

LE MARCHE AL CENTRO



Rapporto Annuale
Maggio 2025

In collaborazione con:



Main Partner:



Partner:



Le Marche al centro

Rapporto annuale

Prima edizione

Maggio 2025

In collaborazione con:



Main Partner:



Partner:



INDICE

I 10 PUNTI PIÙ IMPORTANTI DELLO STUDIO STRATEGICO	1
INTRODUZIONE	
IL THINK TANK “LE MARCHE AL CENTRO”: OBIETTIVI, ATTIVITÀ E METODOLOGIA DI LAVORO	11
Missione e metodologia di lavoro del <i>Think Tank</i> “Le Marche al centro”	11
I componenti del Comitato Guida e gli <i>stakeholder</i> del territorio coinvolti nell’iniziativa	13
CAPITOLO 1	
IL PRESENTE E LE PRINCIPALI TENDENZE DEL SISTEMA SOCIO-ECONOMICO REGIONALE	17
1.1. Il contesto socio-economico delle Marche nello scenario nazionale di riferimento	17
1.2. Il posizionamento strategico delle Marche a confronto con le altre Regioni italiane: i risultati del <i>Tableau de Bord</i> 2025	37
1.3. Le indicazioni emerse dall’attività di ascolto degli <i>stakeholder</i> del territorio: questioni aperte, opportunità ed esigenze	55
CAPITOLO 2	
LO SVILUPPO DELLA RETE INFRASTRUTTURALE E DEL SISTEMA ENERGETICO-AMBIENTALE: DUE PREREQUISITI STRATEGICI PER LA COMPETITIVITÀ DELLE MARCHE	59
2.1. Lo stato dell’arte del sistema infrastrutturale delle Marche	59
2.2. Le Marche e la transizione sostenibile: il posizionamento del territorio e le sfide per realizzare un percorso virtuoso nel sistema produttivo	71
CAPITOLO 3	
IL FUTURO E LE PRIORITÀ D’INTERVENTO PER IL TERRITORIO MARCHIGIANO	83
3.1. La visione del futuro per il territorio marchigiano e le competenze distintive su cui agire	83
3.2. Le proposte d’azione per realizzazione la visione del futuro delle Marche	91
PRINCIPALI FONTI DI RIFERIMENTO	109

I 10 PUNTI PIÙ IMPORTANTI DELLO STUDIO STRATEGICO

1.

L'analisi dell'economia marchigiana ha permesso di identificare **8 punti di forza** per il territorio da cui occorre partire per sostenere il rafforzamento delle Marche e del suo tessuto produttivo:

- Nell'ultimo decennio il Valore Aggiunto regionale è cresciuto del **24%**. In particolare, dal 2020 il ritmo di crescita dell'economia marchigiana è stato 4 volte superiore rispetto alla fase pre-pandemica (variazione di **+23,2%** nel periodo 2020-2023 rispetto al **+5,5%** nel periodo 2016-2019).
- Le Marche sono la **3° Regione in Italia per incidenza del Valore Aggiunto della manifattura (24,4%)**, dietro ad Emilia-Romagna (26,1%) e Veneto (25,9%).
- Dopo l'accelerazione del *post-COVID* trainata dal settore farmaceutico, l'*export* marchigiano si è mantenuto su livelli superiori a quelli del periodo pre-pandemia (**+18,8% rispetto al 2017** e **+14,8% rispetto al 2019**), attestandosi a 14 miliardi di Euro nel 2024. Nel periodo 2020-2024 le Marche hanno registrato una variazione dell'*export* positiva (**+29,3%**). Inoltre, l'incidenza dell'*export* manifatturiero sul PIL regionale è passata dal 28,0% del 2019 al **40,2%** del 2023, con un incremento di +12,2 punti percentuali, ben superiore alla variazione registrata tanto nel Centro Italia (+1,9 p.p.) quanto in Italia (+2,3 p.p.).
- Nel 2023 i **livelli occupazionali** delle Marche hanno superato i valori pre-pandemici: nel **periodo 2020-2023** la crescita degli occupati (**+6,2%**) è stata ampiamente superiore rispetto al **+0,9%** registrato nel **periodo pre-COVID 2017-2019**. Nel periodo 2017-2024 il **tasso di disoccupazione** si è ridotto più della media italiana, raggiungendo il **5,2% (-5,4 p.p.)**; il tasso di *part time* involontario femminile, pari nel 2022 al 15,2% è tra i più bassi in Italia ed inferiore di 1,3 p.p. rispetto alla media nazionale (16,5%).
- **L'incidenza dei NEET** (giovani che non studiano né cercano lavoro) sul totale della popolazione compresa nella fascia di età 15-29 anni si attesta al **10,6%** (8° posto in Italia). Tale dato è **inferiore di 4,6 p.p.** rispetto alla media nazionale (15,2%) ed è migliorato di 7,3 p.p. rispetto ai livelli del 2020.
- Le Marche, al primo trimestre 2025, si collocano al **1° posto a livello nazionale** con il **4,13% di start-up innovative** sul totale di nuove società di capitali, così come per incidenza di imprese con livello di digitalizzazione almeno di base, sono in **5° posizione** a livello nazionale (74,3%, +13,6 p.p. rispetto ai livelli del 2021 (60,7%).
- In ambito infrastrutturale la Regione Marche ha varato un **piano di investimenti infrastrutturali** sul periodo 2021-2025 del valore totale di **circa 3,6 miliardi di Euro**,

destinati per circa il **66%** ad interventi sulla rete stradale (2,4 miliardi di Euro), per il 31% alla rete ferroviaria (1 miliardo di Euro) e per il 4% al sistema portuale.

- Con riferimento alla programmazione europea, le Marche si confermano una **regione virtuosa nell'impiego dei fondi UE**: secondo i dati riferiti a fine 2024, sono **1° in Italia per avanzamento dei pagamenti sul PR 2021-2027 FSE+** (Fondo Sociale Europeo Plus) e **3° per avanzamento degli impegni del programma regionale 2021-2027 FESR** (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale).

2.

L'analisi ha portato anche all'individuazione di **6 elementi di attenzione**, di natura strutturale, per le Marche, che tagliano trasversalmente le dimensioni economiche, sociali e infrastrutturali e rappresentano ambiti su cui focalizzare l'attenzione per individuare efficaci correttivi ed azioni di sviluppo specifiche:

- "Il "declassamento" delle Marche a **regione "in transizione" nella programmazione europea 2021-2027**, con un **PIL pro capite inferiore del 7,9% rispetto alla media nazionale** (11° posto) sulla base dei dati sull'andamento del PIL regionale forniti da Eurostat in riferimento alla media del triennio 2015-2017.
- Concentrazione dell'*export* manifatturiero delle Marche su alcuni settori produttivi (circa il **60% delle esportazioni manifatturiere** delle Marche è formato da sistema moda, macchinari, farmaceutica e metallurgia) e vi è **una ridotta apertura verso i mercati emergenti e a maggior potenziale di crescita**: i Paesi dell'UE-27 rappresentano il 59,7% dell'*export* totale regionale; sono ancora sotto-rappresentate aree globali in espansione come: BRICS (5,1%), Medio Oriente (3,9%), Africa settentrionale (2,8%), ASEAN (0,9%).
- **Apporto contenuto delle multinazionali a controllo estero** (0,8% delle unità locali e 7,5% del Valore Aggiunto) e **marcata incidenza di PMI** rispetto alla media nazionale (21,5% nelle Marche rispetto al 18,9%), ponendo un tema di **crescita dimensionale** e di **passaggio generazionale**. Infatti, la struttura produttiva del settore privato vede la prevalenza di **2/3 di imprese a controllo individuale o familiare** e meno di un quinto di queste ha effettuato un passaggio generazionale nel periodo 2011-2023, con un *gap* di 2,2 p.p. rispetto alla media italiana.
- Crescente esposizione al fenomeno dell'"**inverno demografico**" con pochi nati e molti anziani (**219 anziani ogni 100 giovani** e quota di *over 65* cresciuta di +2,7 p.p. tra il 2013 e il 2023), comportando una crescente pressione sul sistema di *welfare*.
- **Spesa in R&S delle imprese sul PIL inferiore alla media italiana** (0,6% rispetto a 0,9%) e nella seconda metà della classifica nazionale e **scarsa propensione agli investimenti in formazione** da parte delle imprese marchigiane (solo 1 impresa marchigiana su 5 svolge attività di formazione per il proprio personale).
- **Limitata dotazione infrastrutturale**, con potenzialità legate all'intensificazione dell'attività portuale commerciale e al completamento della rete ferroviaria.

3.

Il *Think Tank* “Le Marche al centro” ha costruito e reso disponibile ai *decision maker* della politica e del sistema imprenditoriale un **Tableau de Bord regionale a supporto delle decisioni strategiche**, che monitora **45 indicatori statistici** (*Key Performance Indicator - KPI*) per le Marche, le altre 19 regioni e l’Italia, su **6 dimensioni chiave**: Sistema produttivo, Trasporti e Infrastrutture, Innovazione e Transizione digitale, Transizione energetica e sostenibile, Mercato del lavoro e Formazione, Turismo e Cultura.

A monte, il cruscotto di monitoraggio esamina la *performance* regionale su **3 macro-obiettivi di sistema** che influenzano, e sono a loro volta influenzati, da tutti gli indicatori dei filoni verticali:

- Il **Prodotto Interno Lordo per abitante**, utilizzato come *proxy* della capacità del territorio di **saper generare benessere e ricchezza diffusa**: le Marche si posizionano in 11° posizione, con una crescita del **+6,5%** nel 2023 il PIL *pro capite* rispetto all’anno precedente.
- La **popolazione giovane (tra i 15 e i 34 anni)**, espressione della garanzia del ricambio generazionale e della crescita demografica a supporto del futuro mercato del lavoro: con il **19,7%** (+0,2 p.p. rispetto al 2023), la regione è al 13° posto in Italia.
- La **quota di Valore Aggiunto manifatturiero sul totale regionale**, indice della vitalità dell’imprenditorialità e della dinamicità del sistema produttivo nel territorio. La manifattura incide sul Valore Aggiunto regionale per il **24,4%** nel 2022, circa 7,3 p.p. in più rispetto alla media nazionale del 17,1%, e classifica le Marche **al 3° posto a livello nazionale**.

L’analisi del *Tableau de Bord* mostra che il territorio marchigiano **performa positivamente** rispetto all’anno precedente nel **73% dei KPI**: infatti, le Marche **cregono (o restano stabili) rispetto all’anno precedente nel in 33 dei 45 KPI analizzati**:

- In **2 indicatori su 3** dei **macro-obiettivi** (PIL per abitante e popolazione giovane).
- In **4 indicatori su 7** della dimensione relativa al **Sistema produttivo** (densità di PMI, nuove imprese ogni 10.000 abitanti, occupati nel settore manifatturiero, incidenza delle imprese dell’Economia del Mare).
- In **4 indicatori su 7** della dimensione relativa a **Trasporti e Infrastrutture** (densità della rete ferroviaria, imprese con connessione e velocità di *download* ≥ 100 Mbit/s, comuni con servizi interamente online per le famiglie, imprese con connessione fissa in Banda Larga).
- In **5 indicatori su 7** della dimensione relativa a **Innovazione e Transizione digitale** (spesa in R&S, occupati in settori *high-tech*, ricercatori ogni 100 occupati, *start-up* innovative, diffusione dell’*e-commerce* tra le imprese).
- In **6 indicatori su 7** della dimensione sulla **Transizione energetica e sostenibile** (consumi di energia per abitante, autoveicoli a basse emissioni, irregolarità nella

distribuzione idrica, fitofarmaci utilizzati in agricoltura, raccolta differenziata urbana, incidenza dei *green jobs*).

- In **7 indicatori su 7** della dimensione del **Mercato del lavoro e Formazione** (tasso di disoccupazione, quota dei giovani NEET, tasso di occupazione femminile, popolazione con titolo di studio terziario, laureati STEM, lavoratori in formazione continua, occupati con competenze digitali di base).
- In **5 indicatori su 7** della dimensione **Turismo e Cultura** (presenze turistiche per abitante, arrivi turistici stranieri, partecipazione culturale dei cittadini, crocieristi ogni 1.000 abitanti, occupati nel turismo).

Per contro, si registra un **decremento** rispetto all'anno precedente nel **27%** dei KPI esaminati (12 su 45), con margini di miglioramento principalmente nelle aree relative al Sistema produttivo (3 KPI su 7 - *export* manifatturiero sul PIL, incidenza degli operatori all'*export*, Valore Aggiunto dei Servizi) e Trasporti e Infrastrutture (3 KPI su 7 - età media del materiale rotabile, posti offerti dal TPL, TEU movimentati nei porti).

Le Marche si classificano nella **Top 5 nazionale in 7 KPI su 45** (pari al 15% del totale), con primati sugli indicatori relativi ad età media del materiale rotabile, *start-up* innovative e autoveicoli a basse emissioni.

4.

Il sistema infrastrutturale regionale è al centro di un articolato programma di interventi sulla rete (**Piano "Marche 2032"**) che deve tener conto delle specificità del territorio:

- La rete stradale marchigiana ruota attorno ai **due assi longitudinali del Corridoio Adriatico** – l'autostrada A14 e la Strada Statale 16 "Adriatica" (e sue varianti) – e agli **assi trasversali** che attraversano le principali valli secondo uno **schema "a pettine"**. La sfida attuale è **pervenire ad un sistema stradale "reticolare"** che consenta di collegare le aree interne con le zone costiere e agevolare i flussi con il Centro Italia.
- Il sistema ferroviario risente di una rete che per la metà della sua estensione **non è ancora elettrificata (17,1%) o a binario unico (30,4%)**.
- Il porto di Ancona è **porto core della rete centrale TEN-T**, per i collegamenti con i corridoi Scandinavo-Mediterraneo e Baltico-Adriatico, grazie alla sua posizione strategica per il *transit time* dei traghetti rispetto ai principali porti di Croazia, Albania e Grecia, oltre ad essere lo scalo di riferimento per il traffico contenitori e prodotti petroliferi delle Regioni del Centro Italia. Il sistema portuale di Marche e Abruzzo mostra un potenziale di crescita rispetto al **2,4% del totale movimentato in Italia**: a fronte di 11,3 milioni di tonnellate nel 2024, la crescita è stata dello 0,4% rispetto al 2023, con il porto di Ancona-Falconara (al centro di importanti investimenti sull'approfondimento dei fondali delle banchine commerciali e di elettrificazione delle banchine) pari all'**84% delle merci movimentate dalla AdSP del Mare Adriatico Centrale**.
- **L'Aeroporto di Ancona è tra i primi 10 in Italia per merci trasportate** nel 2024 e nel periodo 2019-2024 ha performato meglio della media nazionale nel segmento passeggeri

(CAGR di +4,1% rispetto al +2,6% medio nazionale). Nel 2019 l'Aeroporto di Ancona superava i 400mila passeggeri e il 2024 si è chiuso con una crescita di passeggeri pari a **+22,5% rispetto ai livelli pre-pandemia** (oltre 600mila passeggeri, +15,8% rispetto al 2023).

In tale quadro, da un lato, si sta assistendo ad un **graduale spostamento degli interessi (e degli investimenti) del sistema logistico dall'area metropolitana milanese e del Nord-Ovest verso la dorsale adriatica**; dall'altro, il principale snodo strategico per la logistica e i trasporti regionali è rappresentato dalla **Piattaforma logistica delle Marche**, composta dal Porto di Ancona, dall'Interporto delle Marche e dall'Aeroporto delle Marche: un polo logistico intermodale, esteso su un'area di circa 25 km, e strategico per la **raccolta e la distribuzione delle merci nel Centro Italia e lungo la dorsale adriatica**, con una proiezione strategica verso Est (Balcani), Sud (rotte del Mediterraneo), Ovest (traffici tirrenici e atlantici) e Nord (corridoi europei Helsinki-La Valletta).

Sul fronte dell'infrastruttura digitale, le Marche mostrano, a marzo 2025, **una copertura FTTH (Fiber to the Home) che raggiunge il 70,1% delle famiglie residenti** (70,8% medio in Italia), in **10° posizione** nel *ranking* nazionale. Se si analizza lo stato dell'arte della copertura digitale delle imprese, le Marche sono **la regione che ha fatto i maggiori progressi nella dotazione della connessione in Banda Larga fissa tra le imprese**. Infatti, l'incremento è stato di **+8,3 punti percentuali** nel decennio 2015-2024 (da 90,8% delle imprese a **99,1%**), con un'accelerazione nel biennio 2023-2024 che ha permesso di recuperare 11 posizioni in classifica. Inoltre, le Marche rientrano **tra le 5 regioni italiane** – insieme ad Abruzzo, Molise, Basilicata e Calabria - **che hanno già superato il 60% dei lavori** del Piano nazionale “Italia a 1 Giga” e che entro metà 2026 potranno arrivare a fine cantieri.

5.

Nello scenario attuale, i progetti finanziati dal **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** sono un importante **acceleratore delle dinamiche di crescita** del territorio marchigiano e del suo tessuto imprenditoriale, anche con riferimento alla **transizione energetica**: infatti **più di un quarto dei circa 4,5 miliardi di Euro delle risorse finanziarie destinate alle Marche dal PNRR** sono indirizzate alla **Missione 2**.

La **decarbonizzazione** rappresenta una priorità per l'industria delle Marche, in quanto la regione deve confrontarsi con un sistema produttivo “energivoro” – l'incidenza dei consumi di elettricità (43% del totale) **è aumentata di 3,1 punti percentuali tra il 2013 e il 2023**, più che nel Centro Italia (+0,8%) e in Italia (+0,7 p.p.) – ed il territorio è **in deficit energetico** (-3.950 GWh nel 2023) in quanto produce meno energia rispetto a quanta ne sia richiesta dal sistema economico-sociale. Nella produzione di elettricità, la **fonte fotovoltaica** registra un peso (56,1% del totale) superiore rispetto al Centro Italia (14%) e all'Italia (11%).

Sul fronte idrico-ambientale, le Marche sono la **5° Regione più virtuosa** in Italia per minori **perdite idriche (34,4%), performando meglio della media italiana (42,4%) di 8 punti**

percentuali, mentre sono in **7° posizione** per miglior tasso di raccolta differenziata (**72,1%**), in crescita di 1,8 p.p. dal 2019.

Infine, un punto d'attenzione per la regione è rappresentato dall'**assetto idrogeologico**: il 6,2% della popolazione risiede in aree a pericolosità da frana.

6.

Il *Think Tank* "Le Marche al centro" propone questa **visione strategica per il futuro** della regione e del suo territorio:

***"Marche, al centro dello sviluppo e delle scelte di vita e di lavoro.
Un territorio coeso, vocato alla creazione di benessere diffuso e permeato dalla bellezza,
in cui la qualità della vita dialoga con l'eccellenza del saper fare manifatturiero".***

Alla base di questa visione vi sono **5 principi**, ciascuno dei quali fa riferimento ad un elemento distintivo di ciò che le Marche intendono diventare negli anni a venire:

- Consolidare l'**eccellenza del modello di sviluppo delle Marche**, rendendo il territorio e il suo tessuto industriale competitivi a livello nazionale ed internazionale nel nuovo scenario di riferimento.
- Rafforzare il contributo che le Marche possono offrire alla **crescita del Centro Italia e del sistema-Paese** in ambito economico, produttivo, sociale e culturale.
- Sostenere il posizionamento del territorio marchigiano come **area avanzata e "laboratorio" di sviluppo e applicazione di modelli** (industriali ed operativi) **virtuosi e all'avanguardia**.
- Sviluppare **un ecosistema dell'innovazione dinamico e attrattivo per investimenti, talenti, start-up e filiere strategiche**, capace di dare continuità e sistematicità ai processi di transizione industriale e di rilanciare la competitività e la crescita sostenibile delle imprese.
- Valorizzare le Marche come **terra del benessere e della qualità della vita**.

