percepite come precarie, poco gratificanti, legate a settori tradizionali o poco connessi al mondo globale"*.

Fuga dai borghi



Vuole partire

61%



Potrebbe restare

39%

Il 58% degli intervistati ha indicato la ricerca di un lavoro qualificato come la principale motivazione che li spingerebbe a lasciare il proprio comune

Fonte: Elaborazione su dati Istituto Ricerca Tecné

Parte seconda
INDUSTRIA E MERCATO
DELLE COSTRUZIONI:
VERSO UN NUOVO CICLO

Il valore delle costruzioni per l'economia dell'Umbria

Le costruzioni rappresentano da sempre un comparto importante dell'economia regionale. Oggi, in termini di investimenti, valgono il 12,5% del PIL dell'Umbria. Il loro peso è andato crescendo negli ultimi anni grazie soprattutto alla sinergia virtuosa determinantesi dalla sovrapposizione degli incentivi fiscali per la riqualificazione dell'edilizia residenziale (Superbonus), della ricostruzione post sisma e dell'avvio del PNRR a sostegno della progettazione e realizzazione di nuove opere infrastrutturali. Una crescita che ha avuto anche importanti ricadute occupazionali, tanto che oggi lavora nel settore dell'edilizia il 24,2% degli addetti dell'industria e il 6,4% rispetto all'insieme dei settori di attività economica. Si tratta di un'incidenza rilevante e sostanzialmente in linea con quanto registrato a livello nazionale.

Investimenti costruzioni/PIL 2024 (%)



Addetti costruzioni/ industria 2024 (%)

UMBRIA

24,2%

ITALIA

25,2%



Addetti costruzioni/economia 2024 (%)

UMBRIA

6,4%

ITALIA

6,7%

Fonte: Centro Studi ANCE

Un settore sempre più strutturato

Il trend positivo degli investimenti ha contribuito a ridefinire la composizione del tessuto imprenditoriale delle costruzioni in Umbria. Da un'indagine svolta da Banca d'Italia emerge un costante processo di una sempre maggiore strutturazione delle aziende, più intenso rispetto a quello registrato negli altri settori dell'economia regionale. Dal 2001 al 2023 la quota degli occupati assorbita dalle società di capitali è quasi raddoppiata passando dal 28,6% al 54,3%. Una particolare accelerazione si è registrata nell'ultimo decennio. Si tratta di un processo che sta rafforzando il comparto in senso industriale, come dimostra anche il confronto con l'economia regionale nel suo complesso, dove la quota di addetti delle società di capitali è passata dal 42,1% al 57,1%. Questo rafforzamento risulta anche da un'analisi dei bilanci da cui emergono dal 2019 significativi incrementi della redditività e del livello di capitalizzazione, superiori a quelli mediamente rilevati a livello nazionale.

Addetti nel settore delle costruzioni per forma giuridica - UMBRIA (quote percentuali e unità)

VOCI	2001	2011	2015	2019	2023
quote percentuali*					
Società di capitali	28,6	35,0	38,5	46,0	54,3
Società di persone	30,2	24,7	23,5	19,4	14,1
Ditte individuali	40,3	39,6	37,6	34,1	31,2
Altre forme	0,8	0,8	0,4	0,5	0,4
numero di addetti					
Totale	28.160	27.553	21.381	20.365	24.692

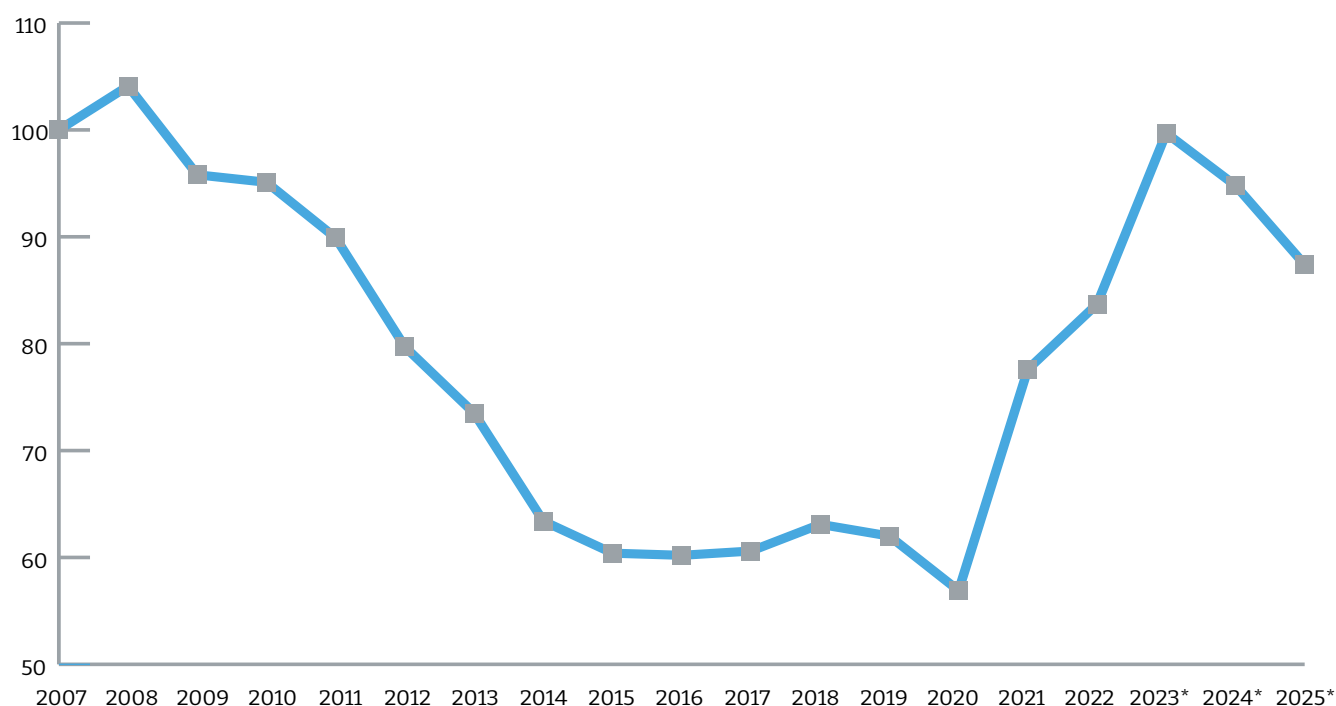
Fonte: Istat, archivio Asia e Censimento sulle imprese.

* Le quote percentuali sono state calcolate in base al numero di addetti per tipologia di impresa.

Verso un cambiamento di ciclo: il trend degli investimenti

Il centro studi dell'Ance, sulla base degli scenari regionali elaborati da Prometeia, ha stimato per l'Umbria un calo degli investimenti in costruzioni nel 2024 rispetto al 2023 del -4,9% in termini reali per effetto della riduzione dei lavori realizzati con gli incentivi (Superbonus), il cui valore si è ridotto dagli 800 milioni del 2023, a poco più di 500 milioni nel 2024, concentrati, peraltro, nei primi tre mesi dell'anno. Per il 2025 l'ANCE stima un'ulteriore riduzione pari a un -7,7%, con una forte differenziazione tra un'edilizia residenziale, sia nuova che nell'ambito della riqualificazione, in forte calo e un andamento positivo sul fronte delle opere pubbliche, comparto ancora sostenuto dai finanziamenti del PNRR.

Investimenti in costruzioni in Umbria NUMERO INDICE 2007=100



*Stime Ance su dati Prometeia

Fonte: Elaborazione Ance su dati Istat e Prometeia

Verso un cambiamento di ciclo: le ore lavorate

Se l'analisi e le stime relative all'andamento degli investimenti consentono di cogliere i trend in atto, la rilevazione svolta dalla Casse edili sui territori costituisce invece la fonte principale per fissare il presente. Così nel 2024 la crescita dell'attività in Umbria è stata del 5%, a cui corrisponde per i primi nove mesi del 2025 una contrazione rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente del 7%, che per la provincia di Perugia si riduce a un -5% e per quella di Terni sale a -8%.