7.

La visione alimenta e permette di valorizzare le **competenze distintive** del territorio, intese come specifiche abilità che le Marche possiedono ad un livello complessivo superiore – per qualità e intensità – rispetto ad altri territori concorrenti.

Sono state individuate **6 competenze distintive** delle Marche, suddivise tra **eccellenze per la produzione manifatturiera** (*agrifood*, meccanica ed *engineering*, economia del mare) ed **eccellenze per il benessere e la qualità della vita** (sistema casa e arredo, sistema moda e lusso, cultura e turismo):

- L'**industria agrifood**, forte di esportazioni del valore di **587 milioni di Euro** nel 2024 (CAGR di **+6,8%** tra il 2019 e il 2024), vanta **35 prodotti DOP e IGP** (23,6 per milione di abitanti rispetto ad una media italiana di 14,5) e una **filiera allargata di 2.754 operatori** e **circa 58.500 addetti**, per il 21% nell'industria alimentare e per il 57% nella ristorazione. Inoltre, le Marche sono **4° in Italia per percentuale di superfici a colture biologiche** (28,2% rispetto al 19,8% in Italia) e **2° per incidenza di imprese agricole biologiche** (11,6% rispetto al 7,4% medio nazionale).
- **Meccanica ed engineering** sono competenze presenti nel territorio a partire dalle *skill* maturate nell'industria degli elettrodomestici e che oggi contribuiscono all'innovazione di altre **filieri produttive high-tech (come mobilità sostenibile, salute, sicurezza ed energia)**. Macchinari e apparecchi elettrici rappresentano **un quarto dell'export manifatturiero** marchigiano, per una base produttiva di 1.000 imprese.
- L'**Economia del Mare** incide per il **4,7% del Valore Aggiunto** delle Marche, il **5,5% dell'occupazione** e il 5,5% delle imprese. Le Marche sono la **4° Regione in Italia per occupati nella costruzione di navi e imbarcazioni**, con più di 2.100 addetti nella navalmeccanica in oltre 130 imprese e più di 2.000 addetti nella costruzione di imbarcazioni da diporto e sportive in oltre 250 imprese (**Ancona 3° Provincia in Italia per export della cantieristica**). Le Marche si sono specializzate nella costruzione di **grandi yacht di lusso (20-40 metri) e superyacht (40-80 metri)**, oltre a servizi di manutenzione e *refitting*.
- **Circa 1.600 imprese** produttrici di mobili operano nel **sistema casa e arredo**, con 13.900 addetti: **la Provincia di Pesaro e Urbino è il primo polo dell'export di mobili del Centro-Sud** (9° posto in Italia), con 343 milioni di Euro (CAGR di +2,2% tra il 2019 e il 2024). Il sistema produttivo marchigiano si è specializzato in **nicchie ad alto valore aggiunto**, tra cui domotica, cappe, scaldabagni e condizionatori.
- Il **sistema moda e lusso** marchigiano poggia sulla presenza di alto contenuto di **abilità tecnica e manualità artigiana**, grazie ad **uno dei uno dei più grandi distretti produttivi di calzature in Italia e in Europa**, con circa 3.000 imprese produttrici di **calzature** e circa 22.000 addetti (per il **54% nel Fermo** e per il **37% nel Maceratese**). Il **70%** dell'*export* del sistema moda marchigiano è imputabile ad **articoli in pelle** (1,6 su 2,3 miliardi di Euro nel 2024); **Fermo e Macerata** assommano da soli l'**84%** dell'*export* di calzature della regione.

- Nel **sistema della Cultura e del Turismo** le Marche possono fare leva su un ampio e diversificato **patrimonio paesaggistico-naturale** (mare, colline e montagne) e **storico-artistico** (borghi e città d'arte) e su un'offerta che spazia da **musei** (come la Galleria Nazionale delle Marche ad Urbino, con visitatori in crescita del 26% medio annuo tra il 2021 e il 2024) e **festival di primo piano e di richiamo internazionale** (tra gli altri, il Rossini Opera Festival, il Macerata Opera Festival, l'Ancona Jazz Festival, il Summer Jamboree Festival di Senigallia), fino a itinerari specifici di natura **culturale e letteraria** (Recanati), **religiosa** (Loreto) ed **enogastronomica** (nella regione vi sono **12 aziende agrituristiche ogni 100 km²** rispetto alla media nazionale di 8,6). Nel 2024 le Marche hanno registrato **11,7 milioni di presenze turistiche** (+13% rispetto al 2019), mostrando un particolare dinamismo nella **componente straniera** (+28% rispetto al 2019).

Ciascuna di queste competenze può favorire lo **sviluppo di nuove filiere di prodotti e servizi**, intersecando le tecnologie e le opportunità collegate alla transizione digitale e sostenibile.

8.

Una priorità d'intervento trasversale emersa dal confronto con gli attori del territorio marchigiano è **colmare il gap infrastrutturale per garantire il pieno collegamento tra i territori all'interno della regione** (aree costiere, intermedie e dell'entroterra montano) e **verso l'esterno** (resto d'Italia e Paesi che si affacciano sull'Adriatico).

Per **migliorare la connettività fisica e digitale** delle Marche, sono state avanzate le seguenti proposte:

- **Accelerare il rafforzamento della rete stradale e ferroviaria** regionale, portando a compimento gli importanti interventi previsti dal "Piano Infrastrutture Marche 2032" (investimenti con fondi ad attuazione regionale e statale per il periodo 2021-2025 pari a 2,4 miliardi di Euro sulla rete stradale e 1 miliardo di Euro sulla rete ferroviaria).
- **Potenziare il porto di Ancona sui collegamenti lungo l'asse Est-Ovest**, rendendolo il **pivot strategico per i flussi logistici di persone e merci con i Paesi della Macro-Regione Adriatico-Ionica**: si raccomanda l'incremento dei traffici *import-export* verso i Paesi sugli scali di Igoumenitsa (Grecia), Spalato e Ploče (Croazia) e Durazzo (Albania) e il rafforzamento delle sinergie con l'interporto di Jesi e l'aeroporto per creare un **hub intermodale di riferimento per il Centro Italia**.
- **Valorizzare in rete le sinergie tra gli aeroporti del Centro Italia**, con la costituzione di un tavolo di consultazione e coordinamento tra lo scalo anconetano - nella *Top 10* nazionale per crescita di passeggeri (+15,8%) e movimenti (+11,8%) nel 2024 - e quelli del Centro Italia (Rimini, Forlì, Pescara, Pisa e Perugia) nell'ottica di valutare la creazione di **una rete di scali aeroportuali specializzati** (focalizzazione su determinate tratte e funzioni) e **integrati con il sistema portuale e logistico del Centro Italia**.
- **Definire un piano di copertura della Banda Ultra Larga per il settore privato nelle aree interne**, proseguendo nel percorso di riduzione del *gap* digitale e garantendo pari

opportunità a tutti i territori per il rilancio del sistema produttivo locale, similmente a quanto previsto dal Piano “Borgo digitale diffuso”. Ad oggi, il 93% delle imprese nelle Marche ha una connessione pari almeno a 30 Mbit/s, ma solo il 50,2% ha una connessione pari a 100 Mbit/s e poco più di un terzo delle PMI attive è raggiunta dalla copertura FTTC (34,7% a marzo 2025 rispetto alla media nazionale di 40,1%).

- **Definire un piano di riqualificazione dei centri storici e di ricostruzione del cratere sismico**, per migliorare la qualità dell’abitare dei centri storici e dei comuni colpiti dal sisma e **attrarre nuovi residenti e investimenti**. Tra le azioni suggerite vi sono: la promozione della creazione di un “Distretto dell’Appennino”, l’accelerazione degli interventi di messa in sicurezza antisismica e ricostruzione delle abitazioni e degli edifici produttivi in zona di rischio sismico 1, 2 e 3 (incluse le opere di efficientamento energetico degli edifici) e l’erogazione di incentivi per l’insediamento abitativo e l’avvio di nuove attività imprenditoriali.

9.

Per **promuovere un rafforzamento della competitività** del sistema economico-produttivo delle Marche ed **accelerare il processo di trasformazione delle imprese e delle produzioni locali** in termini di processi industriali e modelli organizzativi, sono state avanzate cinque proposte:

- **Promuovere una “rigenerazione” dei distretti industriali marchigiani in ottica 4.0.**, per gestire i fattori di cambiamento esogeno ed endogeno che hanno interessato il modello distrettuale della regione, un’eccellenza riconosciuta a livello nazionale e internazionale, grazie alla specializzazione produttiva e alla forte rete di PMI. Si propone di: **accorpate i distretti produttivi secondo logiche di filiera** (copertura dell’intero ciclo produttivo da monte a valle); definire nuovi strumenti di coordinamento tra gli operatori dei distretti, per creare reti di condivisione di innovazione, competenze e strategie congiunte di sviluppo e crescita sui mercati internazionali; trasformare le competenze distrettuali in *asset* strategici per il **nuovo modello di distretto sotto forma di hub, con funzioni strutturate di governance, finanza e tecnologia**; sperimentare progetti di innovazione e digitalizzazione (ad esempio, IA, *Cloud*, *Big Data Analytics*).
- **Rafforzare la competitività delle imprese marchigiane attraverso modelli aggregativi**, in un contesto regionale formato per il 78,3% da micro imprese (5° regione italiana per PMI manifatturiere). Si propone di creare, attraverso la realizzazione di *partnership* strategiche ed eventualmente l’ingresso nel capitale azionario di fondi di *private equity* e *Club Deal/multifamily office*, **hub settoriali che raccolgano e supportino le imprese** (ad esempio, mettendo a fattor comune alcuni servizi come marketing, logistica e sviluppo sui mercati esteri) e permettano alle aziende affiliate di mantenere la propria **autonomia nelle fasi di sviluppo e produzione e nella governance operativa aziendale**, ma con benefici collettivi.

- **Affermare le Marche come polo produttivo di riferimento del Mediterraneo Orientale per la nautica di lusso.** Già oggi le Marche sono una delle aree chiave in Italia per la **produzione di grandi yacht** (oltre 200 unità locali e oltre 3.300 addetti): ha quindi il potenziale per sviluppare l'intera catena del valore dello *yachting*, così da posizionarsi come un polo strategico italiano a presidio del bacino del Mediterraneo Orientale, attraverso un piano di attrazione per nuovi investitori, la previsione di incentivi per l'ampliamento della capacità di produzione di *superyacht* e lo sviluppo di collaborazioni con settori "ancillari" su scala locale (Design-Arredo, Domotica, Elettronica, Chimica e Materiali avanzati, Meccanica di prosecuzione, Pelletteria e tessuti tecnici).
- **Sviluppare l'economia circolare per migliorare la competitività delle imprese:** si propone la creazione di più impianti di riciclo e produzione/trasformazione della materia prima seconda, la costituzione - nell'area del cratere sismico - di un polo di eccellenza sull'estrazione delle Materie Prime Critiche e l'erogazione di incentivi alle imprese che adottano modelli produttivi circolari.
- **Potenziare e focalizzare la filiera del Turismo e della Cultura su segmenti ad alto Valore Aggiunto.** Si raccomanda di mettere a punto una strategia di offerta turistica basata sull'**esperienza turistica "diffusa"**, sul concetto di **"bellezza"** in tutte le sue declinazioni e del **"vivere slow"**, sviluppando nuove tipologie di itinerari e modelli di *business* per intercettare l'evoluzione della domanda e integrando le varie tipologie di offerta (es. turismo *green* e *outdoor*, artistico, storico-culturale, enogastronomico, ecc.).

10.

L'analisi del contesto regionale e l'attività di ascolto del sistema imprenditoriale locale hanno messo in luce la necessità di **potenziare l'attrattività dell'offerta formativa** nelle Marche e di colmare il *gap* riconducibile alla difficoltà delle imprese di **reperire nuova forza lavoro**. Per **attrarre nuovi talenti e sviluppare nuove competenze** nel territorio marchigiano, sono stati individuati due ambiti principali d'intervento:

- **Integrare l'offerta dei corsi di studio di Università e ITS per un piano di rientro dei talenti**, ad esempio con il potenziamento dell'attuale offerta di corsi professionali (es. formazione di professionisti del settore dell'Economia del Mare) e creando una **Scuola Internazionale** nel territorio per agevolare l'ingresso nelle imprese di *manager* stranieri.
- **Costruire percorsi di affiancamento alle imprese su formazione e trasferimento tecnologico**, attraverso il **rafforzamento degli sportelli operativi di collegamento diretto con i Competence Center nazionali** per affiancare i distretti e le imprese marchigiane nelle attività di formazione e sviluppo di progetti collegati al *tech transfer* e all'evoluzione delle filiere produttive locali e il potenziamento del ruolo dell'**EDIH4Marche** quale **polo regionale per la trasformazione digitale**. Si suggerisce, inoltre, la **creazione di academy di impresa** (anche comuni tra più realtà dello stesso settore) per trattenere i talenti sul territorio e favorire processi di *upskill/reskill* della forza lavoro.

INTRODUZIONE

IL THINK TANK “LE MARCHE AL CENTRO”: OBIETTIVI, ATTIVITÀ E METODOLOGIA DI LAVORO

MISSIONE E METODOLOGIA DI LAVORO DEL THINK TANK “LE MARCHE AL CENTRO”

1. Nel 2024 TEHA Group ha promosso e lanciato l’iniziativa del **Think Tank “Le Marche al centro”**, con la seguente **Missione**:

*“Essere una **piattaforma di riflessione strategica di alto livello per le Marche** che funga da strumento al servizio della **competitività** del territorio e che favorisca la progettazione e l’implementazione di **idee e azioni** per lo sviluppo catalizzando **interesse, consenso, risorse e visibilità** in un percorso di crescita che si auto-alimenti nel tempo”*

2. Nello specifico, il *Think Tank* si pone i seguenti **obiettivi**:
 - concretizzare una **visione concreta e innovativa** e un **piano di progetti** per l’eccellenza del modello della Regione Marche nel nuovo scenario di riferimento;
 - sostanziare e sostenere il posizionamento del territorio come **area avanzata e “laboratorio” di sviluppo** e applicazione di modelli industriali ed operativi virtuosi che tengano conto delle nuove traiettorie dell’economia e della società;
 - catalizzare sulla visione di sviluppo disegnata il **consenso degli stakeholder locali e l’interesse di investitori e soggetti esterni qualificati** da attirare nel territorio;
 - veicolare in maniera qualificata **il valore e il modello** che le Marche possono portare alla crescita del Centro Italia e del sistema-Paese, sostanziandolo con numeri e tesi autorevoli;
 - offrire stimoli e linee d’indirizzo per **arricchire e potenziare l’azione di pianificazione strategica territoriale**.
3. Il percorso di lavoro si è sviluppato attraverso una serie di attività tra loro collegate secondo una **metodologia di lavoro multilivello** che ha integrato momenti di *intelligence* e proposizione, attività di ascolto, comunicazione e sensibilizzazione, attività di analisi scenariale e tematica: le analisi sui temi approfonditi e le riflessioni emerse dalle riunioni di lavoro del Comitato Guida del *Think Tank* e dell’analisi svolta dal Gruppo di Lavoro di TEHA sono sintetizzate in questo Rapporto finale.



Figura 1. La metodologia di lavoro e le attività del *Think Tank* “Le Marche al centro”. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

4. Le attività del *Think Tank* si sono svolte in **un ciclo di riunioni periodiche**, organizzate in modalità *phygital* (fisica e digitale) e in sinergia con il calendario di riunioni di TEHA Club, ciascuna dedicato a temi specifici affrontati nel presente Rapporto:
 - riunione di *kick-off* dell’iniziativa, alla presenza di **Lucia Albano** (Sottosegretario di Stato al Ministero dell’Economia e delle Finanze) sul tema “L’Italia al centro” – Ancona, Camera di Commercio delle Marche, lunedì 25 marzo 2024;
 - riunione sul tema “Strategie e politiche logistico-infrastrutturali a supporto dell’economia del Centro Italia” – Ancona, Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Centrale, mercoledì 11 settembre 2024;
 - prima riunione di lavoro del Comitato Guida, dedicata al *focus* sull’andamento dell’economia marchigiana - Videoconferenza, martedì 15 ottobre 2024;
 - seconda riunione di lavoro del Comitato Guida, dedicata al *focus* sulla transizione energetica e sostenibile - Ancona, Regione Marche, lunedì 2 dicembre 2024;
 - terza riunione di lavoro del Comitato Guida, dedicata alla discussione della Visione del futuro per il territorio marchigiano e delle proposte d’azione - videoconferenza, mercoledì 16 aprile 2025.

5. Queste riunioni di lavoro hanno rappresentato momenti di confronto, dialogo e *brainstorming* su temi prioritari e di maggiore attualità legati all’attrattività e alla competitività delle Marche nello scenario attuale, a partire dalle esperienze e competenze proprie di ciascun componente del *Think Tank*, dalle testimonianze degli ospiti esterni (rappresentanti istituzionali, esperti, esponenti del sistema imprenditoriale, ecc.) coinvolti di volta in volta in funzione dei temi trattati e dagli approfondimenti realizzati dal Gruppo di Lavoro di TEHA.

6. Il **Forum finale di presentazione del *Think Tank* “Le Marche al centro”** – presso la Mole Vanvitelliana ad Ancona, giovedì 22 maggio 2025 – ha chiuso il percorso di attività

2024-2025, rappresentando un momento plenario di restituzione alla collettività delle riflessioni e delle proposte della piattaforma di confronto, nonché una occasione di dialogo comune con le istituzioni e i vertici della *business community* sulle priorità d'azione per ribadire la centralità della regione e delle sue eccellenze.



Figura 2. Il percorso di lavoro e le riunioni del Think Tank "Le Marche al centro", 2024-2025. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

I COMPONENTI DEL COMITATO GUIDA E GLI STAKEHOLDER DEL TERRITORIO COINVOLTI NELL'INIZIATIVA

- Nello spirito della collaborazione pubblico-privata, l'iniziativa ha coinvolto i rappresentanti delle **istituzioni regionali** e di alcune **importanti aziende (italiane e multinazionali) investitrici nelle Marche**, secondo una logica di partecipazione a geometria variabile in funzione dei temi trattati.
- Nel dettaglio, il Think Tank "Le Marche al centro" ha beneficiato della partecipazione dei seguenti rappresentanti del sistema imprenditoriale e istituzionale:

Rappresentanti istituzionali:

- **Regione Marche: Andrea Antonini** (Assessore allo Sviluppo Economico) e **Stefania Bussoletti** (Direttore del Dipartimento Sviluppo Economico, Assessorato allo Sviluppo Economico);
- **Consiglio Regionale delle Marche: Marco Ausili** (Consigliere e Componente della II Commissione Consiliare Permanente e della IV Commissione Consiliare Permanente);
- **Comune di Ancona: Angelo Eliantonio** (Assessore alle Attività Economiche e Mercati, Urbanistica, Patrimonio, Grandi Eventi).

Rappresentanti del sistema associativo e imprenditoriale:

- **Amazon: Rita Malavasi** (*Public Policy Senior Manager, Operations & SME Empowerment Italy*) e **Matteo Bassi** (*Head of Economic Policy & Regulation Italy*);
- **Confapi Ancona: Mauro Barchiesi** (Presidente);
- **FMG - Frittelli Maritime Group: Alberto Rossi** (Presidente);
- **Magazzini Gabrielli: Laura Gabrielli** (Presidente);
- **ORIM: Alfredo Mancini** (Amministratore Delegato) e **Georg Von Kriegsheim** (Direttore Generale);
- **TeamSystem: Daniele Lombardo** (Direttore Marketing, Relazioni Istituzionali e Comunicazione) e **Claudia Pollio** (Responsabile Relazioni Istituzionali);
- **Umani Ronchi: Michele Bernetti** (Amministratore Delegato) e **Monica Gabrielli** (Contitolare, Grand Hotel Palace di Ancona);
- **Viva Servizi: Moreno Clementi** (Direttore Generale).

9. I lavori sono stati gestiti e coordinati dal Gruppo di Lavoro di **TEHA** formato da:

- **Valerio De Molli** (*Managing Partner & CEO, The European House - Ambrosetti e TEHA Group*);
- **Lorenzo Tavazzi** (*Senior Partner e responsabile dell'Area Scenari e Intelligence*);
- **Danilo Di Matteo** (*Senior Consultant e Responsabile Italia Centro-Adriatica*);
- **Pio Parma** (*Senior Consultant dell'Area Scenari e Intelligence e Project Leader*);
- **Diego Medagli** (*Analyst dell'Area Scenari e Intelligence*);
- **Sara Lelli** (*Senior Consultant e Program Manager di TEHA Club*);
- **Carlotta Molteni** (*Consultant ed Event Manager di TEHA Club*);
- **Ilenia Colombo** (*Assistant dell'Area Italia Centro-Adriatica*);
- **Carmen Lojaco** (*Assistant di TEHA Club*).

10. Il lavoro del *Think Tank* ha previsto un costruttivo scambio di opinioni e di punti di vista con i rappresentanti delle istituzioni territoriali e la *business community* in occasione delle riunioni di confronto e dell'evento finale di presentazione ed un articolato percorso di ascolto con gli *stakeholder* – pubblici e privati – del territorio marchigiano. Si desidera ringraziare in particolare:

- **Francesco Acquaroli** (Presidente, Regione Marche);
- **Lucia Albano** (Sottosegretario di Stato, Ministero dell'Economia e delle Finanze);
- **Diego Angelini** (Responsabile Pianificazione e Programmazione Area Centro e Adriatica, Rete Ferroviaria Italiana – RFI);

- **Mario Baldassarri** (Presidente, ISTAO - Istituto Adriano Olivetti per la Gestione dell'Economia e delle Aziende; già Vice Ministro dell'Economia e delle Finanze del Governo italiano) con **Sabrina Dubbini** (Responsabile della Didattica, ISTAO);
- **Francesco Baldelli** (Assessore alla Viabilità e Infrastrutture, Regione Marche);
- **Alessandra Baronciani** (Presidente, Confindustria Pesaro Urbino);
- **Mario Becchetti** (Segretario Generale della Giunta Regionale, Regione Marche);
- **Andrea Bombardi** (*Global Market Development Executive Vice President*, RINA) e **Natalia Pierozzi** (*Carbon Reduction Excellence Technical Manager*, RINA);
- **Giacomo Bramucci** (Presidente, Confcommercio Marche Centrali);
- **Giorgio Calcagnini** (Rettore, Università degli Studi di Urbino);
- **Paolo Calcinaro** (Sindaco, Comune di Fermo);
- **Guido Castelli** (Commissario Straordinario del Governo per la Riparazione e la Ricostruzione Sisma 2016);
- **Stefania Cavallaro** (Vicedirettore, TG4);
- **Carlo Ciccioli** (Vicepresidente della Delegazione al Comitato parlamentare di stabilizzazione e di associazione UE-Montenegro e membro della Commissione per i Trasporti e il Turismo, Parlamento Europeo);
- **Alexander D'Orsogna** (Amministratore Delegato e Direttore Generale, Aeroporto di Ancona);
- **Battista Faraotti** (Presidente e Amministratore Delegato, Fainplast);
- **Roberta Fileni** (Vicepresidente, Interporto Marche);
- **Marco Fioravanti** (Sindaco, Comune di Ascoli Piceno);
- **Sergio Galbiati** (Presidente, Hubruzzo – Fondazione Industria Responsabile);
- **Vincenzo Garofalo** (Presidente, Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Centrale)
- **Enrico Giovannini** (Professore di Statistica Economica, Università "Tor Vergata" di Roma; Direttore Scientifico, ASviS);
- **Sauro Grimaldi** (Presidente, Confindustria Macerata);
- **Graziano Leoni** (Rettore, Università degli Studi di Camerino);
- **Enrico Loccioni** (Presidente, Gruppo Loccioni);
- **Maurizio Lombardi** (Responsabile della Segreteria dell'Assessorato alle Infrastrutture e ai Lavori Pubblici, Regione Marche) e **Alessandro Maurizi** (*Staff dell'Assessorato alle Infrastrutture e ai Lavori Pubblici, Regione Marche*);
- **Fabrizio Luciani** (Presidente, Confindustria Fermo);

- **Claudia Mazzucchelli** (Segretario Generale, UIL Marche);
- **Diego Mingarelli** (Presidente, Confindustria Ancona);
- **Alessandra Priante** (Presidente, ENIT);
- **Aurelio Ravarini** (Professore associato di Organizzazione Aziendale e Sistemi Informativi e Delegato all'Innovazione didattica e interdisciplinarietà, Università LIUC Cattaneo);
- **Daniele Silvetti** (Sindaco, Comune di Ancona);
- **Umberto Ruggerone** (Presidente, Assologistica);
- **Paolo Testaguzza** (Responsabile Struttura Territoriale Marche, Anas).

CAPITOLO 1.

IL PRESENTE E LE PRINCIPALI TENDENZE DEL SISTEMA SOCIO-ECONOMICO REGIONALE

1.1. IL CONTESTO SOCIO-ECONOMICO DELLE MARCHE NELLO SCENARIO NAZIONALE DI RIFERIMENTO

11. L'analisi dell'economia regionale ha permesso di identificare i **punti di forza e di attenzione per il territorio** da cui occorre partire per sostenere il rafforzamento delle Marche e del suo tessuto produttivo.

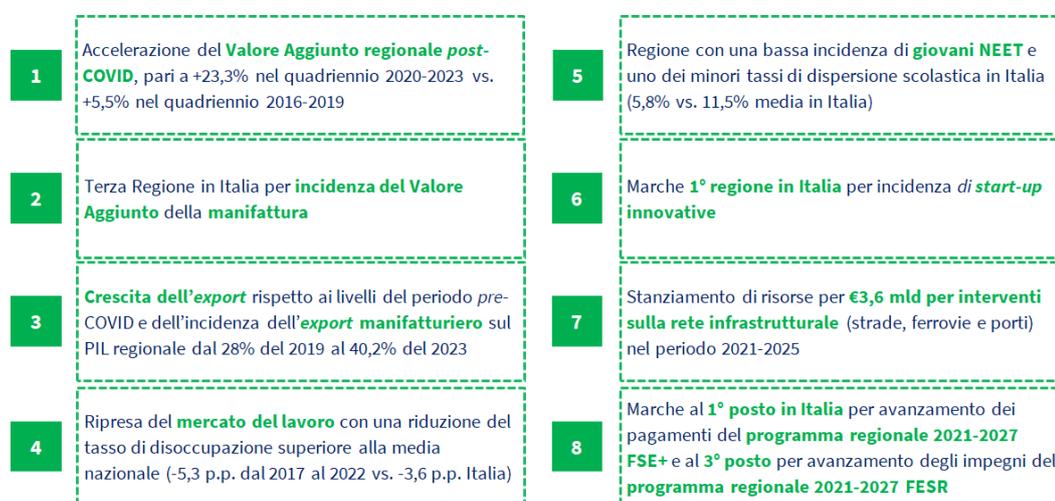


Figura 3. Gli 8 punti di forza per le Marche emersi all'analisi di TEHA. *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.*

12. In primo luogo, si osserva come nel periodo *post-COVID* il ritmo di crescita dell'economia marchigiana sia stato **superiore di 4 volte rispetto alla fase pre-pandemica**. Nello specifico, il Valore Aggiunto regionale ha registrato una crescita del **+23,3% nel quadriennio 2020-2023 rispetto al +5,5% del quadriennio 2016-2019**. Focalizzando l'attenzione sul decennio 2014-2023, le Marche hanno registrato una crescita complessiva pari al **+24%**, leggermente inferiore rispetto alla media del Centro Italia (+27,3%) e alla media nazionale (+30,6%).

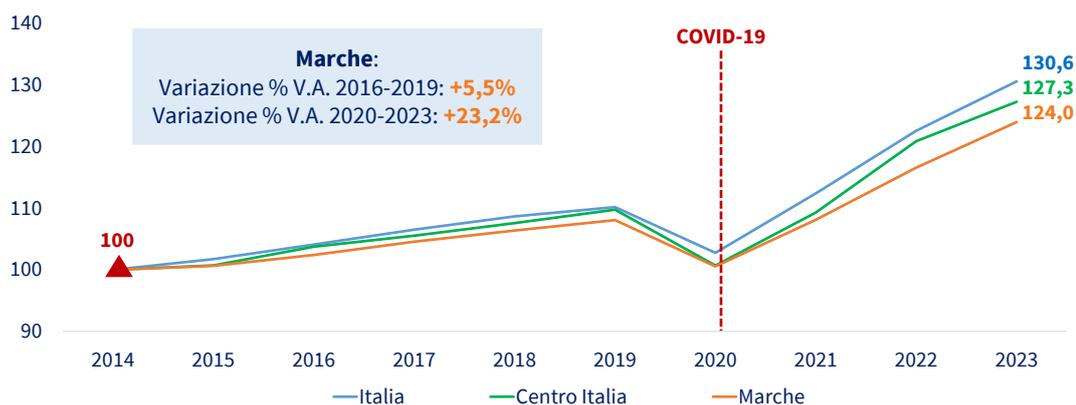


Figura 4. Andamento del Valore Aggiunto nelle Marche a confronto con Italia e Centro Italia (numero indice; anno 2014 = base 100), 2014-2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

13. Nel medio termine, la crescita stimata per il PIL italiano nel 2025 – che incorpora le ipotesi sugli effetti dell'imposizione dei dazi statunitensi – dovrebbe attestarsi attorno allo 0,6%. La crescita del PIL delle Marche dovrebbe essere **in linea con il dato nazionale per l'anno in corso (+0,6%)**, con una crescita del **+0,8% nel 2026** e del **+0,7% nel successivo biennio 2027-2028¹**.

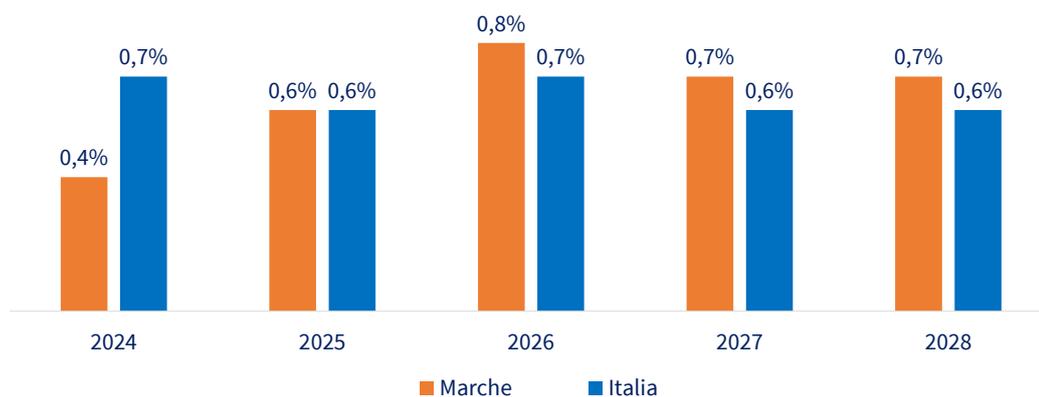


Figura 5. Previsioni di crescita del PIL: confronto tra Marche e Italia (valori concatenati, variazione percentuale), 2024-2028. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Regione Marche, 2025.

14. Se si esamina l'andamento dell'*export* regionale è possibile osservare come, dopo l'accelerazione registrata nel periodo *post*-COVID, trainata soprattutto dal **settore farmaceutico**, con un picco nel 2022, l'*export* marchigiano si è mantenuto su livelli superiori a quelli del periodo pre-pandemia (**+18,8% rispetto al 2017** e **+14,8% rispetto al 2019²**), attestandosi a 14 miliardi di Euro nel 2024. Nel periodo *post*-COVID

¹ Fonte: Regione Marche - Settore controllo di gestione e sistemi statistici, "Le previsioni macroeconomiche per le Marche. Scenario aprile 2025", 2025.

² Al netto della componente del settore farmaceutico, la variazione dell'*export* marchigiano del 2024 rispetto al 2019 è stata pari a +15,5%.

2020-2024 le Marche hanno registrato una variazione percentuale dell'export positiva (+29,3%), anche se inferiore rispetto a quella registrata a livello nazionale (+42,8%) e dal Centro Italia (+41,4%).

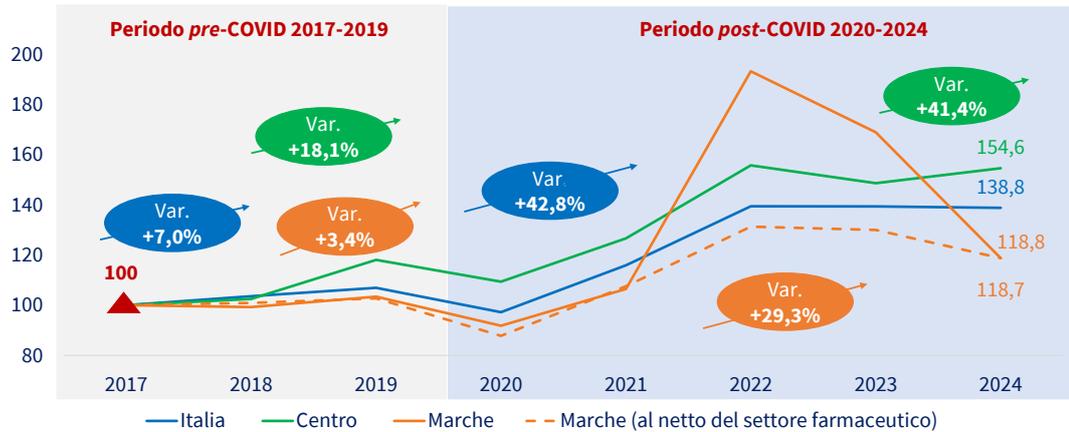


Figura 6. Andamento dell'export nelle Marche a confronto con Italia e Centro Italia (anno 2017 = base 100; variazione 2017-2019 e 2020-2024), 2017-2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat-Coeweb, 2025.

15. Inoltre, le Marche, inoltre, nel 2022 registrano un'incidenza del Valore Aggiunto manifatturiero sul totale pari al **24,4%** che colloca la regione al **terzo posto a livello nazionale** alle spalle di **Emilia-Romagna (26,1%)** e **Veneto (25,9%)**. A conferma della vocazione manifatturiera del territorio, il dato regionale è **superiore di 7,3 punti percentuali** rispetto alla media italiana.

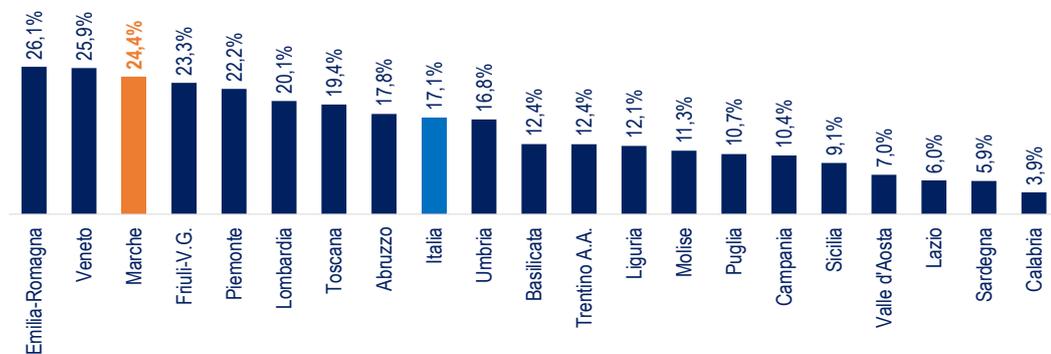


Figura 7. Incidenza del Valore Aggiunto della manifattura sul Valore Aggiunto totale regionale (valori percentuali), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

16. Inoltre, l'incidenza dell'export manifatturiero sul PIL regionale è passata dal **28% del 2019 al 40,2% del 2023**, con un incremento di +12,2 punti percentuali, ben superiore alla variazione registrata tanto nel Centro Italia (+1,9 p.p.) quanto in Italia (+2,3 p.p.). Inoltre, nel 2023 le Marche si sono posizionate al **3° posto** in Italia per tasso

di crescita delle **esportazioni manifatturiere high tech**³ nel periodo 2017-2023, registrando una variazione del **+123%**, dietro a Molise (+252%) e Campania (+197%).



Figura 8. Incidenza dell'export manifatturiero sul PIL regionale (percentuale sul totale), confronto tra 2019 e 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat-Coeweb ed Eurostat, 2025.

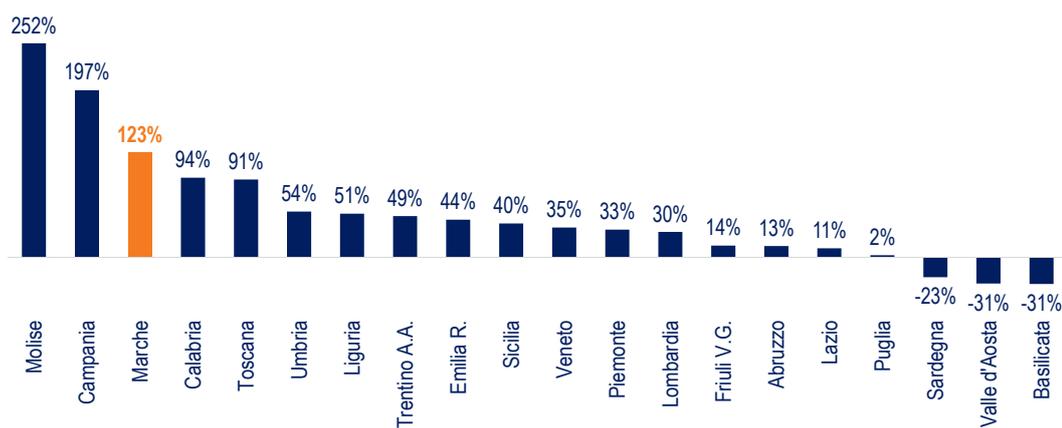


Figura 9. Variazione delle esportazioni manifatturiere high-tech nelle Regioni italiane (percentuale), confronto tra 2017 e 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat-Coeweb, 2025.