Andamento delle ore lavorate – Regione e Province – Variazioni %



	2024/2023	2025/2024 (gen-sett)
Perugia	4,6%	-5,1%
Terni	5,6%	-8,0%
UMBRIA	5,1%	-7,0%

Fonte: Elaborazione su dati Casse Edili Perugia e Terni

Un mercato immobiliare fermo

L'andamento del mercato immobiliare in Umbria nel 2024 è risultato stazionario (+0,3%) sintesi di un andamento positivo dei comuni minori (+0,6% in confronto con il 2023) e di un mercato sostanzialmente fermo nelle città capoluogo (-0,1%).

Dalle elaborazioni condotte sui dati di Immobiliare.it emerge la preferenza verso edifici siti in periferia, con classe energetica inferiore ad A e con riscaldamento centralizzato. Secondo nostre stime su dati OMI e Istat la variazione delle quotazioni è stata meno intensa rispetto alla media nazionale (2,0 contro 3,2 per cento); i livelli dei prezzi sono rimasti più bassi di quelli osservati nel periodo pre-pandemico.

Compravendite di unità immobiliari ad uso abitativo in Umbria

Var. % rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente

2024/2023	
Comuni capoluogo	-0,1
Altri comuni delle province	0,6
Totale	0,3

Fonte: Osservatorio congiunturale ANCE

Opere e cantieri PNRR

Secondo gli ultimi open data messi a disposizione dal Governo i progetti finanziati con il PNRR sono 2.253 in grado di generare attività edilizia, per un totale di 1.499,5 milioni di euro di finanziamento. Utilizzando i dati che il Sistema delle Casse Edili raccoglie, attraverso la piattaforma CNCE Edilconnect, ai fini del rilascio del certificato di congruità della manodopera in edilizia, il centro studi dell'ANCE ha rilevato 468 gare finanziate, in tutto o in parte, dal PNRR pubblicate tra il 1° novembre 2021 e gennaio 2025 riguardanti l'Umbria. Di questi risultano avviati o conclusi circa il 61% dei cantieri, una percentuale superiore a quella della media nazionale (51%). Il valore delle opere concluse è pari al 3% del totale degli importi.

PNRR: stato di avanzamento dei cantieri in Umbria

Var. % sul totale

	Numero	Importo
Non avviati	39%	21%
Avviati	44%	76%
Conclusi	17%	3%
Totale	100%	100%

Fonte: Osservatorio congiunturale ANCE

Gli effetti sull'occupazione

Il buon andamento degli ultimi anni ha consentito al settore delle costruzioni di consolidare il suo contributo occupazionale all'economia regionale. Anche nel 2024 in Umbria, come nella maggior parte delle province italiane, si è assistito a una prosecuzione del trend positivo con una crescita media

del 6% di operai attivi. Gli effetti del calo degli investimenti e della riduzione dell'attività edilizia si stanno, tuttavia, ripercuotendo anche sul fronte del lavoro seppure con percentuali ancora contenute nella provincia di Perugia (-1,7%) e più accentuate in quella di Terni (-3,9%), con una contrazione occupazionale media a livello regionale del -2,8%.

Numero operai attivi – Regione e Province – Variazioni %

PERUGIA		TERNI		UMBRIA	
2024/2023	6,0%	2024/2023	6,3%	2024/2023	6,2%
2025/2024 (gen.-sett)	-1,7%	2025/2024 (gen.-sett)	-3,9%	2025/2024 (gen.-sett)	-2,8%

Fonte: Elaborazione su dati Casse Edili Perugia e Terni

Una diversa composizione operaia

Dal 2021 al 2024 anche in Umbria si è assistito ad un cambiamento significativo per quanto riguarda la composizione operaia: crescono di numero i lavoratori stranieri ed aumentano gli operai più giovani e quelli più anziani a scapito delle fasce di età intermedie. Se prendiamo la provincia di Perugia la quota dei lavoratori stranieri è passata dal 50,8% al 52,4%; gli operai giovani sotto i 24 anni passano dal 6 all'8%, così come quelli dai 25 ai 34 anni, dal 14 al 16,8%. Oggi sono un quarto della forza lavoro operaia. Parallelamente aumenta di quasi un terzo la percentuale degli over 65, che sommati alla fascia da 55 a 64 anni si avvicinano ad essere un altro quarto del totale. Il risultato è una contrazione di 5 punti percentuali della fascia intermedia dai 35 ai 64 anni, passata dal 77,4% al 72,3%. Una polarizzazione verso gli estremi che deve far riflettere e richiede politiche del lavoro differenti da quelle tradizionalmente perseguite.

Operai italiani e stranieri – dati% - Provincia di Perugia

	Italiani	Stranieri
2021	49,2%	50,8%
2024	47,6%	52,4%

Fonte: Cassa edile di Perugia – Banca dati APE

Operai per classe di età – dati% Provincia di Perugia

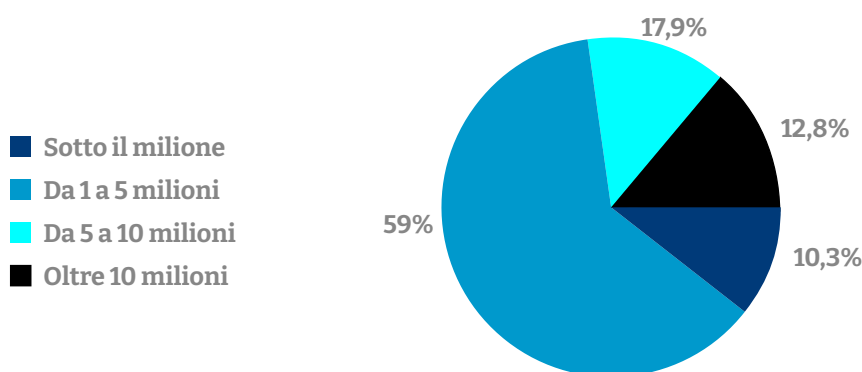
	0-24	25-34	35-54	55-64	Over 65
2021	6.3%	14,2%	57,1%	20,3%	2,1%
2024	8,1%	16,8%	51,1%	21,2%	2,8%

Fonte: Cassa edile di Perugia – Banca dati APE

Le imprese oggi: una fotografia

Dall'annuale indagine realizzata da ANCE Perugia presso le proprie imprese, a cui hanno partecipato 80 aziende, è possibile ricavare uno spaccato significativo delle caratteristiche del tessuto imprenditoriale più strutturato dell'industria edilizia umbra. Nel 2025 la percentuale delle imprese con un fatturato inferiore al milione di euro rappresenta soltanto il 10,3%. La maggioranza delle imprese (59%) si colloca nella fascia tra 1 e 5 milioni. Al di sopra dei 5 milioni si concentra quasi un terzo del totale (30,7%). Se si confrontano questi dati con lo scenario emerso dalla rilevazione dell'anno scorso, risulta un progressivo slittamento verso l'alto dell'intera composizione aziendale: ad una consistente riduzione della quota di imprese con un fatturato inferiore al milione, che un anno fa aveva superato il 19%, corrisponde una consistente crescita della maggioranza di aziende tra 1 e 5 milioni (erano il 53,6%), così come delle fasce di fatturato superiori.

In quale fascia di FATTURATO si colloca l'impresa?



Il tessuto imprenditoriale si restringe

Dall'analisi dei dati fin qui descritti appare evidente come a fronte di una sostanziale tenuta del mercato delle costruzioni, anche in Umbria il 2025 si è avviato a registrare quell'inversione del ciclo che tutti gli analisti avevano previsto. Questo sta comportando effetti anche sul tessuto imprenditoriale. I dati delle Casse edili fino a settembre registrano una riduzione delle imprese attive, soprattutto nella provincia di Terni con un -7,8% rispetto allo stesso periodo del 2024. Più contenuto risulta il calo in quella di Perugia: -2,9%.