17. Dal punto di vista del **mercato del lavoro**, nel 2023 i **livelli occupazionali** delle Marche hanno superato i valori pre-pandemici: nel **periodo 2020-2023** la regione ha registrato una variazione percentuale degli occupati del **+6,2%**, in crescita rispetto al **+0,9%** registrato nel **periodo pre-COVID 2017-2019**. Una simile tendenza si è riscontrata a livello nazionale (da +2,1% a +6,9%).

³ La Commissione Europea definisce i settori ad alta tecnologia e conoscenza i seguenti: sostanze e prodotti chimici, articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici, *computer*, apparecchi elettronici e ottici, apparecchi elettrici, macchinari, mezzi di trasporto.

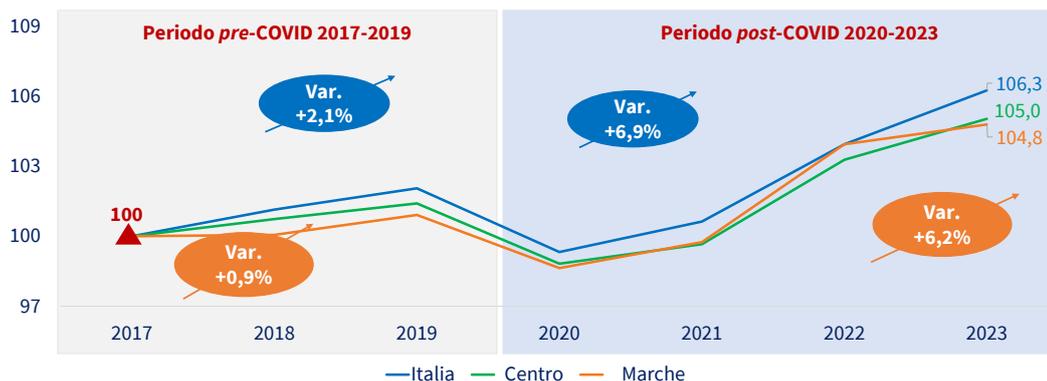


Figura 10. Andamento dell’occupazione nelle Marche a confronto con Italia e Centro Italia (numero indice; anno 2017 = base 100; variazione 2017-2019 e 2020-2023), 2017-2023. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.*

18. Inoltre, a conferma di questa tendenza positiva, si segnala che nel periodo 2017-2024 il **tasso di disoccupazione marchigiano** si è ridotto più della media italiana, passando dal 10,6% del 2017 al **5,2% del 2024 (-5,4 p.p.)**, mentre a livello nazionale si è registrata una variazione pari a -4,8 punti percentuali.



Figura 11. Tasso di disoccupazione: confronto tra Italia, Centro Italia e Marche (valori percentuali), 2017-2024. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.*

19. Le Marche inoltre registrano un sistema inclusivo della **componente femminile**, mostrando tra i più bassi tassi di **part time involontario femminile**, pari nel 2022 al **15,2%** - un valore inferiore di **1,3 punti percentuali** rispetto alla media nazionale del 16,5%.

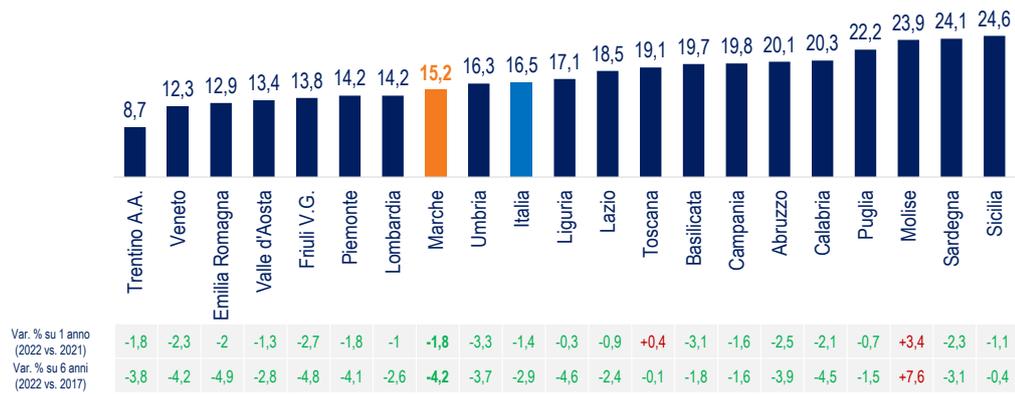


Figura 12. Tasso di *part time* involontario femminile nelle Regioni italiane (valori percentuali), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

20. Nel 2024, le Marche registrano **un'incidenza di NEET** sul totale della popolazione compresa nella fascia di età 15-29 anni del **10,6%** (8° posto in Italia). Tale dato è **inferiore di 4,6 punti percentuali** rispetto alla media nazionale (15,2%). Inoltre, negli ultimi cinque anni, l'incidenza dei NEET è diminuita di 7,3 p.p. rispetto al 2020, anno in cui si registrava un valore pari al 17,9%.

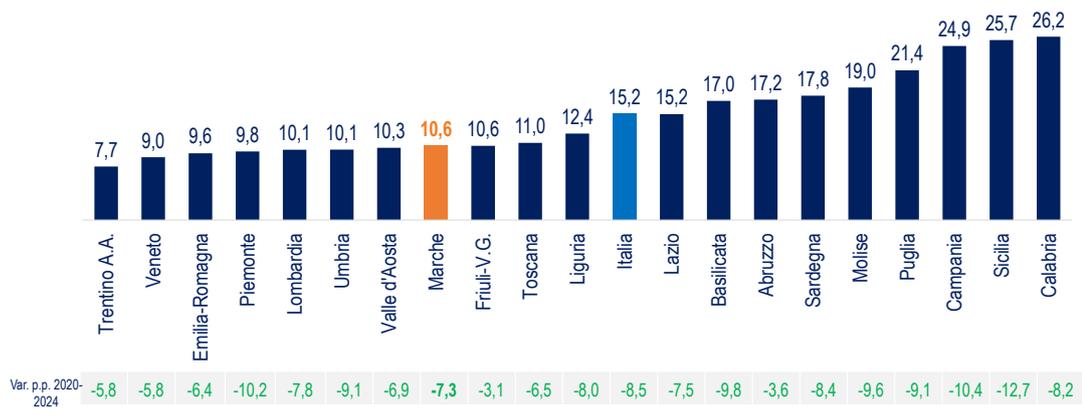


Figura 13. NEET sul totale della popolazione 15-29 anni nelle Regioni italiane (valori percentuali e variazione 2020-2024), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

21. La regione, inoltre, registra **uno dei minori tassi di dispersione scolastica** tra le regioni italiane, inteso come la percentuale di giovani tra i 18 e i 24 anni che abbandonano prematuramente gli studi: nel 2022 è pari al **5,8%**, un valore circa la metà rispetto alla **media nazionale** pari all'**11,5%**, seguito dalla Basilicata (5,3%).

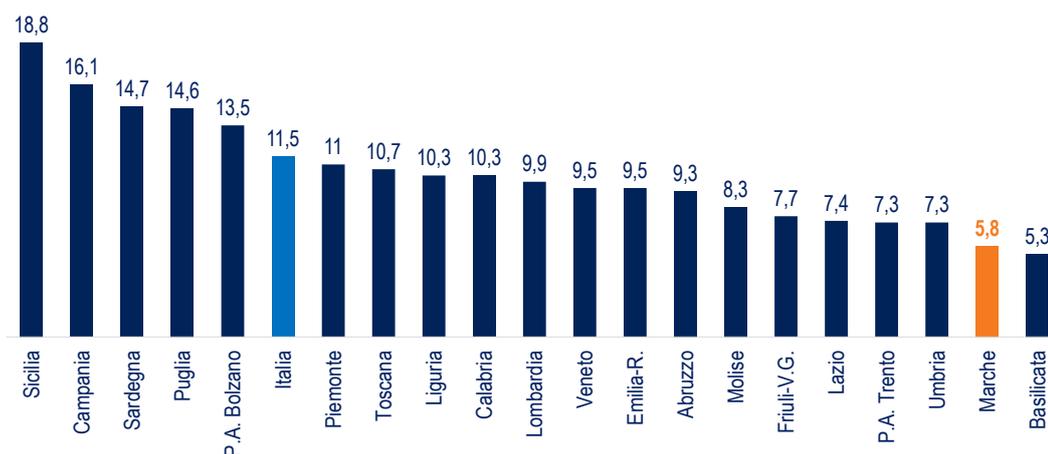


Figura 14. Tasso di dispersione scolastica nelle Regioni italiane (percentuale di giovani tra i 18-24 anni che abbandonano prematuramente gli studi), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

22. Dal punto di vista della propensione all'**innovazione** nel sistema imprenditoriale, le Marche, al primo trimestre 2025, si collocano al **primo posto a livello nazionale** con il **4,13% di start-up innovative**⁴ sul totale di nuove società di capitali.

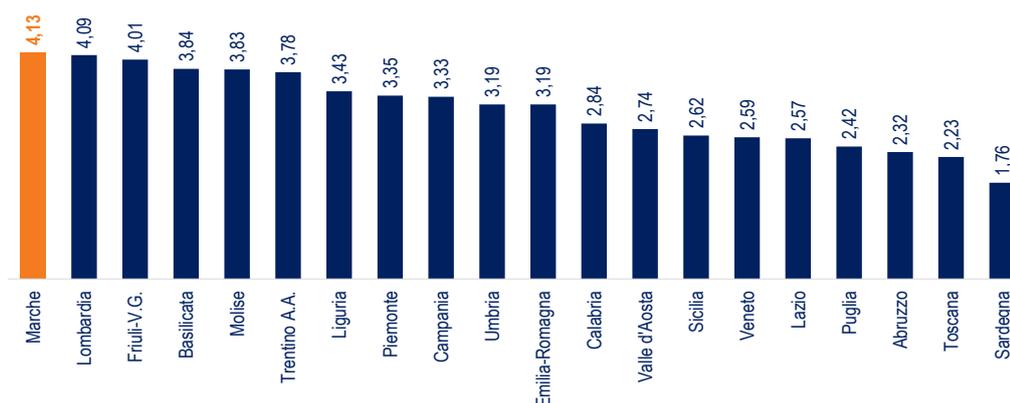


Figura 15. Incidenza delle start-up innovative sul totale delle nuove società di capitali nelle Regioni italiane (valori percentuali), I trimestre 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati MIMIT, 2025.

23. Nel complesso, per **incidenza di imprese con livello di digitalizzazione almeno di base**⁵, le Marche si collocano in **5° posizione a livello nazionale (74,3%)**, registrando una crescita di 13,6 punti percentuali rispetto ai livelli del 2021 (60,7%).

⁴ La start-up innovativa è un'impresa giovane, ad alto contenuto tecnologico, con forti potenzialità di crescita e rappresenta per questo uno dei punti chiave della politica industriale italiana.

⁵ Il livello di digitalizzazione di base è misurato attraverso un indice sintetico che può assumere valori compresi tra 4 e 12 in relazione al verificarsi di almeno 4 delle 12 condizioni considerate dall'indice di intensità digitale (DII): addetti connessi (>50%), utilizzo di IA, velocità Banda Larga Fissa, analisi dei dati, cloud computing, utilizzo dei social media, software ERP, software CRM, utilizzo di almeno 2 social media, valore vendite online ≥1% dei ricavi e B2C >10% dei ricavi web. Sono considerate solo le imprese con più di 10 addetti. Fonte: Eurostat e Istat, 2025.

24. La Regione Marche si è dotata del **Piano Regionale delle Infrastrutture “Marche 2032”**, che intende perseguire **4 obiettivi strategici**:

- **riconnettere Ancona alle Marche e le Marche all’Italia e all’Europa**, facendo leva sulla piattaforma logistica delle Marche;
- costruire un **nuovo Corridoio europeo TEN-T diagonale** che – collegando attraverso l’intermodalità e la multimodalità acqua-gomma-ferro, il Porto di Ancona con quelli del Tirreno – possa rafforzare e incentivare i traffici merci e passeggeri da e verso i Balcani e l’Oriente e da e verso la Penisola Iberica e l’Atlantico;
- creare una **rete infrastrutturale “a maglia” su gomma e su ferro**, superando l’attuale conformazione “a pettine”;
- realizzare **infrastrutture moderne ed efficienti** per garantire lo sviluppo sostenibile.

In tal modo, la rete infrastrutturale si afferma come un sistema integrato e un volano di sviluppo sostenibile finalizzato a **creare nuove opportunità e a ridurre le diseguaglianze (territoriali, sociali ed economiche)** ad oggi presenti.

25. Per raggiungere questi obiettivi, la Regione Marche ha varato un **piano di investimenti infrastrutturali del valore complessivo di circa 3,6 miliardi di Euro** sul periodo 2021-2025, grazie a fondi ad attuazione regionale e statale. Circa il **66%** di tale importo è destinato ad interventi sulla rete stradale (2,4 miliardi di Euro, per l’82% da fondi ad attuazione statale), seguito dal 31% per la rete ferroviaria (1 miliardo di Euro) e dal 4% per il sistema portuale (132 milioni di Euro). Gli interventi di maggiore importo riguardano la linea ferroviaria Orte-Falconara e le tratte della Salaria e della Strada Statale Adriatica.

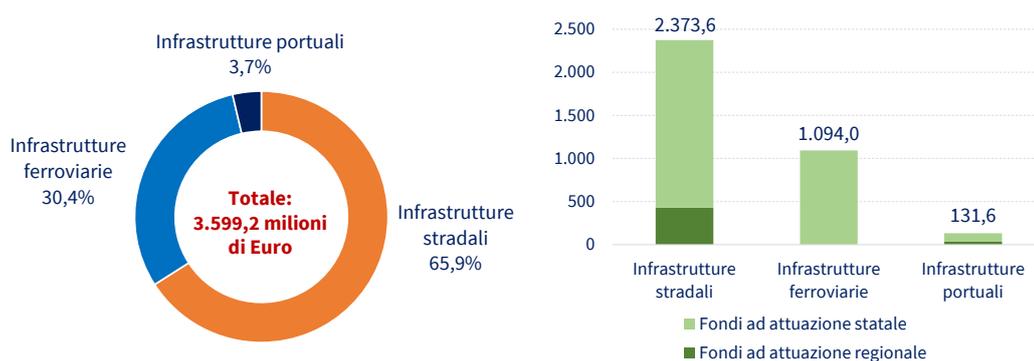


Figura 16. Risorse stanziare da Regione Marche per investimenti infrastrutturali, per tipologia di intervento (milioni di Euro e valori percentuali), periodo 2021-2025. Nota: il dato include i fondi aggiuntivi, ovvero le risorse attivate dall’attuale Governo regionale; non sono considerati nel computo gli investimenti in edilizia sanitaria e ospedaliera. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Regione Marche, 2025.*

26. Ampliando l'analisi alla programmazione europea, le Marche si confermano una **regione virtuosa nell'impiego dei fondi UE**: infatti, secondo i dati riferiti a fine 2024, si collocano al **1° posto in Italia per avanzamento dei pagamenti sul PR 2021-2027 FSE+** (Fondo Sociale Europeo Plus) e al **3° posto per avanzamento degli impegni del programma regionale 2021-2027 FESR** (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale):

- Da un lato, il **Programma Regionale FSE+ 2021-2027 delle Marche** ha una dotazione di 296,13 milioni di Euro, con uno stato dei pagamenti (51,36 milioni di Euro) pari al **17,34%** (+7,8 p.p. rispetto alla media nazionale di 9,6%); nelle tre Regioni italiane in transizione (Marche, Abruzzo e Umbria), l'avanzamento in termini di pagamenti delle risorse programmate a valere sul FSE+ è pari a 7,52%.
- Dall'altro, il **Programma Regionale Marche FESR 2021-2027**, con 586,7 milioni di Euro di risorse, ha raggiunto il **43% degli impegni di spesa** a fine 2024 (+29,6 p.p. rispetto alla media nazionale di 13,5%); nel *cluster* delle tre Regioni in transizione, l'avanzamento in termini di impegni delle risorse programmate a valere sul FESR è pari a 22,84%.

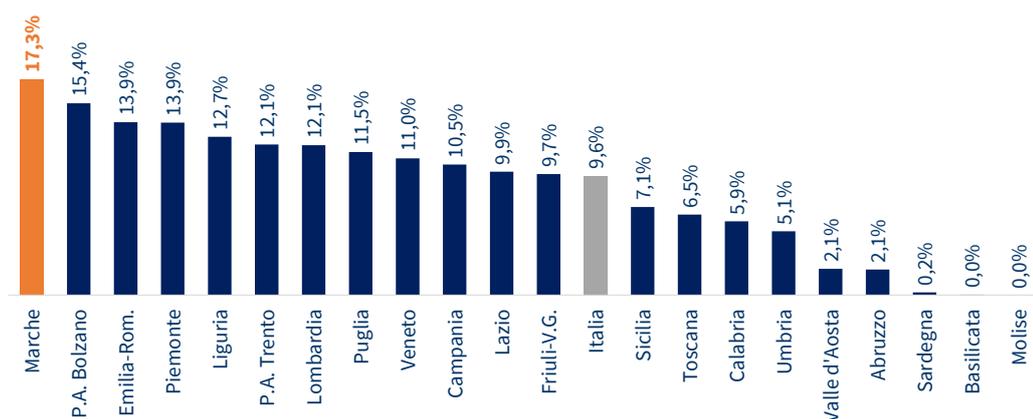


Figura 17. Stato di avanzamento dei pagamenti dei Programmi Regionali 2021-2027 FSE+ nelle Regioni e Province autonome italiane (% pagamenti/valore dei programmi), situazione al 31 dicembre 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze - Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, 2025.

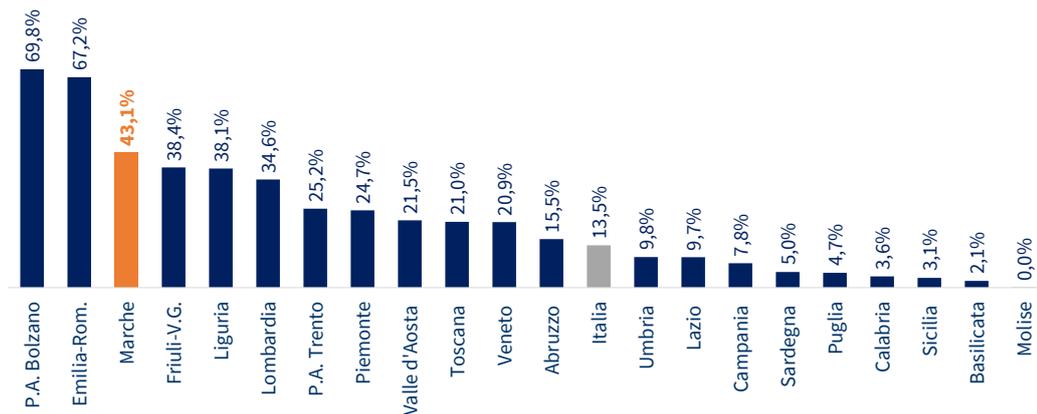


Figura 18. Stato di avanzamento dei pagamenti dei Programmi Regionali 2021-2027 FESR nelle Regioni e Province autonome italiane (% pagamenti/valore dei programmi), situazione al 31 dicembre 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Ministero dell’Economia e delle Finanze - Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, 2025.

27. L’analisi ha portato anche all’individuazione di **6 elementi di attenzione di natura strutturale** per il sistema Marche, che tagliano trasversalmente le dimensioni economiche, sociali e infrastrutturali e che rappresentano punti su cui focalizzare l’attenzione per individuare efficaci correttivi ed azioni di sviluppo specifiche.



Figura 19. I 6 punti di attenzione per le Marche emersi all’analisi di TEHA. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

28. Nel 2023 il Prodotto Interno Lordo *pro capite* delle Marche ammontava a **33.216 Euro**, in crescita del **+6,5%** rispetto al 2022, anno in cui la regione registrava un *PIL pro capite* di **31.189 Euro** e che colloca la regione all’**11° posto** tra le regioni italiane. Il dato delle Marche, tuttavia, risulta inferiore del 7,9% rispetto al valore registrato a livello nazionale (36.077 Euro) e del 14% rispetto alla media del Centro Italia (38.559 Euro).

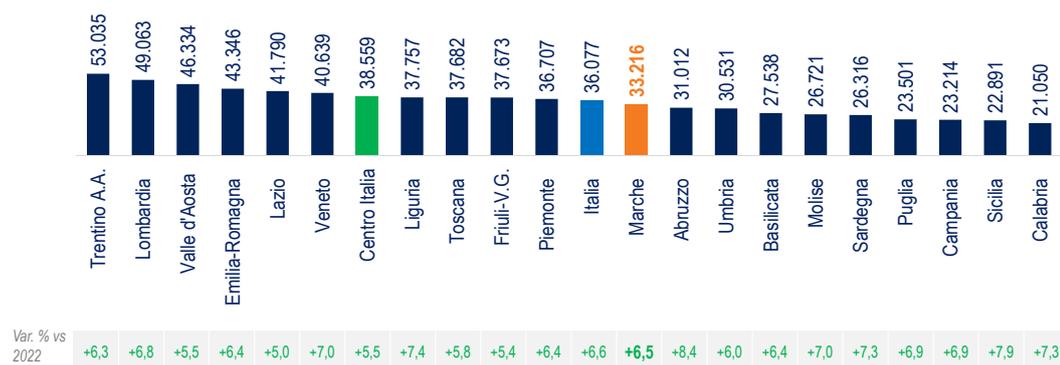
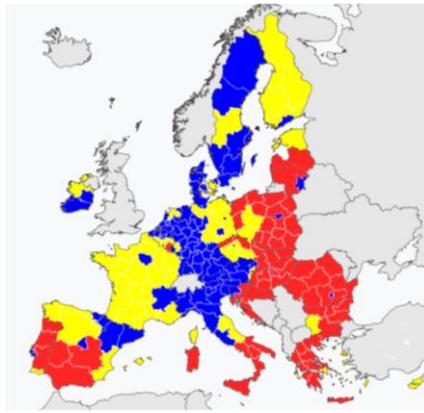


Figura 20. PIL *pro capite* nelle Regioni italiane a valori correnti e variazione (Euro e variazione 2022-2023), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

29. Occorre inoltre evidenziare come nel ciclo della **programmazione europea 2021-2027**, le Marche sono state **“declassate” dalle Regioni italiane “più sviluppate”** (con un PIL *pro capite* oltre il 100% della media UE) **a quelle “in transizione”** (con un **PIL *pro capite* compreso tra il 75% e il 100% della media UE**)⁶:
- Nel complesso, in Europa ci sono **oltre 30 regioni** in transizione, concentrate principalmente in Francia, Spagna e negli Stati Membri dell’Europa centro-settentrionale. In Italia, le regioni in transizioni sono tre: **Marche, Abruzzo e Umbria**.
 - Tuttavia, sulla collocazione delle Marche tra le regioni in transizione ha inciso il **cambiamento della metodologia di calcolo dei criteri** stabilito dalla Commissione Europea, in quanto la formalizzazione è avvenuta tra giugno e luglio 2021, sulla base dei dati sull’andamento del PIL regionale forniti da Eurostat in riferimento alla **media del triennio 2015-2017**⁷.

⁶ Il Regolamento (UE) 2021/1060 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 24 giugno 2021 (Regolamento delle disposizioni comuni) stabilisce che le risorse del FESR e del FSE+ per l’obiettivo “Investimenti a favore dell’occupazione e della crescita” sono ripartite fra le seguenti tre categorie di regioni di livello NUTS 2: a) regioni meno sviluppate, il cui PIL *pro capite* è inferiore al 75 % della media del PIL *pro capite* dell’UE-27 («regioni meno sviluppate»); b) regioni in transizione, il cui PIL *pro capite* è compreso tra il 75 % e il 100 % della media del PIL *pro capite* dell’UE-27 («regioni in transizione»); c) regioni più sviluppate, il cui PIL *pro capite* è superiore al 100% della media del PIL *pro capite* dell’UE-27 («regioni più sviluppate»).

⁷ La Decisione di esecuzione (UE) 2021/1130 della Commissione del 5 luglio 2021 ha definito puntualmente l’elenco delle regioni ammissibili al finanziamento del FESR e del FSE+ e ha inserito nell’Allegato II la Regione Marche tra le regioni in transizione.



Legenda:

- Regioni più sviluppate
- Regioni in transizione
- Regioni meno sviluppate

Figura 21. Classificazione delle Regioni NUTS-2 secondo le Politiche di Coesione UE, programmazione 2021-2027. Fonte: Commissione Europea, 2025.

30. Analizzando la composizione dell'**export manifatturiero marchigiano** è possibile osservare come **circa il 60%** è riconducibile ai settori del **sistema moda (17,0%)**, dei **macchinari (14,3%)**, del **farmaceutico (14,2%)** e della **metallurgia (12,5%)**, per un valore totale di quasi **8 su 13,7 miliardi di Euro** nel 2024.

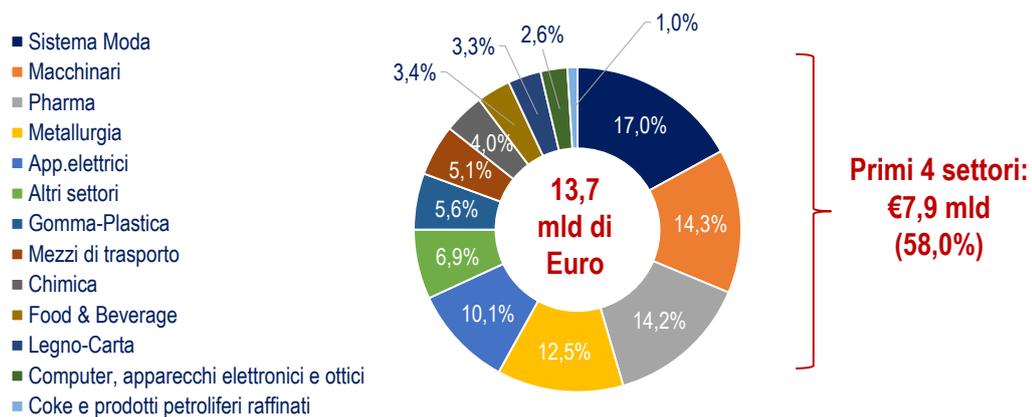


Figura 22. Composizione dell'export manifatturiero delle Marche (valori percentuali), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat-Coeweb, 2025.

31. Oltre alla concentrazione su specifici settori produttivi, circa il **60% dell'export delle produzioni manifatturiere marchigiane è destinato ai mercati dell'Unione Europea**, mentre risultano ancora sottorappresentate alcune **aree globali in espansione o ad elevato potenziale di crescita** quali ad esempio: **BRICS (5,1%)**, **Medio Oriente (3,9%)**, **Africa settentrionale (2,8%)** e Paesi dell'area **ASEAN (0,9%)**. L'esame dell'esposizione dell'export marchigiano nei singoli mercati mostra come 1,45 miliardi di Euro siano indirizzati verso la **Francia**, il cui peso percentuale sul totale dell'export manifatturiero delle Marche è pari al 10,6%. Seguono la **Germania** (con 1,44 miliardi di Euro e un peso percentuale del 10,5%), **Stati Uniti d'America** (con 1,24 miliardi di Euro e un peso del 9,1%), Belgio (6,6%), Spagna (5,0%) e Regno Unito (4,4%). Chiudono la **Top 10** Polonia (4,1%), Paesi Bassi (2,3%), Cina (in 9° posizione, con il 2,2%) e Turchia (2,1%).

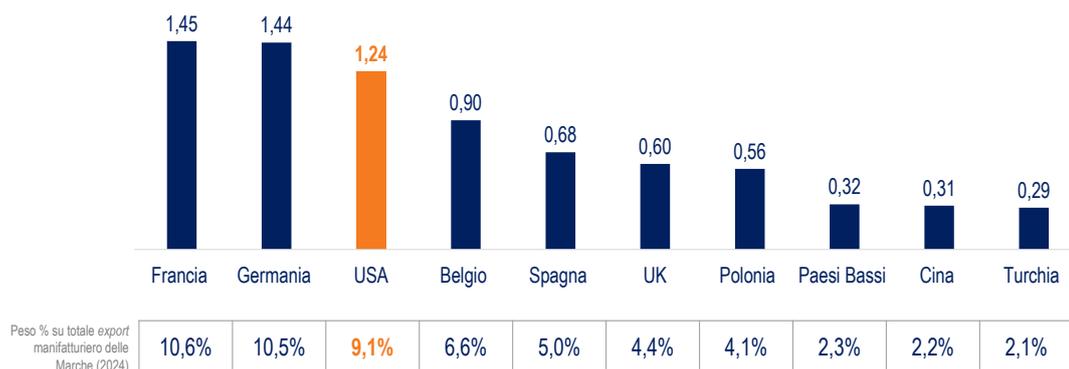


Figura 23. Esposizione dell'export manifatturiero delle Marche: prime 10 destinazioni (miliardi di Euro e valori percentuali), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat-Coeweb, 2025.

32. Nello specifico, dalla segmentazione dell'export manifatturiero marchigiano verso gli **Stati Uniti d'America** è possibile osservare come il **settore farmaceutico** - con **250,1 milioni di Euro** - rappresenti circa il **20%** dell'export totale marchigiano verso gli USA, seguito dai **macchinari (243,9 milioni di Euro, pari al 19,5% del totale)** e dalla **metallurgia (132 milioni di Euro, pari al 10,6%)**. Questi tre settori rappresentano complessivamente il **50,2%** dell'export totale della regione verso gli USA. A seguire: pelletteria (10,5%), arredo (9,8%), apparecchiature elettriche (5,5%), abbigliamento (4,0%), prodotti alimentari (2,8%), *automotive* (2,7%) e altri mezzi di trasporto (2,5%).

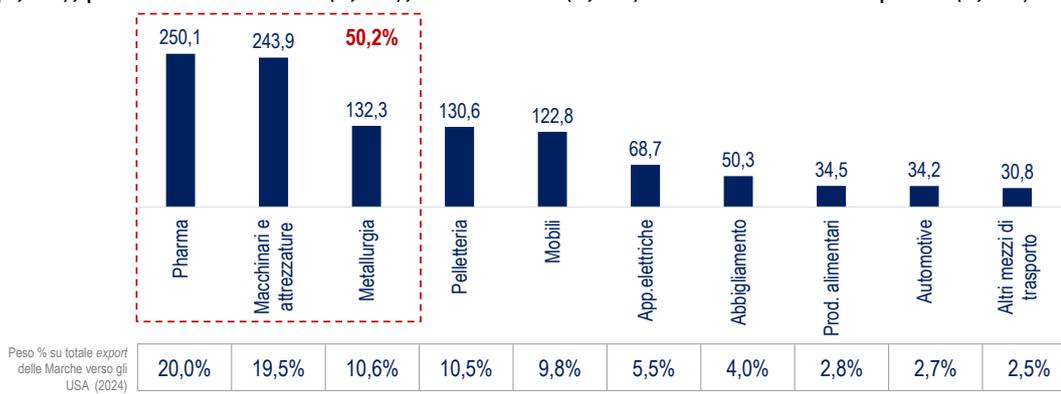


Figura 24. Export delle Marche verso gli Stati Uniti d'America: prime 10 produzioni merceologiche (milioni di Euro e valori percentuali), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat-Coeweb, 2025.

33. Le Marche, tuttavia, non presentano un'alta esposizione al mercato statunitense, che pesa solo per l'**8,9%** dell'export totale regionale. Altre regioni del Centro Italia, infatti, presentano un'esposizione dell'export nettamente più alta, come **Toscana (16,2%)**, **Umbria (12,4%)** e **Lazio (11,3%)**.

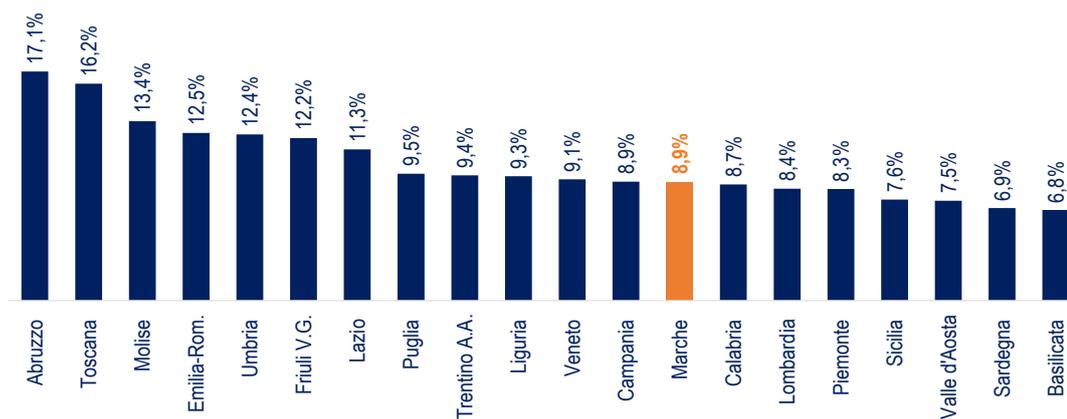


Figura 25. Esposizione dell'export totale delle Regioni italiane verso gli Stati Uniti d'America (valori percentuali), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

34. Un terzo fattore da monitorare riguarda la **struttura del sistema imprenditoriale**⁸. Le Marche mostrano una **limitata presenza di imprese a controllo estero**. Nella regione si contano nel complesso **1.152 multinazionali estere**, che rappresentano lo **0,8% delle unità locali**, **l'8,3% del fatturato** complessivo del sistema imprenditoriale (7,4 miliardi di Euro), il **7,5% del Valore Aggiunto** generato (pari a 1,8 miliardi di Euro) e il **5,3% degli addetti** (26.114).

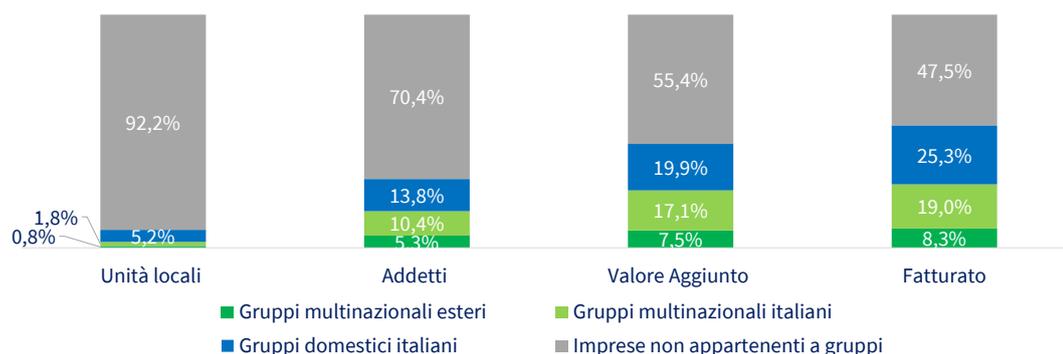


Figura 26. Ripartizione delle imprese per tipologia nelle Marche (valori percentuali), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

35. Al 2022, il **42,1% degli addetti** delle multinazionali estere presenti nelle Marche, il **50,4% del fatturato** e **l'11,8% delle unità locali** è riconducibile alla **manifattura**. Complessivamente nel tessuto produttivo marchigiano sono insediate **136**

⁸ In tale quadro, anche le Marche, come il resto delle regioni italiane, stanno assistendo ad una riduzione del tessuto imprenditoriale, con una riduzione del numero di imprese nell'ultimo decennio. Si segnala, tuttavia, che la Camera di Commercio delle Marche ha intrapreso un'importante operazione di "pulizia" degli archivi attraverso le cancellazioni d'ufficio delle imprese non più operative: questa attività ha avuto un impatto rilevante sui dati relativi al tessuto imprenditoriale marchigiano (e sull'accelerazione della riduzione del numero di imprese attive), minando così la piena comparabilità dei dati sulla natalità-mortalità d'impresa rispetto alle altre regioni italiane.

multinazionali manifatturiere estere, con 10.989 addetti e un fatturato di 3,7 miliardi di Euro.

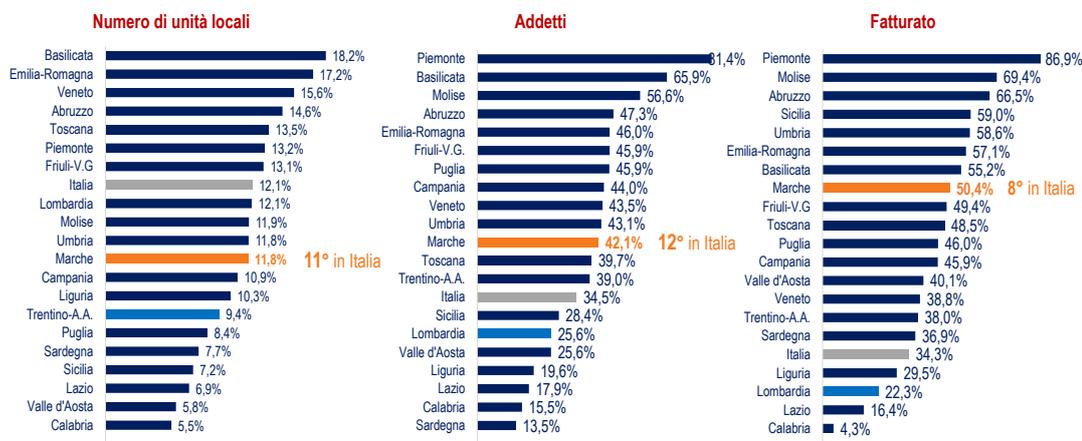


Figura 27. Imprese multinazionali manifatturiere estere sul totale delle multinazionali estere nelle Regioni italiane (valori percentuali), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

36. Si pone, di conseguenza, un **tema dimensionale** del sistema imprenditoriale locale: le Marche, infatti, sono la **quinta regione italiana per quota di PMI manifatturiere**, pari al **21,5%** rispetto ad una media nazionale del 18,9%. Le **micro imprese** (con meno di 10 addetti) sono pari al **78,3%** del totale, mentre le **grandi imprese** (con più di 250 addetti) rappresentano solo lo **0,3%** del totale.