Numero imprese attive – Regione e Province – Variazioni %

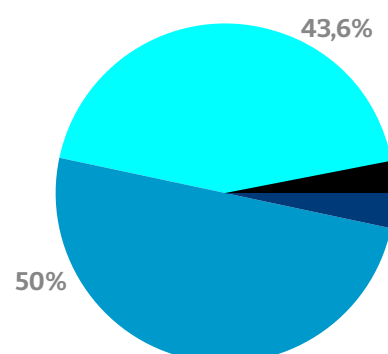
PERUGIA		TERNI		UMBRIA	
2024/2023	1,1%	2024/2023	-0,3%	2024/2023	1,0%
2025/2024 (gen.-sett)	-2,9%	2025/2024 (gen.-sett)	-7,8%	2025/2024 (gen.-sett)	-5,2%

Fonte: Elaborazione su dati Casse Edili Perugia e Terni

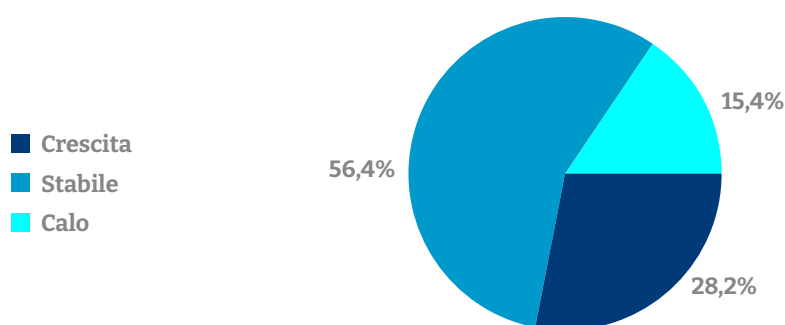
L'andamento del mercato secondo le imprese

Ma quali sono le valutazioni e le aspettative delle imprese? Dall'indagine svolta da Ance Perugia la valutazione sull'andamento del mercato e sulla situazione relativa al 2025 risulta ampiamente positiva. Così si esprime oltre la metà dei rispondenti (54%) e un altro 43,6% conferma un andamento sostanzialmente stabile. Percentuale che cresce al 56,4% di fronte alla richiesta di valutare le aspettative per il 2026. Per oltre un quarto delle imprese (28,2%) sarà ancora un anno di crescita. Oltre un 15% prevede invece un calo di fatturato.

Come giudica l'andamento della vostra azienda nei primi dieci mesi del 2025?



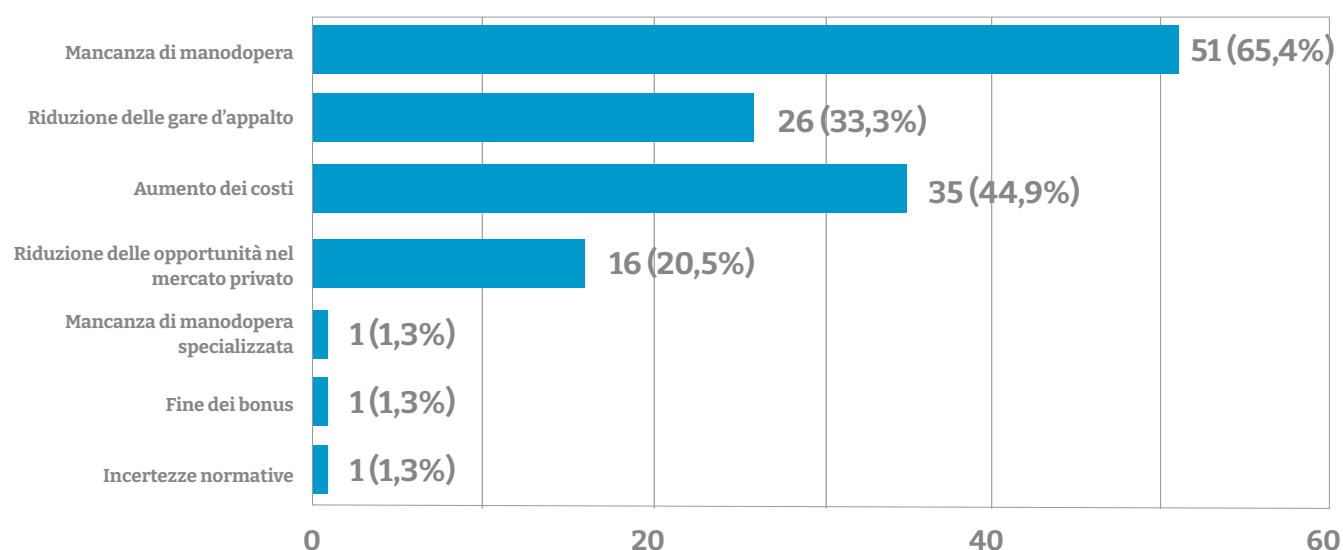
Quale previsione può fare per il 2026 rispetto al 2025?



Verso il 2026: crescono le preoccupazioni

Come si vede, nel valutare il futuro nel breve periodo, la maggioranza delle imprese ritiene che il 2026 sarà ancora un anno sostanzialmente positivo, con possibilità di ulteriore crescita. In questo scenario le imprese manifestano tuttavia alcune preoccupazioni, ad iniziare da un possibile calo delle gare di appalto, così come rispetto a minori opportunità sul fronte degli investimenti privati. Vi sono poi altri due fattori che potrebbero aggravare la situazione: la persistente mancanza di manodopera e l'incertezza sui prezzi dei materiali, con una conseguente lievitazione dei costi. Si tratta di due criticità congiunturali che possono impattare sulle commesse e sui lavori in portafoglio, aumentando i rischi di tenuta sul mercato.

Quali sono gli elementi di maggiore criticità rispetto alla tenuta del mercato nel 2026?



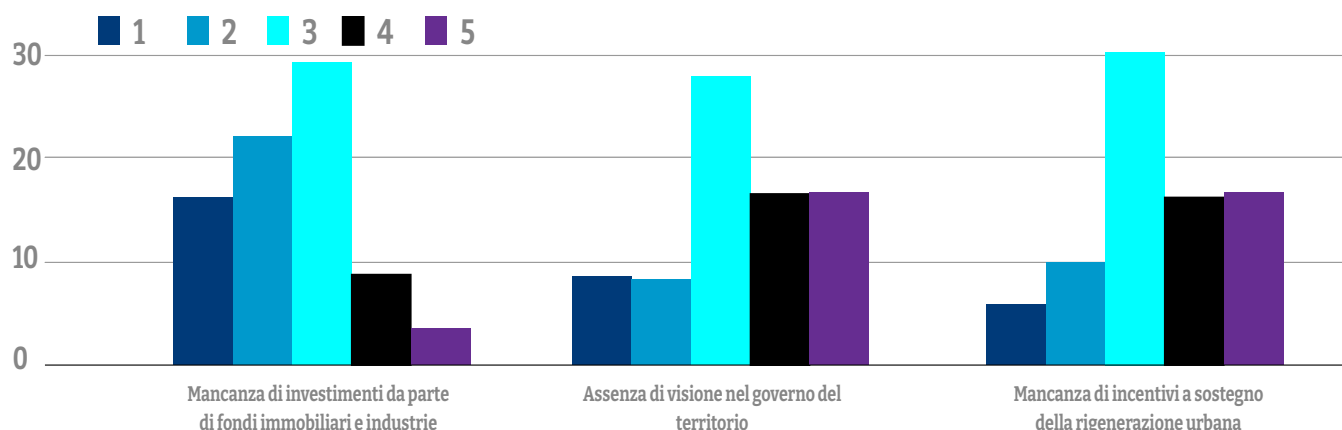
Verso il 2026: fattori critici

In una fase di transizione come quella attuale diventa molto importante poter individuare quali siano i fattori che possono rendere ancora più critica una situazione che inizia a preoccupare e a farsi meno rosea. Sul fronte dell'edilizia privata il principale fattore di criticità riguarda la mancanza di visione nel governo del territorio, a cui si accompagna la specifica richiesta di poter contare su una nuova sta-

gione di incentivi in grado di rilanciare un mercato che rischia di ridursi progressivamente per mancanza di convenienza ad investire. Per chi opera nel mercato pubblico i due principali fattori negativi riguardano l'efficienza delle pubbliche amministrazioni e l'impreparazione tecnica delle committenze e delle direzioni lavori.

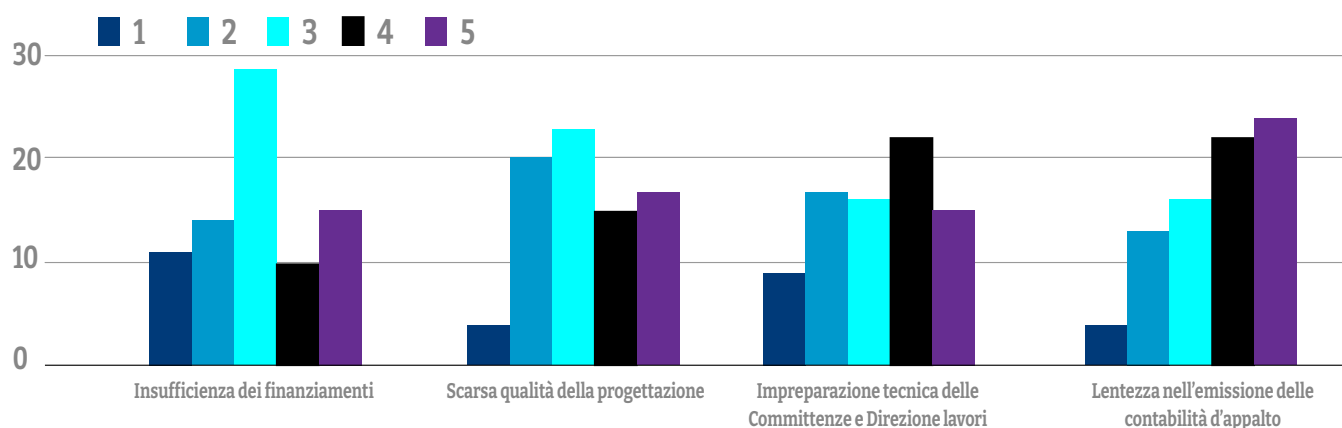
Per quanto riguarda il mercato dell'edilizia privata, quali sono, tra quelli indicati, i fattori che stanno mettendo in difficoltà la sua attività?

(Date un valore a ciascuna voce, dove 1 corrisponde a poco e 5 corrisponde a molto)



Relativamente al mercato delle opere pubbliche, quali sono, tra quelli indicati, i fattori che stanno mettendo in difficoltà la sua attività?

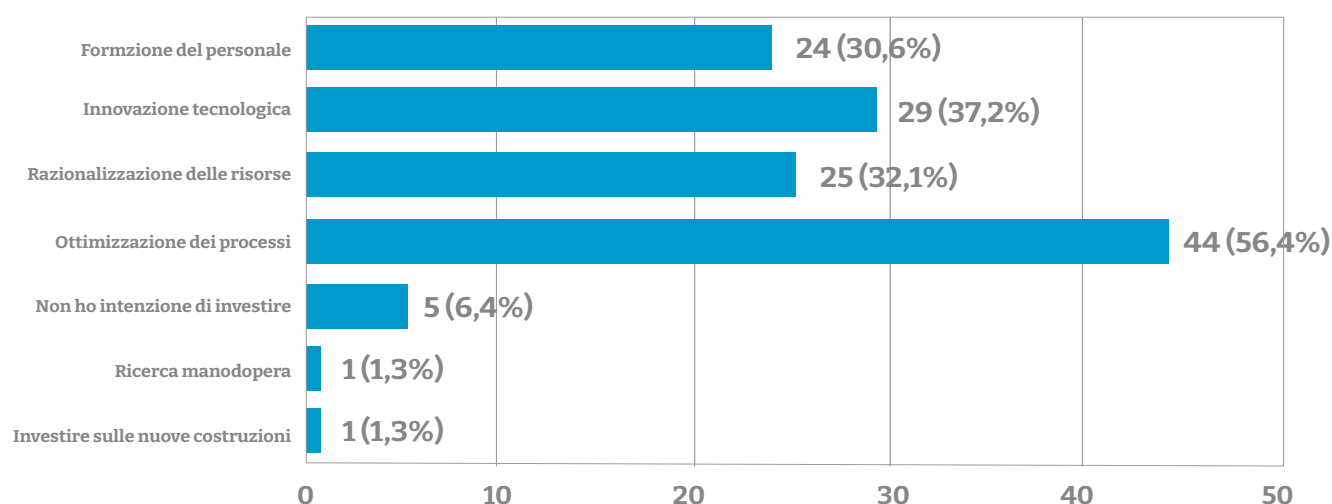
(Date un valore a ciascuna voce, dove 1 corrisponde a poco e 5 corrisponde a molto)



Dopo il PNRR: dove investire?

Con la fine del 2026 si concluderà il Piano straordinario finanziato dall'Unione europea, grazie al quale il nostro Paese ha avuto la grande occasione di consolidare il capitale infrastrutturale e non solo. Ciò comporterà un inevitabile ridimensionamento dell'attuale mercato delle costruzioni anche a livello regionale. Diventa, allora, importante per le imprese definire adeguate strategie che implicano delle precise scelte di investimento. La maggior parte delle aziende che hanno partecipato all'indagine di Ance Perugia ritiene prioritario puntare sull'organizzazione dei processi e sull'innovazione tecnologica, a cui accompagnare una razionalizzazione delle risorse senza abbandonare la formazione del proprio personale.

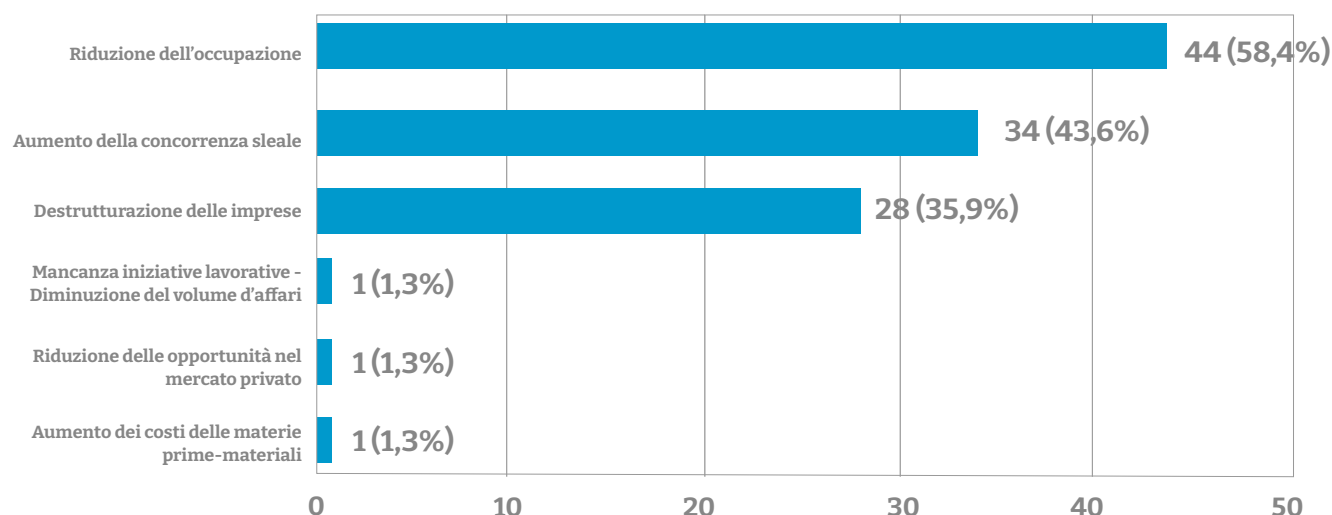
In quali ambiti ritiene di dover investire?