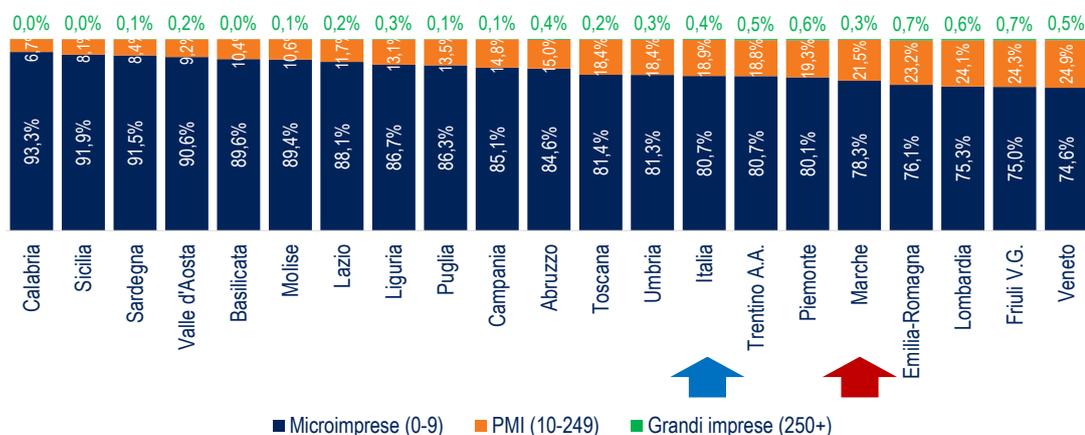


Figura 28. Ripartizione delle imprese per classe di addetti sul totale delle imprese nel settore manifatturiero nelle Regioni italiane (valori percentuali), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

37. Collegata alla struttura imprenditoriale regionale è anche la **prevalenza di 2/3 di imprese a controllo individuale o familiare**: il 66,3% delle imprese con almeno 10 addetti sono controllate da una persona fisica o famiglia, un valore **superiore di 2,6 punti percentuali rispetto alla media italiana** (63,7%). **Meno di un quinto di queste ha effettuato un passaggio generazionale** nel periodo 2011-2023, con un **gap di 2,2 punti percentuali rispetto alla media italiana**.

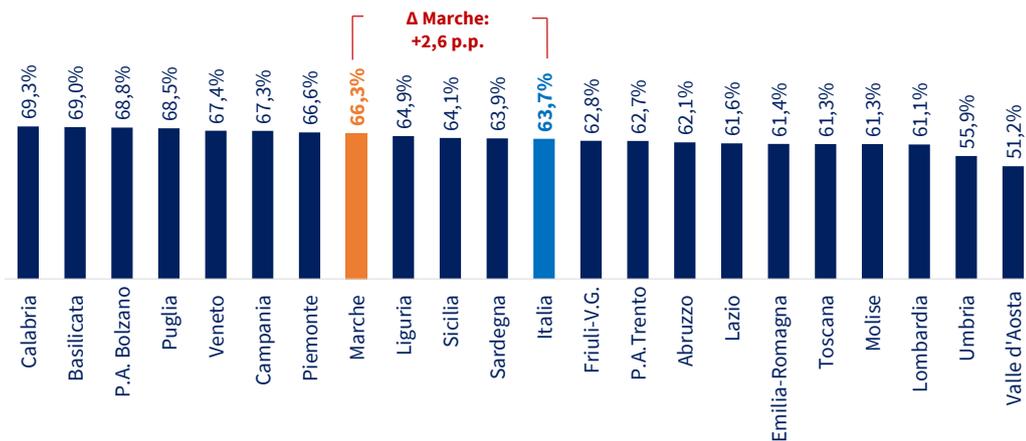


Figura 29. Imprese con almeno 10 addetti controllate da una persona fisica o famiglia nelle Regioni italiane (valori percentuali sul totale delle imprese con almeno 10 addetti), ultimo anno disponibile. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

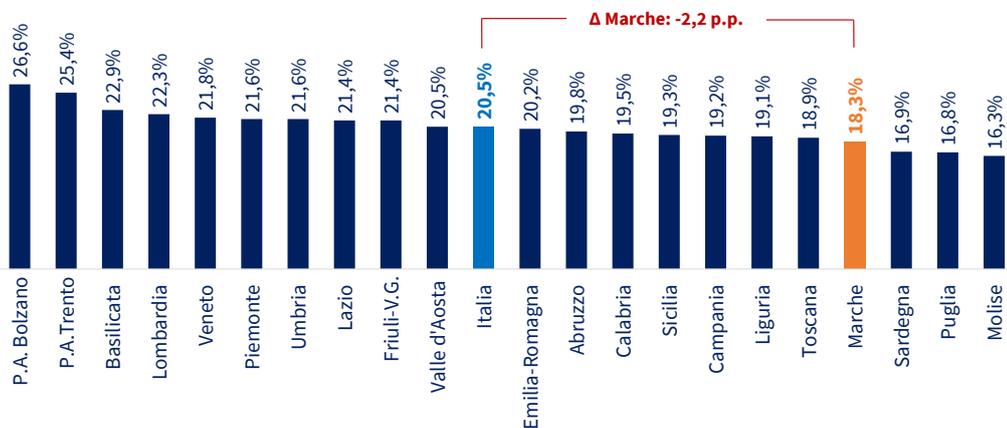


Figura 30. Imprese controllate da persona fisica o famiglia interessate da passaggio generazionale nel periodo 2011-2023 nelle Regioni italiane (valori percentuali, passaggio generazionale avvenuto o possibile), ultimo anno disponibile. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Confartigianato Imprese e Istat, 2025.

38. Sul **fronte socio-demografico**, anche le Marche non sono esenti dagli effetti dell’**“inverno demografico”** che da anni sta interessando l’Italia, come è testimoniato dal **basso tasso di natalità** - pari a **5,9 nati ogni 1.000 abitanti**, un dato inferiore rispetto alla media nazionale (6,4) e del Centro Italia (5,9) - e dal valore rilevante dell’indice di vecchiaia⁹, pari nel 2023 a **219 anziani ogni 100 giovani**. Anche in questo caso si tratta di un valore superiore rispetto alla media nazionale di 193,1 anziani ogni 100 giovani. In aggiunta, la **quota di popolazione over 65** nelle Marche è **aumentata di 2,7 punti percentuali** nel decennio 2013-2023.

⁹ L’indice di vecchiaia è pari al rapporto percentuale tra la popolazione di 65 anni e più e la popolazione di età 0-14 anni. Valori superiori a 100 indicano una maggiore presenza di soggetti anziani rispetto ai soggetti molto giovani.

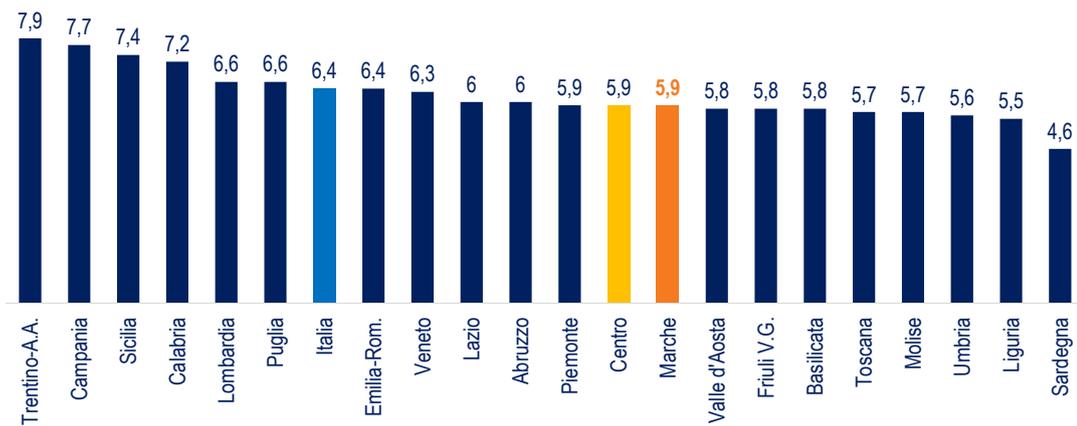


Figura 31. Tasso di natalità per 1.000 abitanti nelle Regioni italiane, 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.



Figura 32. Indice di vecchiaia nelle Regioni italiane, 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

39. La situazione demografica sin qui delineata rischia così di aggravare ulteriormente la **pressione sul sistema pensionistico**, come testimoniato dal dato sugli importi dei trattamenti pensionistici pari del 2021 al 19,7% contro una media nazionale del 17,6%.

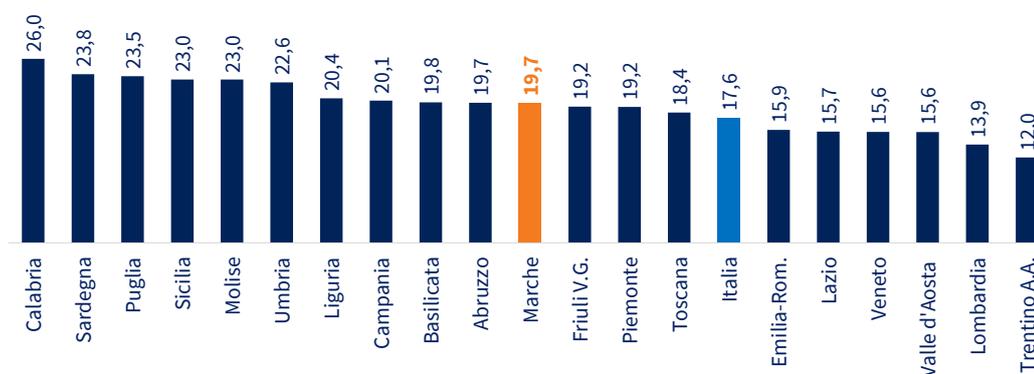


Figura 33. Importo dei trattamenti pensionistici nelle Regioni italiane (valori percentuali sul PIL regionale), 2021. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

40. Si presentano dei punti di attenzione con riferimento agli investimenti in innovazione e nella formazione nel mercato del lavoro:

- Da un lato, **la spesa in R&S delle imprese pubbliche e private in percentuale sul PIL (0,6%) è inferiore rispetto alla media italiana dello 0,9%**, in un contesto regionale in cui la R&S è di natura prevalentemente privata (56% del totale). Si segnala, tuttavia, che nel 2022 la spesa totale in R&S nella regione (468,6 milioni di Euro) è aumentata del +9,8% rispetto all'anno precedente (rispetto al +5,0% medio nazionale), evidenziando che l'indicatore, pur essendo ancora basso in chiave relativa rispetto agli altri territori italiani, sta migliorando nel tempo in termini assoluti.
- Dall'altro, emerge una ridotta **propensione agli investimenti in formazione** da parte delle imprese marchigiane. Infatti, solo **1 impresa marchigiana su 4** (ovvero il **25,9%** sul totale delle imprese) svolge **attività di formazione per il proprio personale**, evidenziando un divario di **3,1 punti percentuali** rispetto alla media nazionale (**29%** nel 2023). Tuttavia, un segnale incoraggiante è che la quota di imprese marchigiane che erogano formazione è **aumentata di +4,4 punti percentuali** rispetto al 2019 (a fronte dei +2,7 p.p. registrati, in media, in Italia tra il 2019 e il 2023).

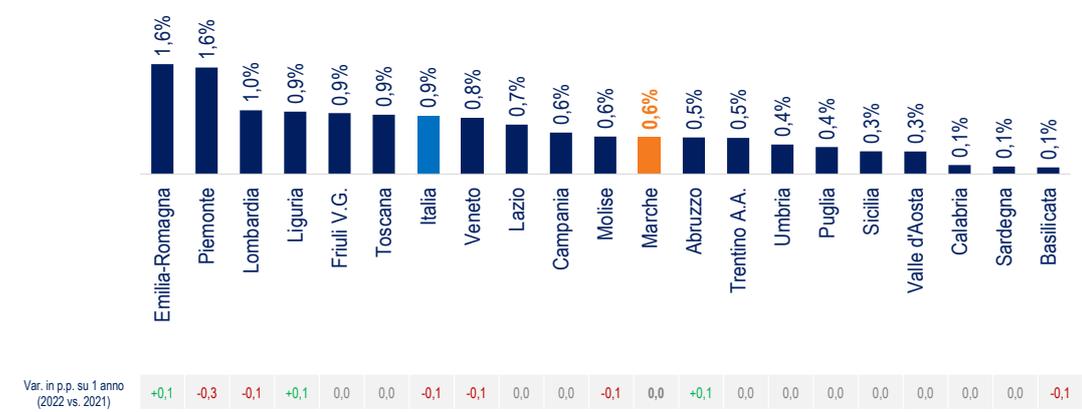


Figura 34. Spesa delle imprese in R&S nelle Regioni italiane (spesa in R&S delle imprese pubbliche e private sul PIL), 2022 e variazione percentuale rispetto al 2021. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2025.*

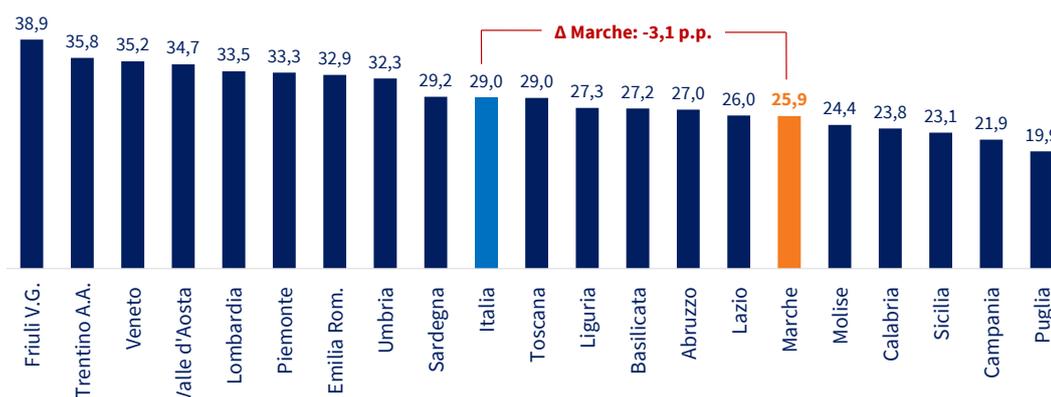


Figura 35. Imprese che hanno effettuato attività di formazione per il proprio personale nelle Regioni italiane (valori percentuali), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su database Excelsior, Unioncamere-ANPAL, 2025.

41. Un ultimo fattore da monitorare per favorire la competitività e lo sviluppo futuro del territorio riguarda **il completamento e l’ammodernamento dell’attuale rete infrastrutturale**, sia materiale che immateriale. In attesa che gli interventi previsti dagli ingenti investimenti previsti dal Piano “Marche 20322 producano i loro effetti, emergono alcuni punti di attenzione riferiti alle infrastrutture fisiche di trasporto e mobilità:
- Circa la metà della **rete ferroviaria regionale**, ovvero il **47,5%**, risulta **non ancora elettrificata (30,4%)** e **con binario elettrificato semplice (17,1%)**.
 - Il **sistema portuale** di Marche e Abruzzo, gestito dall’Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Centrale, nel 2024 ha movimentato **11,28 milioni di tonnellate di merci**, un valore leggermente in crescita (+0,4%) rispetto al volume registrato nel 2023. Nel complesso, il movimento portuale pesa per il 2,4% sul totale nazionale, collocando il Sistema Portuale del Mare Adriatico Centrale all’ultimo posto a livello nazionale, dietro alla AdSP del Mar Tirreno Centro Settentrionale (con 11,29 milioni di tonnellate movimentate nel 2024).
 - Analizzando l’**offerta del trasporto pubblico locale**, è possibile osservare come i posti-km offerti dal TPL regionale siano pari, nel 2022, a **2.092 unità per abitante**: un valore pari a circa la metà rispetto a quello registrato a livello nazionale (4.696 unità) in diminuzione dell’1,4% rispetto al 2021 e che posiziona le Marche al **13° posto in Italia**.

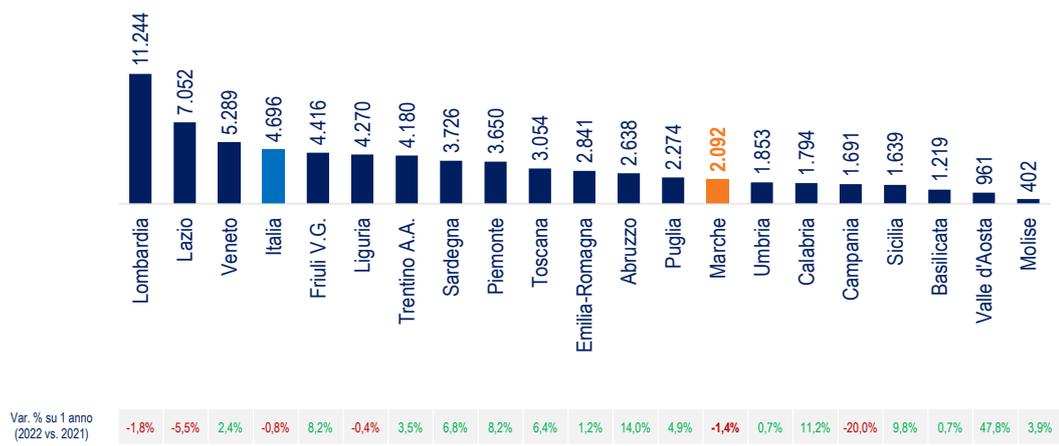


Figura 36. Posti-km offerti dal trasporto pubblico locale nelle Regioni italiane (numero per abitante), 2022 e variazione percentuale rispetto al 2021. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.*

42. Sul fronte dell'**infrastruttura digitale**, sono in corso i lavori per la piena diffusione della Banda Larga e Ultra Larga nella regione, ma occorre **migliorare la qualità della rete in fibra** per agevolare il *business* delle imprese. Infatti, il 93,3% delle imprese ha accesso a velocità in *download* di almeno 30 Mb/s, ma solo la metà (50,2%) ha una velocità massima di connessione a Internet contrattata in *download* almeno pari a 100 Mb/s.