Dopo il PNRR: rischio di destrutturazione

Una forte riduzione del mercato edilizio e un ridimensionamento anche sul fronte delle opere pubbliche può avere effetti rilevanti sulla tenuta del tessuto imprenditoriale e sull'industria delle costruzioni. I timori maggiori riguardano, oltre al calo dell'occupazione, un aumento della concorrenza sleale e una nuova pericolosa fase di destrutturazione delle aziende.

Quali effetti negativi potrebbero derivare da un calo rilevante degli investimenti in costruzione e dal cambiamento del ciclo?



Quale futuro per le costruzioni?

Nel Rapporto 2024 avevamo proposto una nuova chiave di lettura di come l'industria e il mercato delle costruzioni si andavano riposizionando rispetto a modelli di analisi consolidati, inserendo accanto alle tradizionali categorie dell'edilizia residenziale e non residenziale, pubblica e privata e del genio civile così come delle nuove costruzioni, separandole dalla manutenzione, una nuova mappa che aveva alla base una stretta correlazione tra attività edilizie e di costruzione con il territorio. Ed è tenendo conto di questo che viene qui sintetizzato in una logica SWOT il perimetro nel quale muoversi per fare le scelte giuste per valorizzare il potenziale di un comparto strategico per lo sviluppo sostenibile dell'Umbria.

Punti di forza	Punti di debolezza
Una struttura imprenditoriale più solida Una consapevolezza del valore economico e sociale del settore e del suo ruolo Una propensione all'investimento in innovazione Una crescente attenzione alla sostenibilità La maggiore autorevolezza del sistema di rappresentanza e della bilateralità	Una forte dipendenza dalle politiche pubbliche e dai livelli di efficienza della PA Le carenze di mano d'opera specializzata L'invecchiamento e il cambio generazionale La storica debolezza finanziaria di molte aziende Il gap tra domanda e offerta di formazione
Opportunità	Minacce
Il superamento dell'isolamento infrastrutturale della regione La ricostruzione post sisma Una più forte sinergia tra costruzioni, sviluppo industriale e aree periferiche La riqualificazione e il recupero dei borghi e del patrimonio immobiliare storico-monumentale La messa in sicurezza del territorio e la transizione energetica	Gli effetti destabilizzanti della fine del PNRR La scarsa attrattività e la bassa redditività dell'investimento immobiliare I ritardi amministrativi e dei pagamenti della PA Le problematiche relative al credito La persistente stagnazione del comparto industriale

Parte terza
PER UNO SVILUPPO SOSTENIBILE

Crescita economica, salvaguardia ambientale e benessere sociale

Il futuro dell'Umbria appare fortemente dipendente dalla capacità di individuare potenzialità e criticità di un ecosistema economico e sociale da inserire in una prospettiva di sviluppo che non può che essere sostenibile, ovvero in grado di coniugare crescita economica, salvaguardia ambientale e benessere sociale. L'obiettivo non può che essere quello di mettere a valore i 5 fattori fondamentali che sono alla base di qualunque ipotesi e modello di sviluppo economico, ovvero capitale fisico, capitale umano, risorse naturali, progresso tecnologico e istituzioni solide. Agendo su questi fattori sarà possibile costruire una visione condivisa che sappia trovare un giusto equilibrio tra una crescita economica che salvaguardi gli interessi dei diversi attori e una sempre migliore qualità della vita della popolazione, all'interno di una visione olistica di sostenibilità, nell'interesse anche delle generazioni future.

I pilastri di uno sviluppo sostenibile



Il capitale fisico

La dotazione di infrastrutture, nella sua accezione più ampia, rappresenta un aspetto fondamentale per il rafforzamento e lo sviluppo economico e sociale. La rete stradale dell'Umbria misura 4.260 Km di cui il 2% di categoria autostradale, il 19% sono strade di rilevanza nazionale e il resto è rete locale. La rete ferroviaria consiste in 376 Km di cui il 94% elettrificata e il 52% a doppio binario. A ciò si aggiunge l'aeroporto Internazionale dell'Umbria - Perugia «San Francesco d'Assisi») a 12 km di distanza dai centri di Perugia e Assisi e che ha registrato 532.478 passeggeri nel 2023 con +44% rispetto al 2022 e che nel 2024 ha superato i 534mila passeggeri. L'indice di sintesi del livello dei trasporti e logistica dell'Umbria messo a punto dal sistema delle Camere di Commercio risulta essere al di sotto della media nazionale: 92,7 su 100, con differenze rilevanti tra le diverse tipologie e le due province. Sul fronte dell'energia la produzione elettrica da fonti rinnovabili è riuscita a coprire il 64% del fabbisogno totale, posizionando la regione al 7° posto a livello nazionale. Posizione simile riveste per quanto riguarda la rete digitale (8°), in linea con la media nazionale.

Indici Infrastrutturali UMBRIA

Trasporti e logistica	92,7%
Energia da fonti rinnovabili	101,8%
Rete digitale	105,6%
Impatto green& smart	100,7%

Fonte: Elaborazione su dati Camera di Commercio dell'Umbria

Infrastrutture: la spesa per investimenti

La spesa relativa agli investimenti infrastrutturali nel 2024 mostra un aumento del +39,7% rispetto al 2023, pari a maggiori investimenti per opere pubbliche per circa 79 milioni di euro. Un trend che trova conferma nel primo trimestre del 2025 dove si registra un ulteriore incremento della spesa per investimenti pubblici pari al +4,8%, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Spesa per investimenti in infrastrutture

2024/2023

+39,7%

2025 / 2024

+4,8%¹

Fonte: Osservatorio congiunturale ANCE

Infrastrutture: le opere prioritarie

L'Umbria sconta un gap "naturale" dovuto alla sua posizione geografica. Il suo isolamento incide profondamente sul potenziale di sviluppo economico e sociale. Per questo diventa determinante fare delle scelte relativamente alle priorità su cui investire. La maggior parte delle imprese ritiene si debba puntare soprattutto sul potenziamento del sistema stradale e ferroviario: il completamento del Quadrilatero Umbria-Marche e il nodo stradale di Perugia in primis, ma anche lo sviluppo della direttrice Orte-Falconara e la superstrada E78 dei «Due Mari» che collega Grosseto a Fano. La domanda è di poter migliorare la connettività con le altre regioni e con le reti TEN-T, il potenziamento dei nodi e delle relative connessioni alle reti. Determinante risulterà un rafforzamento dei collegamenti interni alla regione così come cresce la consapevolezza dell'importanza di poter contare su una mobilità sicura e sostenibile. La velocizzazione della linea ferroviaria Foligno-Perugia-Terontola e la realizzazione delle piastre logistiche costituiscono delle altre priorità.

Il potenziamento del sistema stradale e ferroviario: le opere prioritarie

1. Il completamento del Quadrilatero Umbria-Marche
2. Il nodo stradale di Perugia
3. Lo sviluppo ferroviario della direttrice Orte-Falconara
4. La superstrada E78 dei «Due Mari», da Grosseto a Fano
5. Collegamento alla rete ferroviaria alta velocità

**Le priorità
infrastrutturali per
il tessuto industriale
regionale**



¹ Dato riferito al primo trimestre dei 2 anni

Il capitale umano: il delta tra formazione e lavoro

L'Umbria si caratterizza per una qualificata e attrattiva offerta formativa a livello universitario. Il confronto con i dati nazionali lo conferma, così come allo stesso tempo ne evidenzia una maggiore debolezza a saper trasformare le competenze in opportunità occupazionali. Secondo l'ultimo rapporto Almalaurea su 2000 laureati magistrali dove la componente femminile risulta particolarmente rilevante, superiore alla media nazionale (65,4% contro 59,9%) la ricaduta occupazionale risulta minore: 74,5% contro un 76,4%. L'altro dato su cui riflettere riguarda la percentuale maggiore di coloro che cercano lavoro: 12,5% contro il 10,9%.

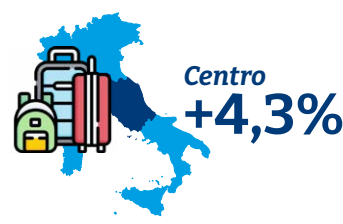
Caratteristiche ed esiti occupazionali dei laureati magistrali in Umbria e in Italia (numeri, euro e valori percentuali)

VOCI	UMBRIA	ITALIA
Numero di laureati	2,000	125.300
Composizione per area disciplinare	100,0	100,0
Maschi	34,6	40,1
Femmine	65,4	59,9
Età alla laurea	27,3	27,0
Voto di laurea	108,8	107,6
Lavorano	74,5	76,4
Studiano	3,9	4,1
Non lavorano ma cercano occupazione	12,5	10,9
Non lavorano, non cercano occupazione e non studiano	9,1	11,3

Il capitale umano: laureati in fuga

La fuga di cervelli appare come uno dei fenomeni più rilevanti e negativi dello scenario regionale attuale. Nel 2022, il saldo nazionale negativo verso l'estero registrava 4,5 giovani laureati per mille residenti di pari età e livello di istruzione, nel Centro il saldo risultava invece positivo pari a +4,3. Viceversa il saldo dell'Umbria risultava -12,2, con una perdita ulteriore di 3,1 giovani laureati umbri ogni mille residenti rispetto al 2019. Nel 2024 il numero di laureati che hanno deciso di cancellare la propria residenza nella regione per trasferirsi definitivamente all'estero è stato di 722 contro i 446 del 2023, segnando un incremento di quasi il 62%, contro il 29,5% a livello nazionale. Negli ultimi 10 anni i laureati trasferitisi dall'Umbria all'estero sono stati 4.300 con una crescita del 149%.

Il capitale umano: la perdita di competenze



Fonte: Istat - BES

Numero dei laureati trasferitisi all'estero UMBRIA e ITALIA

	2023	2024	Var. %
UMBRIA	446	722	61,9%
ITALIA	37.114	48.086	29,5%

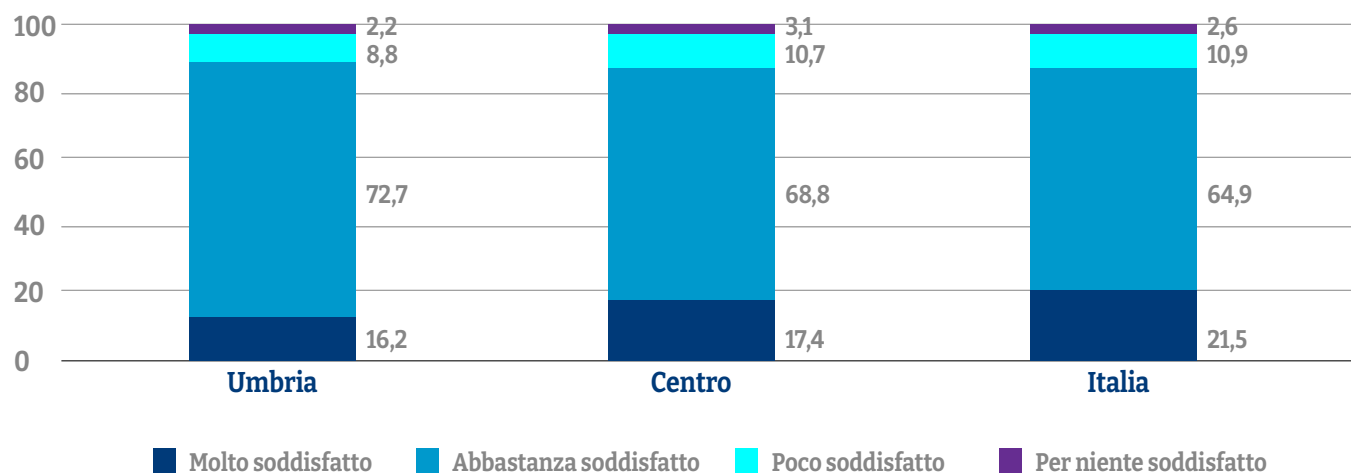
Fonte: elaborazione su dati Istat

Le risorse naturali: paesaggio e salvaguardia ambientale

Per l'Umbria il paesaggio costituisce, insieme al suo straordinario patrimonio storico-culturale, la principale risorsa economica. Salvaguardarlo dal punto di vista ambientale è un'esigenza imprescindibile, così come saper gestire rischi e criticità collegati ad un utilizzo delle risorse in grado di assicurare benessere e sviluppo economico, così come rispetto alle manifestazioni della natura. In primis gestione delle acque e rischio sismico. Secondo l'ultimo Rapporto Istat-BES l'Umbria registra alcuni miglioramenti significativi in un contesto sostanzialmente stabile. In particolare, si registra una riduzione della dispersione dell'acqua potabile dalle reti comunali di distribuzione, così come un leggero aumento della raccolta differenziata dei rifiuti urbani. Resta altresì alto il livello di insoddisfazione della popolazione rispetto alla gestione dell'acqua potabile con percentuali più elevate rispetto sia alla media nazionale che a quella del Centro Italia.

Famiglie allacciate alla rete idrica comunale per livello di soddisfazione del servizio.

Umbria, Centro e Italia. Anno 2023, valori percentuali.



Fonte: elaborazione su dati Istat

Le risorse naturali: investire nella sostenibilità

Cresce la consapevolezza delle imprese sul valore non solo etico della sostenibilità, ma sempre più come un fattore competitivo di mercato, soprattutto da parte di chi opera nel settore idrico od energetico. Come sottolinea un imprenditore edile intervistato: "la sostenibilità è fondamentale. Sistemando dissesti e criticità si tutela l'ambiente e si protegge il territorio. È un impegno che stiamo portando avanti con convinzione." Eppure come attesta un'indagine promossa e realizzata dal sistema Camerale vi è un 30,8% delle imprese umbre che non ha investito nella sostenibilità ambientale negli ultimi 3 anni. Le motivazioni principali vanno ricercate nel non vedere un vantaggio rilevante per la propria impresa (37,2%), o perché si ritiene che i costi siano superiori ai benefici (31,3%). L'ambito principale dell'investimento ha riguardato la produzione di energia rinnovabile. Non può altresì non preoccupare che ben il 57,8% delle imprese della regione non preveda di investire nella sostenibilità ambientale nei prossimi 3 anni.

Investimenti nella sostenibilità ambientale – negli ultimi 3 anni

	Sì	No
Umbria	69,2%	30,8%
Italia	59,5%	40,5%

Fonte: Camera di Commercio dell'Umbria

I principali ambiti di investimento



Fonte: Camera di Commercio dell'Umbria

Il progresso tecnologico: scarsa innovazione

Secondo il Rapporto BES dell'Istat relativamente agli indicatori riferiti alle risorse, capacità e risultati dei territori nell'ambito dell'economia della conoscenza e alla diffusione della tecnologia ICT l'Umbria registra posizioni arretrate rispetto all'Italia. Ne è un esempio la propensione alla brevettazione che secondo l'ultimo anno per il quale l'Ocse ha diffuso dati territoriali, il 2020, a fronte di 102,9 domande per milione di abitanti registrate in Italia, quella dell'Umbria era 53,6 domande per milione di abitanti, un dato di molto inferiore anche rispetto a quello registrato per l'intera Italia centrale: 70,2 domande.