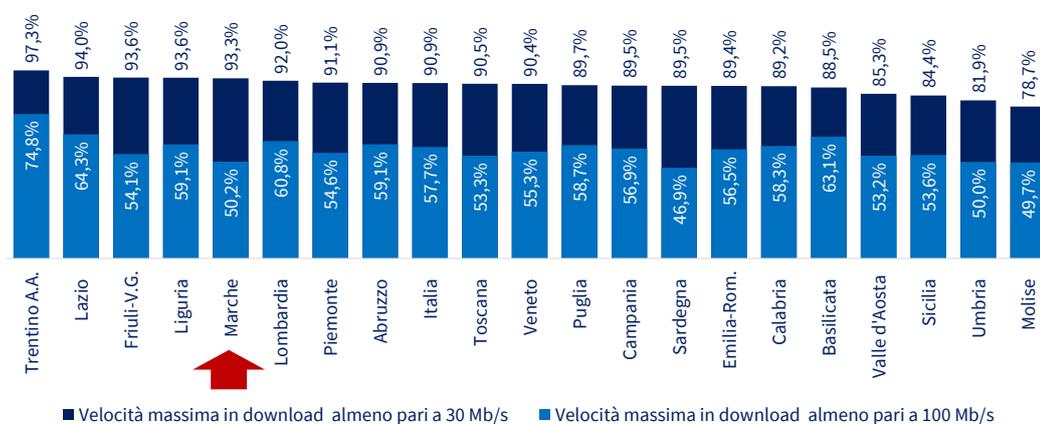


Figura 37. Velocità massima di connessione a Internet contrattata in *download* almeno pari a 30 e a 100 Mb/s nelle Regioni italiane (valori percentuali), 2024. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.*

1.2. IL POSIZIONAMENTO STRATEGICO DELLE MARCHE A CONFRONTO CON LE ALTRE REGIONI ITALIANE: I RISULTATI DEL *TABLEAU DE BORD* 2025

43. Per misurare la *performance* di un sistema territoriale occorre adottare degli **strumenti quantitativi** per poter inquadrare il contesto generale di un sistema socio-economico, indentificando così i potenziali punti di forza e fattori di debolezza. Nella prima edizione del *Think Tank* “Le Marche al centro” TEHA Group ha costruito e reso disponibile ai *decision maker* della politica e del sistema imprenditoriale il **Tableau de Bord regionale a supporto delle decisioni strategiche**: si tratta di uno strumento in grado di restituire, a cadenza periodica (in genere, annuale), una fotografia aggiornata delle *performance* ottenute dal territorio su diverse aree-chiave dello sviluppo al fine di predisporre iniziative di *policy* coerenti per orientare e “governare” efficacemente lo sviluppo regionale.
44. Secondo la metodologia proprietaria sulla competitività territoriale sviluppata da TEHA Group in oltre trent’anni di iniziative di affiancamento alle Amministrazioni locali e alla *business community*, le Marche possono risultare una regione attrattiva quando è capace di rispondere concretamente a **sei domande fondamentali**:
- *Perché un’impresa dovrebbe insediarsi nelle Marche e non altrove?*
 - *Perché un’impresa già presente dovrebbe decidere di rimanere nelle Marche?*
 - *Perché un contribuente/famiglia, dovrebbe decidere di risiedere e contribuire nelle Marche e non altrove?*
 - *Perché un talento dovrebbe decidere di lavorare nelle Marche e non altrove?*
 - *Perché un turista dovrebbe scegliere di venire nelle Marche e non altrove?*
 - *Perché uno studente dovrebbe venire a studiare nelle Marche e non altrove?*
45. Gli indicatori sono stati individuati in modo da garantire un **costante aggiornamento nel tempo** del *Tableau de Bord*, per restituire una **visione di sintesi** sulle *performance* del territorio ma, allo stesso tempo, anche **completa e oggettiva**. Tuttavia, è necessario sottolineare che il fine di questo cruscotto strategico non è realizzare una “classifica” complessiva delle regioni italiane, in quanto la scelta degli indicatori rispecchia le caratteristiche e le esigenze strategiche dell’economia marchigiana e ha lo scopo di monitorare l’andamento della regione su questi domini, a confronto con gli altri territori italiani per definire un quadro quanto più generale della sua situazione attuale.
46. L’analisi del *Tableau de Bord* 2025 - periodicamente aggiornato nella scelta dei **Key Performance Indicator** (KPI) per tener conto del mutato contesto economico e sociale, poggia su **quattro caratteristiche** degli indicatori statistici di riferimento:

- **replicabilità:** i KPI devono essere oggetto di un aggiornamento annuale, grazie alla rilevazione periodica effettuata dalle principali istituzioni, nazionali e internazionali;
- **oggettività:** i KPI scelti per il *Tableau de Bord* sono quantitativi, oggettivi e derivano dai principali database nazionali e internazionali;
- **robustezza:** gli indicatori *proxy* prescelti sono in un numero ridotto e tra loro il più possibile indipendenti;
- **significatività:** il *focus* è principalmente sui "risultati" (*output*) e non sugli "sforzi" (*input*).

47. Il *Tableau de Bord* delle Marche è strutturato in **6 dimensioni strategiche**, volte a catturare le diverse declinazioni dell'attrattività della regione sulla **dimensione interna** (intesa come capacità di trattenere risorse – fisiche, finanziarie, ecc. – già presenti sul territorio) e sulla **dimensione esterna** (intesa come capacità di attirare risorse ancora non presenti sul territorio):

- La prima dimensione misura la **struttura produttiva** del territorio, considerando variabili che riflettono tanto gli scambi commerciali con altri Paesi/regioni (ad esempio le esportazioni manifatturiere, incidenza degli operatori all'*export*), quanto la natura stessa del sistema produttivo, quali ad esempio: la densità di PMI, le quali rappresentano il motore dell'economia locale, contribuendo all'occupazione, all'innovazione e alla coesione sociale, una densità elevata indica un tessuto economico dinamico e resiliente. Il numero di nuove imprese il quale è un indicatore di vitalità imprenditoriale e di attrattività del territorio. Un'alta natalità imprenditoriale suggerisce un ambiente favorevole agli investimenti e all'innovazione. Gli occupati nel settore manifatturiero, il quale indica una buona capacità produttiva e una possibile specializzazione industriale del territorio e l'incidenza delle imprese dell'economia del mare indicatore che per i territori costieri, segnala quanto l'economia locale dipenda da settori legati al mare (pesca, cantieristica, turismo balneare, trasporti marittimi).
- La seconda dimensione del *Tableau de Bord* misura il **grado di dotazione materiale e immateriale** presente nelle Marche (*asset*) per rispondere alle esigenze di imprese, cittadini, studenti e turisti: si tratta delle **infrastrutture di trasporto e digitali**. Nello specifico, si fa riferimento – da un lato – alle infrastrutture fisiche di mobilità e al parco veicoli (estensione della rete ferroviaria, posti-km offerti dal trasporto pubblico locale, TEU movimentati nei porti, età media del materiale rotabile) e – dall'altro – alla infrastrutturazione digitale del territorio come fattore abilitante di modernizzazione per i modelli di *business*, le relazioni commerciali e i rapporti tra pubblico e privato (copertura dalla banda larga, imprese con velocità massima di *download* pari a 100 Mbit/s e comuni con servizi per le famiglie interamente *online*).

- La terza dimensione, relativa all'**innovazione e alla transizione digitale**, è finalizzata a identificare l'attuale dotazione delle Marche di fattori che agiscono da leva per la crescita del sistema socioeconomico e produttivo nel medio-lungo periodo. In particolare, sono state considerate le attività sul fronte della ricerca (incidenza della spesa in Ricerca & Sviluppo su PIL e numero di ricercatori), il dinamismo del tessuto imprenditoriale (*start-up* innovative) e la rilevanza delle tecnologie all'interno delle imprese (rilevanza delle esportazioni di beni *high-tech*, incidenza degli occupati nel settore *high-tech* e quota di aziende che vendono *online* a clienti finali).
- La quarta dimensione, relativa alla **transizione verde ed energetica**, è stata inserita nel *Tableau de Bord* delle Marche alla luce della crescente attenzione di istituzioni, società e imprese verso la sostenibilità, del paradigma dell'economia circolare e della centralità dell'autonomia dell'approvvigionamento delle fonti energetiche, anche tenuto conto delle conseguenze del conflitto russo-ucraino scoppiato a fine febbraio 2022. In particolare, dal punto di vista energetico, sono stati presi in considerazione indicatori statistici che monitorano i comportamenti dei cittadini in termini di consumi e il ruolo svolto dalle fonti rinnovabili nella produzione di energia su scala regionale. La prospettiva della transizione sostenibile, come è possibile notare dagli indicatori scelti, si inserisce in forte sinergia con quella energetica e raccoglie variabili rappresentative del punto di vista delle aziende sull'ambiente e dei nuovi stili di vita della società (come l'incidenza dei c.d. lavori "*green*"¹⁰, la diffusione di autovetture a basse emissioni e l'utilizzo di fitofarmaci utilizzati in agricoltura).
- La quinta dimensione del *Tableau de Bord* esamina le condizioni di "salute" del **mercato del lavoro** e del **sistema dell'istruzione e della formazione**, prendendo in considerazione l'efficacia delle politiche del mercato del lavoro (tasso di disoccupazione e quota dei giovani che non studiano né lavorano, i c.d. NEET), a cui sono state aggiunte variabili che ne catturano il dinamismo, sia in termini di creazione di imprese che in termini di formazione (lavoratori in formazione continua, laureati STEM, competenze digitali di base). Dunque, sono state prese in considerazione anche variabili che monitorano il potenziale futuro del mercato del lavoro, in termini di organico, sugli ambiti maggiormente richiesti dalle imprese (istruzione terziaria e laureati in discipline STEM¹¹).
- La sesta e ultima dimensione del *Tableau de Bord*, relativa a **Turismo e Cultura**, misura la vivacità turistica, culturale e creativa del territorio, elementi cruciali per attrarre visitatori, generare occupazione e migliorare la qualità della vita dei cittadini. Le presenze turistiche per abitante indicano la pressione turistica sul territorio in rapporto alla popolazione residente. Più alto è il valore, maggiore è la

¹⁰ Per "*green jobs*" si intendono occupazioni che contribuiscono in modo incisivo a preservare e/o restaurare la qualità ambientale. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati United Nations Environment Programme, 2025.

¹¹ Le discipline c.d. STEM sono Scienze, Tecnologia, Ingegneria e Matematica.

capacità del territorio di attrarre visitatori, gli arrivi turistici stranieri misurano l'attrattività internazionale del territorio, inoltre gli occupati nel settore turistico misura quanto l'economia del territorio dipenda dal turismo. Elevati livelli di occupazione turistica suggeriscono un settore trainante, ma anche una potenziale vulnerabilità in caso di crisi (come pandemie o instabilità geopolitica) mentre l'occupazione nel settore culturale e creativo rivela il peso delle attività culturali, artistiche e creative (musica, cinema, editoria, *design*, ecc.) nell'economia locale.

48. Queste **6 dimensioni strategiche** sono lette alla luce di **tre macro-obiettivi di sistema** (denominabili come i “fondamentali” del sistema economico-sociale regionale) che influenzano, e sono a loro volta influenzati, da tutti gli indicatori sopra menzionati:

- Il **Prodotto Interno Lordo per abitante**, utilizzato come *proxy* della capacità del territorio di **saper generare benessere e ricchezza diffusa**.
- La **popolazione giovane (tra i 15 e i 34 anni)**, espressione della garanzia del ricambio generazionale e della crescita demografica a supporto del futuro mercato del lavoro.
- La **quota di Valore Aggiunto manifatturiero sul totale regionale**, indice della vitalità dell'imprenditorialità e della dinamicità del sistema produttivo nel territorio.

49. Nel complesso, il *Tableau de Bord* strategico delle Marche monitora **45 indicatori statistici** (*Key Performance Indicator* - KPI) aggiornati annualmente per l'Italia e le 20 regioni italiane, su un orizzonte temporale di 20 anni, per un totale di **oltre 13.800 datapoint censiti** nel *database* realizzato dal *Think Tank* “Le Marche al centro”.

Macro-obiettivi		Benessere economico		Ricambio generazionale		Peso del sistema manifatturiero	
		PIL per abitante (€)		Popolazione giovane di 15-34 anni (% sul totale)		Valore Aggiunto manifatturiero (% sul totale)	
Sezioni tematiche		Struttura produttiva	Trasporti e Infrastrutture	Innovazione e transizione digitale	Transizione energetica e sost.	Mercato del lavoro e formazione	Turismo e Cultura
KPI	1. Densità di Piccole e Medie Imprese	1. Densità rete ferroviaria	1. Spesa in R&S	1. Consumi di energia elettrica per abitante*	1. Tasso di disoccupazione*	1. Presenze turistiche per abitante	
	2. Nuove imprese	2. Età media del materiale rotabile	2. Occupati nel settore <i>High-Tech</i>	2. Incidenza produzione elettrica da FER al netto dell'idroelettrico	2. Giovani che non lavorano e non studiano (NEET)*	2. Arrivi turistici stranieri	
	3. Occupati nel settore manifatturiero	3. Posti Km offerti dal TPL	3. Export <i>High-Tech</i>	3. Autoveicoli a basse emissioni	3. Tasso di occupazione femminile	3. Partecipazione culturale fuori casa	
	4. <i>Export</i> manifatturiero	4. TEU movimentati nei porti	4. Ricercatori	4. Fitofarmaci utilizzati in agricoltura*	4. Popolazione con titolo di studio terziario	4. Crocieristi per 1.000 ab.	
	5. Incidenza operatori all' <i>export</i>	5. Imprese con velocità di <i>download</i> almeno pari a 100 Mbit/s	5. Innovazione del sistema produttivo	5. Irregolarità nella distribuzione dell'acqua*	5. Laureati STEM	5. Occupati nel settore turistico	
	6. Valore Aggiunto dei servizi	6. Comuni con servizi per le famiglie interamente <i>online</i>	6. <i>Start-up</i> innovative	6. Raccolta differenziata dei rifiuti urbani	6. Lavoratori in formazione continua	6. Occupazione nel settore culturale e creativo	
	7. Incidenza delle imprese dell'Economia del Mare	7. Imprese con connessione fissa in banda larga	7. Imprese con vendite via <i>web</i>	7. Incidenza dei <i>Green Jobs</i>	7. Competenze digitali di base	7. Densità e rilevanza del patrimonio museale	

Figura 38. Le dimensioni-chiave e i *Key Performance Indicator* (KPI) del cruscotto di monitoraggio strategico delle Marche. Nota: i KPI indicati con l'asterisco (*) sono *reverse indicator*. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

50. L'esame dei **macro-obiettivi socio-economici** che sono alla base dell'attrattività e della competitività regionale indica che **in 2 su 3 dei KPI "di sistema" le Marche performano meglio della media nazionale**. Nello specifico:

- Dal punto di vista **economico**, il Prodotto Interno Lordo per abitante nelle Marche è pari nel 2023 a **33.216 Euro**, ovvero **l'8% in meno rispetto alla media italiana** (36.077 Euro), collocando così la regione in **11° posizione a livello nazionale**. Il valore del PIL *pro capite* delle Marche ha registrato nel 2023 un incremento pari a **+6,5%** rispetto al 2022 (31.190 Euro), una variazione in linea rispetto all'aumento registrato a livello nazionale (**+6,6%**).
- Sul fronte **demografico** la **quota della popolazione compresa tra i 15 e i 34 anni** ammonta nel 2024 al **19,7%**, un valore in **crescita di 0,2 p.p.** rispetto al 2023 e leggermente **inferiore** rispetto alla media nazionale del **20,5%** che colloca le Marche al **13° posto su scala nazionale**.
- Con riferimento al **sistema produttivo**, il territorio delle Marche vanta una **solida vocazione manifatturiera**: il settore, infatti, incide sul Valore Aggiunto regionale per il **24,4%** nel 2022, circa **7,3 punti percentuali in più** rispetto alla media nazionale del **17,1%**, classificandosi al **3° posto a livello nazionale**. Il Valore Aggiunto manifatturiero sul totale del Valore Aggiunto regionale risulta in **diminuzione di 0,2 punti percentuali** rispetto al 2022.



Figura 39. Il posizionamento delle Marche e dell'Italia sui 3 macro-indicatori del sistema economico-sociale regionale: PIL per abitante, popolazione giovane (15-34 anni) e Valore Aggiunto del settore manifatturiero. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.*

51. Con riferimento alla prima dimensione del *Tableau de Bord*, ovvero quella relativa alla **"Struttura Produttiva"**, è possibile evidenziare innanzitutto la **vocazione manifatturiera del tessuto economico - produttivo** del territorio marchigiano. Infatti, le Marche con il **23,4%** degli **occupati nel settore manifatturiero**, si collocano al **2° posto a livello nazionale** dopo il Veneto (23,6%), registrando un valore superiore rispetto alla media nazionale del 15,1%.

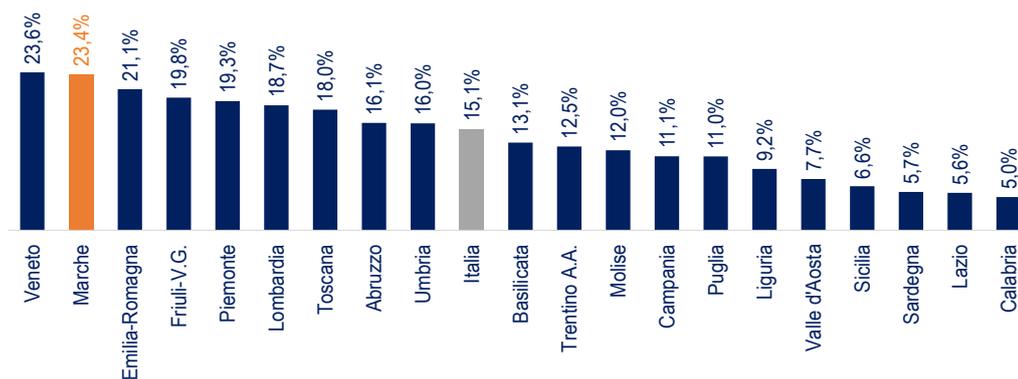


Figura 40. Occupati nel settore manifatturiero nelle Regioni italiane (valori percentuali), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

52. Importante, inoltre è la presenza nel tessuto produttivo regionale delle **Piccole e Medie imprese** con un valore pari a **5,0 imprese ogni 1.000 abitanti** un valore in crescita del **3,5%** rispetto al 2022 e che posiziona la regione al 4° posto a livello nazionale subito dopo Trentino A.A. (6,1), Veneto (5,4) e Lombardia (5,3).

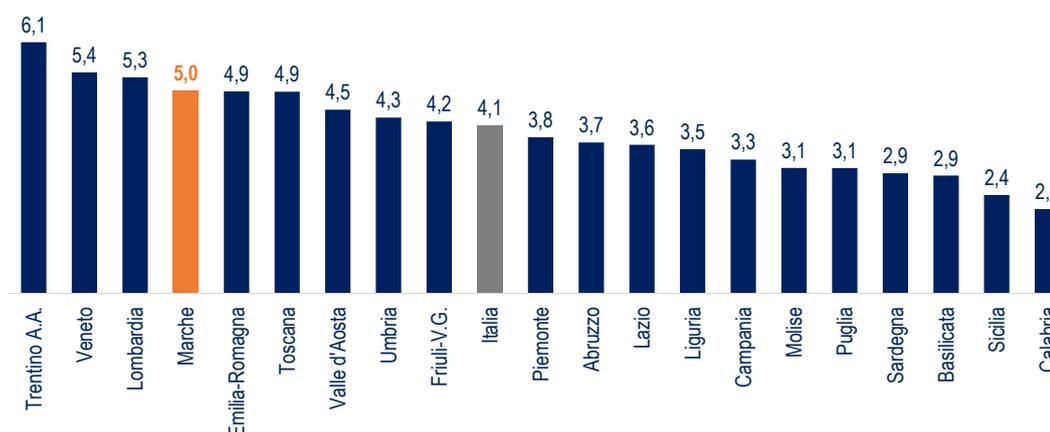


Figura 41. Densità di Piccole e Medie imprese (PMI) nelle Regioni italiane (valori per 1.000 occupati), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

53. Le Marche, inoltre, registrano un posizionamento distintivo nell'ambito dell'**Economia del Mare**, infatti, con un'**incidenza delle imprese attive nella Blue Economy** pari al **5,5%** si collocano al **5° posto tra le regioni italiane** dopo Liguria (10,6%), Sardegna (7,3%), Sicilia (6,1%) e Lazio (5,8%) e registrano una media superiore rispetto a quella nazionale del 3,8% e del Centro Italia pari al 4,7%.