Propensione alla brevettazione – domande per milione di abitanti

Perugia	64,8
Terni	21,0
Umbria	53,6
Centro	70,2
Italia	102,9

L'importanza della digitalizzazione: la consapevolezza delle imprese

Secondo l'indagine realizzata dal sistema delle Camere di Commercio il 52% delle imprese umbre non ha investito nel digitale negli ultimi 3 anni, principalmente non ritenendo che la digitalizzazione avrebbe portato miglioramenti all'attività dell'impresa (39,3%). Un 13% non ha ritenuto di farlo in quanto mancante l'infrastruttura per la connettività a banda ultralarga la propria attività non richiede alti livelli di digitalizzazione (20,4%), nella zona di riferimento non c'è (13,1%). Il 65,3% delle imprese umbre (69,5% nel Centro e 60,8% in Italia) non prevede di investire in tecnologie per l'innovazione nei prossimi 3 anni. Risultati che non possono che preoccupare, ai quali si contrappongono opinioni ben diverse che vedono nella digitalizzazione un fattore determinante di crescita: *“Le innovazioni di questi anni - si legge nel documento della Camere di Commercio- stanno impattando molto sul nostro modo di lavorare. In particolare il BIM, la robotica e l'intelligenza artificiale stanno cambiando radicalmente il modo di affrontare e cantierizzare i lavori. Il BIM ci consente di approcciare il cantiere senza dispersione di mezzi ed energie, riducendo l'improvvisazione. L'intelligenza artificiale è fondamentale per la manutenzione predittiva delle opere e ha un ruolo sempre più importante anche per la sicurezza dei lavoratori.”*

Investimenti nella digitalizzazione – negli ultimi 3 anni

Ultimi 3 anni			Prossimi 3 anni		
	Sì	No		Sì	No
Umbria	48,0%	52,0%	Umbria	30,5%	69,5%
Italia	49,2%	50,8%	Italia	39,2%	60,8%

Fonte: Camera di Commercio dell'Umbria

La solidità delle istituzioni: una buona propensione alla digitalizzazione

La fiducia nelle istituzioni, così come il riconoscimento di una trasparente gestione amministrativa, costituiscono dei punti di forza fondamentali per perseguire concretamente un percorso di sostegno e di indirizzo ad uno sviluppo economico e sociale sostenibile. Egualmente assume rilevanza la capacità del pubblico di fare propri quegli strumenti e quella consapevolezza che servono ad orientare il mercato verso gli obiettivi del modello di sviluppo che si intende perseguire. A questo proposito va segnalato che l'Umbria è ai primi posti per la disponibilità di infrastrutture digitali. In particolare, secondo un recente Rapporto della Regione, con il Piano Banda UltraLarga, oltre alle abitazioni dei privati cittadini e alle sedi delle imprese, sono attualmente servite anche oltre 300 strutture della pubblica amministrazione e circa 200 scuole. Inoltre, sul fronte della digitalizzazione dei servizi, si registra una copertura pari al 51,6 per cento dei Comuni, ai quali si garantiscono da uno a tre servizi interamente online, con un vantaggio di oltre 13 punti percentuali rispetto alla media nazionale (38,3%). Si segnala per quanto riguarda l'Umbria l'ottimo posizionamento sul fronte della digitalizzazione dei servizi, con una copertura pari al 51,6 per cento dei Comuni ai quali si garantiscono da uno a tre servizi interamente online, con un vantaggio di oltre 13 punti percentuali rispetto alla media nazionale (38,3%).

Da 1 a 3 servizi amministrativi on line - % comuni

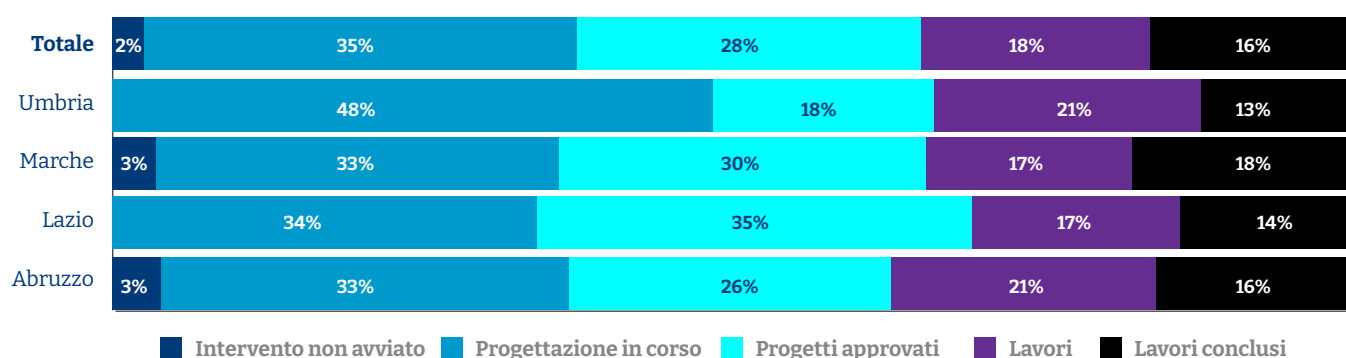


Fonte: Istat

La solidità delle istituzioni: la ricostruzione post sisma

La programmazione pubblica della ricostruzione post-sisma 2016 comprende 3.542 interventi per un valore di investimento di oltre 4,6 miliardi di euro. Nel territorio della Regione Umbria sono stati finanziati 436 interventi di ricostruzione pubblica per un totale di € 733.750.760,92 di somme assegnate. La ricostruzione pubblica per l'intera area comprendente i territori delle 4 Regioni colpite dal sisma riguarda quattro macro – ambiti di intervento destinati non solo a consentire un ripristino delle funzioni economiche e sociali ma anche come elementi in grado di creare le condizioni per una nuova fase di sviluppo. Una visione integrata risulta determinante per collegare investimenti nell'innovazione e dotazione digitale con la rifunzionalizzazione degli edifici in una logica di rigenerazione urbana e di valorizzazione del territorio anche attraverso un ripristino e potenziamento delle infrastrutture di base, dalla mobilità alle reti di servizi. Sul fronte delle opere pubbliche in Umbria il 64% sono nella fase progettuale un 21% sono in corso di realizzazione e un 13% sono conclusi.

Ricostruzione post terremoto – Opere pubbliche: avanzamento nelle macro-fasi

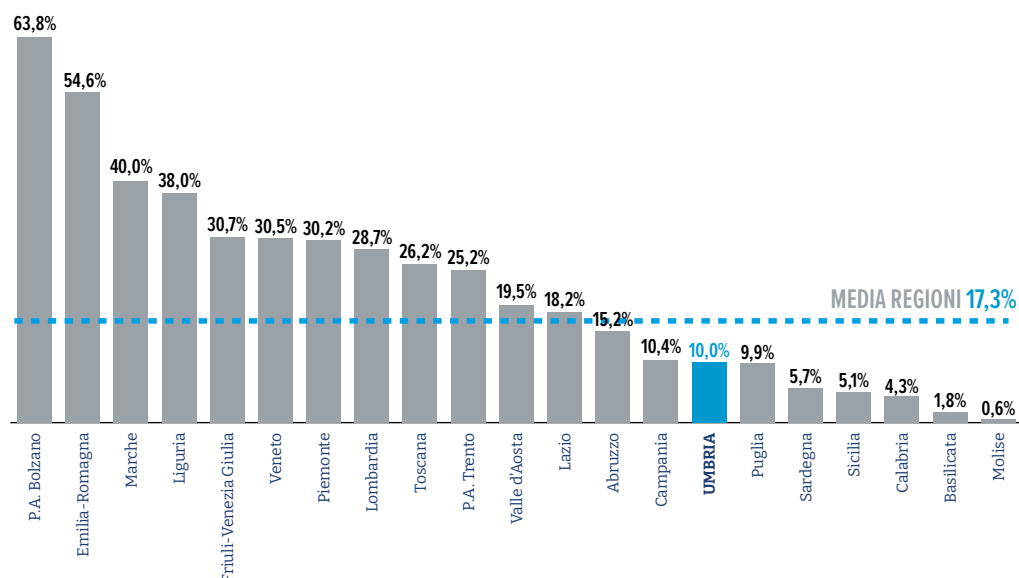


Fonte: Commissario straordinario ricostruzione sisma 2016

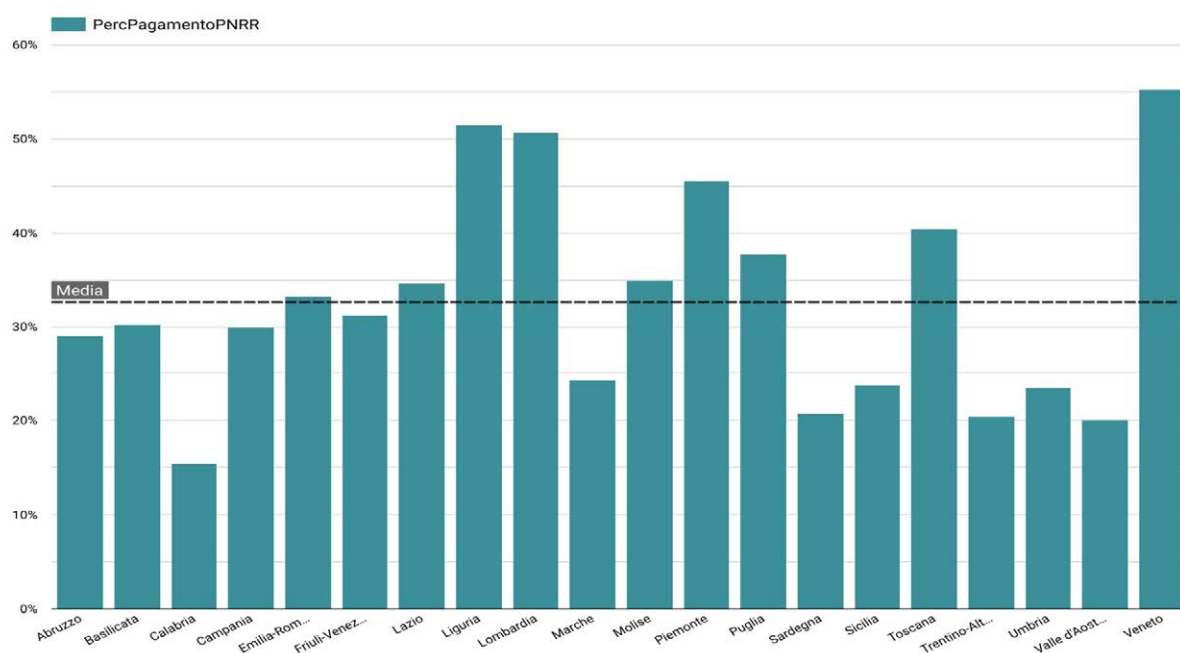
Un nodo irrisolto: la capacità di spesa

Come si è visto nell'ultimo biennio, la spesa degli enti locali è aumentata in modo significativo dimostrando una maggiore capacità nel mettere a terra risorse importanti per lo sviluppo dei territori. Tuttavia resta ancora deficitaria la capacità di intercettare e di utilizzare le consistenti risorse finanziarie messe a disposizione dall'Europa attraverso i Fondi FESR e FSE+. Complessivamente la Regione Umbria ha impegnato soltanto il 10% delle risorse disponibili e ha effettuato pagamenti per il 2,1%. Percentuali decisamente inferiori a quelli della media nazionale, pari al 17,3% per gli impegni e al 5,7% per i pagamenti. Ancora più in ritardo risulta rispetto alla media delle regioni del Centro-Nord, attestata al 30,5% per gli impegni e al 9,6% per i pagamenti. Anche alla luce della riprogrammazione dei fondi strutturali 2021-2027 che aumenta le dotazioni su due ambiti di particolare interesse regionale come la casa e l'acqua diventa essenziale un'accelerazione sia nella fase attuativa che nella capacità di spesa. Per quanto riguarda la spesa relativa alle opere finanziate con il PNRR, sulla base del valore aggregato ed utilizzando dati di progetto non localizzati, il valore percentuale di avanzamento riferita all'Umbria è pari a 23,41% rispetto ad un valore medio nazionale del 32,63%.

Fondi strutturali europei 2021-2027: avanzamento dei programmi regionali (FESR-FSE+) al 31 dicembre 2024 – impegni inc. %



Percentuale dei pagamenti effettuati dall'Umbria rispetto al finanziamento totale ottenuto (PNRR + altre fonti) comparata con il dato riferito alle altre regioni



Fonte: dati OpenPNRR al 30 giugno 2025

Per uno sviluppo sostenibile

Assumendo l'approccio sopra sintetizzato e tenendo conto di quanto emerso dall'analisi prodotta diventa importante definire in una logica SWOT quali siano i fattori principali di contesto da tenere in considerazione per provare a delineare alcuni trend futuri in grado di valorizzare le potenzialità del sistema regionale delle costruzioni a sostegno di uno sviluppo realmente sostenibile. Considerato che ci si avvia ad un cambio di ciclo economico e sul fronte degli investimenti, rispetto al Rapporto dell'anno scorso emerge uno scenario caratterizzato da un mix di fattori strutturali e congiunturali.

Punti di forza	Punti di debolezza
Il rafforzamento economico e finanziario delle medie imprese edili L'esperienza maturata nell'ambito del PA con l'attuazione del PNRR Una buona qualità della vita I progetti europei e nazionali di ricerca e innovazione Le potenzialità di uno sviluppo turistico "sostenibile"	Il declino demografico e l'invecchiamento della popolazione La fuga di neolaureati e la perdita di competenze La scarsa propensione all'investimento in innovazione dell'industria manifatturiera Il Gap e l'isolamento infrastrutturale La scarsa attrattività di investimenti e di opportunità
Opportunità	Minacce
La realizzazione di un sistema infrastrutturale adeguato Una maggiore integrazione tra sistema universitario, ricerca e industria Una sinergia tra economia sociale, servizi e politiche per la casa Efficientare le risorse pubbliche Rafforzare le sinergie tra industria e logistica	Perdurante sfiducia nel futuro Peggioramento del quadro demografico Stagnazione e recessione dell'economia locale Gli effetti sul territorio del cambiamento climatico Insufficiente pianificazione

Una questione di risorse

Individuare delle priorità all'interno di una visione generale costituisce oggi anche per l'Umbria un passaggio obbligato. Esse, tuttavia, non possono prescindere dall'attuale quadro finanziario, costituito da una ampia varietà di risorse che debbono essere oggetto di una sistematizzazione innanzitutto conoscitiva. Si tratta di un esercizio essenziale e propedeutico a una partnership tra il sistema economico regionale e le istituzioni preposte alle scelte di governance. Molte sono le fonti e i relativi flussi di risorse pubbliche a cui andranno poi aggiunte quelle private. Il tema sarà oggetto di una nuova fase di studio che non potrà non partire da quanto presente nella pianificazione triennale della Regione e delle Province e dalle relative verifiche rispetto a quelle opere che sono state individuate come prioritarie.

Risorse finanziarie previste dai Piani triennali per le opere pubbliche

ENTE	Periodo	Primo anno	Secondo anno	Terzo anno	TOTALE
Regione	2025/2027	13,016,551.86 €	37,663,443.84 €	29,583,111.23 €	80,263,106.93 €
PR. PG	2025/2027	46.147.425,62 €	66.829.296,90 €	73.891.119,64 €	186.867.842,16 €
PR. TERNI	2026/2028	7.884.546,72 €	23.208.365,29 €	51.587.459,37 €	82.680.371,38 €

REGIONE UMBRIA: RISORSE PER OPERE PRIORITARIE 26.747.701,67€ 25,8% DEL TOTALE

Guardiamo al futuro

Con la conclusione degli interventi legati al PNRR, diventa cruciale individuare nuove fonti di finanziamento e pianificare nuove opere. È importante un impegno generale e comune da parte delle forze migliori dell'economia e della società in quanto interlocutori propositivi ed attuatori poi di scelte e politiche condivise. È con queste premesse e mettendo a valore l'analisi riassunta in questo Report che ANCE Perugia si propone come riferimento per un percorso volto costruire una continuativa collaborazione tra il mondo delle imprese e le istituzioni ai suoi diversi livelli, mettendo a disposizione un quadro sistematico di informazioni da cui partire per sviluppare una comune visione strategica. Da essa sarà così possibile partire per **la redazione di un Piano fondato sull'interazione tra il quadro delle risorse disponibili e precise priorità, sulla base del quale mettere a terra le necessarie azioni e individuare gli adeguati strumenti.**

Le fasi del percorso

Il progetto si sviluppa in cinque fasi (novembre 2025 – autunno 2026):



ANCE | PERUGIA