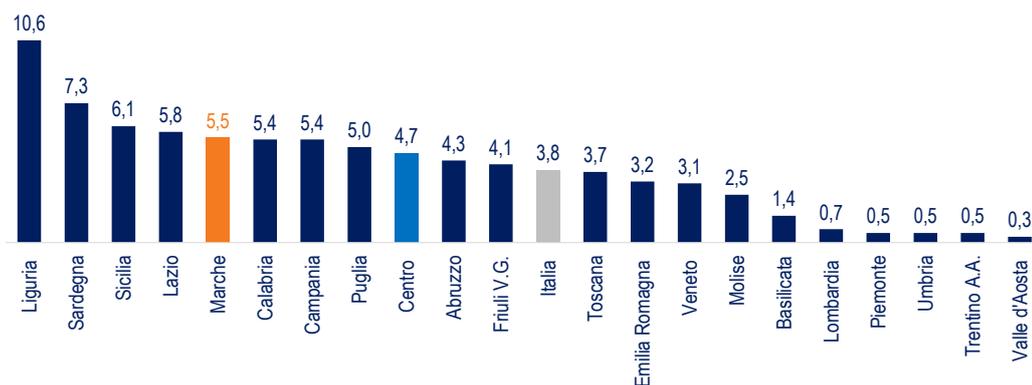


Figura 42. Incidenza delle imprese dell’Economia del Mare nelle Regioni italiane (percentuale sul totale delle imprese), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati «Rapporto Economia del Mare 2024», 2025.

54. Analizzando quindi la *performance* della regione rispetto ai 7 KPI della macro-area relativa alla “**Struttura Produttiva**”, le Marche si collocano nella *Top 10* nazionale in **6 indicatori su 7**, ovvero: densità di piccole e medie imprese (4° posto), nuove imprese (9° posto), occupati nel settore manifatturiero (2° posto), *export* manifatturiero (7° posto), incidenza degli operatori all’*export* (6° posto) ed incidenza delle imprese dell’Economia del mare (5° posto). Inoltre, in **3 KPI su 7 le Marche registrano un miglioramento** rispetto all’ultimo anno.

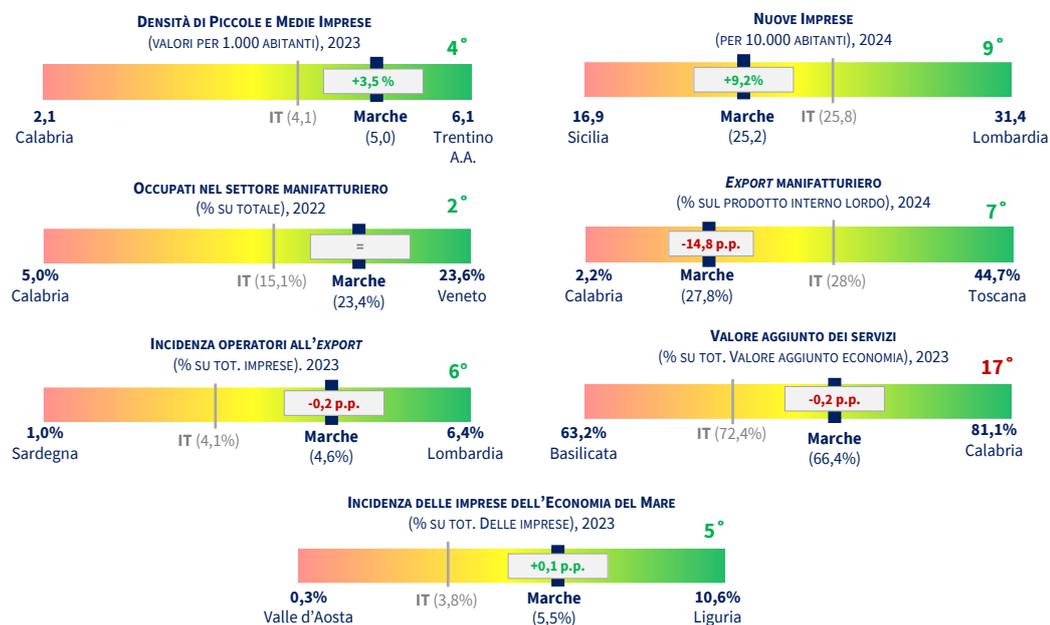


Figura 43. Il posizionamento delle Marche a confronto con le altre Regioni italiane nei 7 KPI della dimensione “Struttura Produttiva” del *Tableau de Bord* strategico 2025 (valori percentuali), ultimi dati disponibili. Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

55. La **seconda dimensione** del *Tableau de Bord* strategico, relativa a “**Trasporti e Infrastrutture**”, racchiude al suo interno alcuni fattori che influenzano l’attrattività di un territorio, misurandone la capacità di risposta alle diverse esigenze dei suoi abitanti

e/o delle aziende insediate. Inoltre, la disponibilità delle **infrastrutture fisiche e digitali** è particolarmente rilevante anche per l'**attrazione di flussi turistici e di nuovi investimenti economici e finanziari**. Di seguito verranno presentati innanzitutto i KPI che misurano la **dotazione infrastrutturale fisica** del territorio (posti-km offerti dal Trasporto Pubblico Locale, densità della rete ferroviaria, età media del materiale rotabile e merci movimentate nei porti), e in seguito quelli che misurano il posizionamento della regione nelle **infrastrutture digitali** (imprese con velocità massima di *download* pari a 100 Mbit/s, imprese con connessione fissa in banda larga, comuni con servizi per le famiglie interamente *online*).

56. L'indicatore rispetto al quale le Marche registrano nella seguente dimensione il **posizionamento migliore** è quello relativo all'**età media del materiale rotabile**. Le Marche, infatti, registrano un'età media del materiale rotabile pari a **10,1 anni: il valore più basso tra le regioni italiane**.

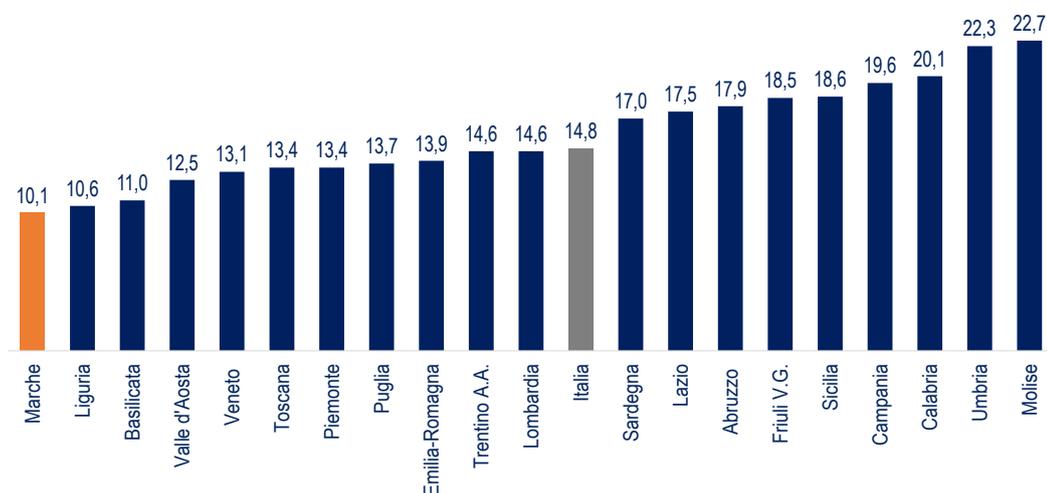


Figura 44. Età media del materiale rotabile* nelle Regioni italiane (anni), 2024. (*) *Reverse indicator*. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

57. Con riferimento alla digitalizzazione, lo stato delle connessioni delle imprese migliora di oltre 17 punti rispetto all'anno precedente, ma solo **metà delle connessioni delle imprese** (50,2% rispetto ad una media nazionale di 57,7%) **ha una velocità di download superiore ai 100 Mbit/s**.

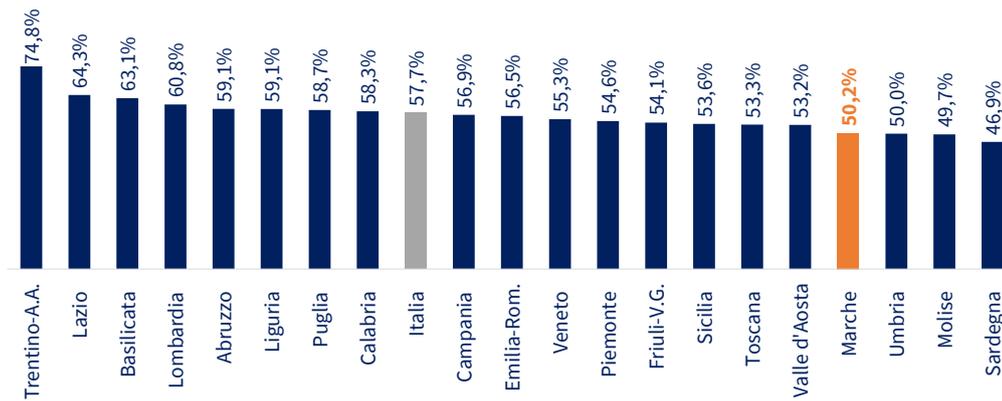


Figura 45. Imprese con velocità di *download* almeno pari a 100 Mbit/s nelle Regioni italiane (percentuale sul totale delle connessioni a banda larga delle imprese con più di 10 addetti), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

58. Analizzando la *performance* delle Marche nei 7 indicatori della dimensione “**Trasporti e infrastrutture**”, è possibile osservare come la regione si collochi nella Top-10 nazionale in **4 indicatori su 7** – età media del materiale rotabile, TEU movimentati nei porti e comuni con servizi per le famiglie interamente *online* e imprese con connessione fissa in Banda Larga – e registri un **miglioramento rispetto all’ultimo anno in 3 KPI su 7**.

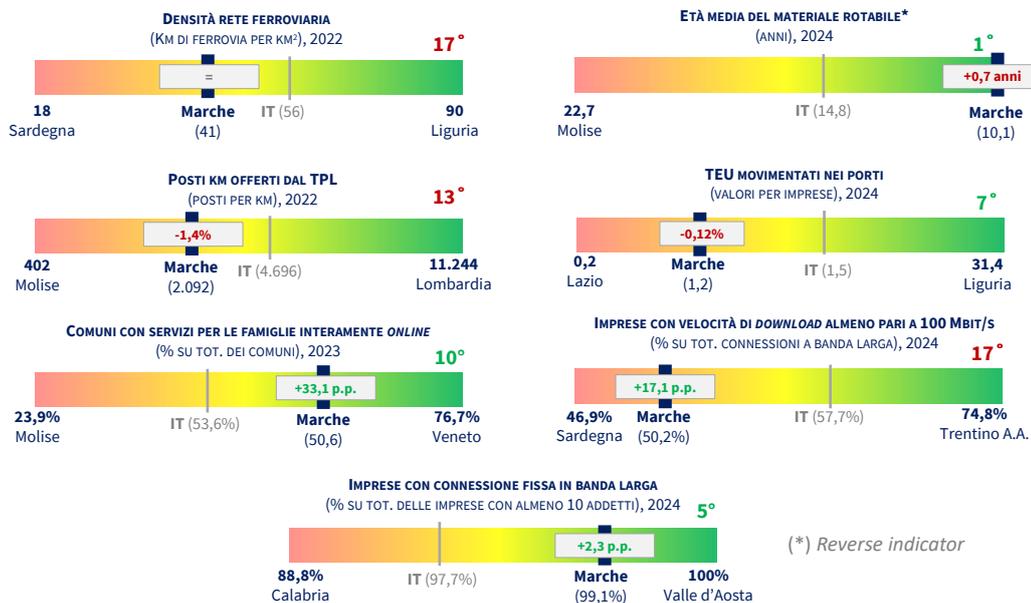


Figura 46. Il posizionamento delle Marche a confronto con le altre Regioni italiane nei 7 KPI della dimensione “Trasporti e Infrastrutture” del *Tableau de Bord* strategico 2025 (valori percentuali), ultimi dati disponibili. Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

59. Nella **terza dimensione** del *Tableau de Bord* strategico, relativa a “**Innovazione e Transizione digitale**” le Marche registrano un buon posizionamento in alcuni indicatori come gli occupati nei settori *high tech* e le *start-up* innovative. Nello specifico, con riguardo agli **occupati in settori high-tech** al 2022 il **5,6%** del totale degli occupati delle

Marche lavora in **settori ad alto contenuto tecnologico**, collocando così la regione al **6° posto a livello nazionale**.

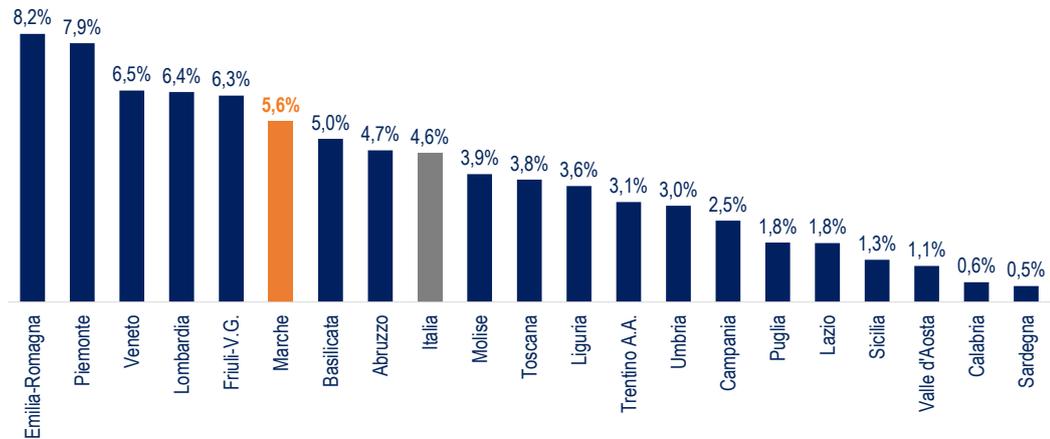


Figura 47. Occupati nei settori *High-Tech* nelle Regioni italiane (percentuale sul totale degli occupati), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

60. Un ottimo posizionamento delle Marche è quello relativo alla presenza di **start-up innovative**, indicatore rispetto al quale la regione con un rapporto tra *start-up* innovative sul totale delle nuove società di capitali pari al **4,20%** nel I trimestre 2025 si colloca al **primo posto a livello nazionale**, rispetto al I trimestre 2024, il dato risulta in crescita di **0,6 punti percentuali**.

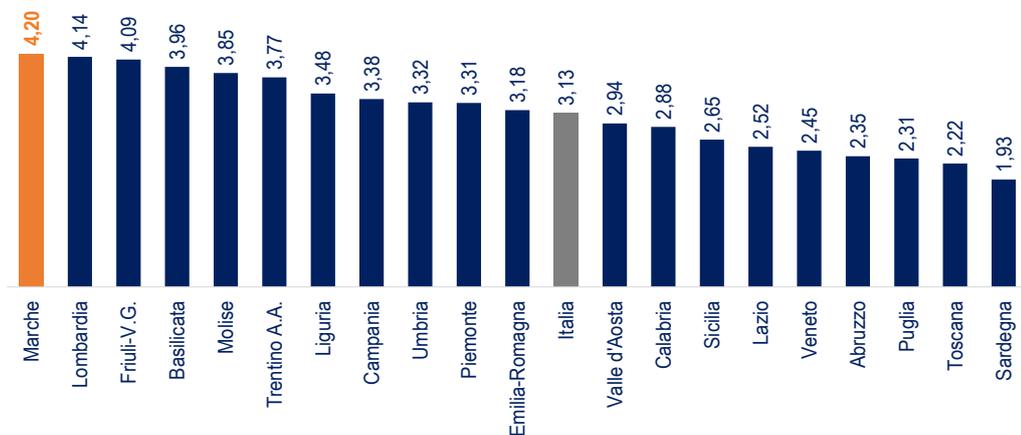


Figura 48. *Start-up* innovative nelle Regioni italiane (percentuale di *start-up* innovative su totale nuove società di capitali) I trimestre 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati MIMIT, 2025.

61. Nella terza dimensione del *Tableau de Bord* strategico, relativa a “**Innovazione e Transizione digitale**”, le Marche registrano un buon posizionamento a livello nazionale in due indicatori ovvero gli **occupati nei settori high-tech** (6° posto a livello nazionale) e le **start-up innovative** (1° posto a livello nazionale). In 5 KPI su 7 di questa macroarea la regione registra un miglioramento delle proprie *performance* rispetto all’ultimo anno.

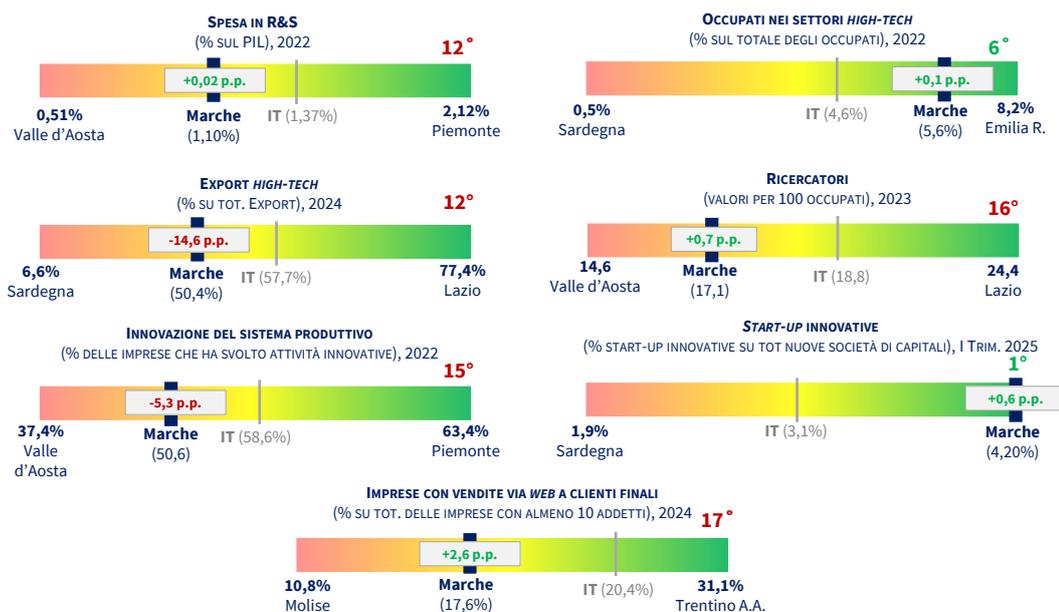


Figura 49. Il posizionamento delle Marche a confronto con le altre Regioni italiane nei 7 KPI della dimensione “Innovazione e Transizione Digitale” del *Tableau de Bord* strategico 2025 (valori percentuali), ultimi dati disponibili. *Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.*

62. Con riferimento alla **quarta dimensione**, relativa alla “**Transizione verde ed ecologica**”, sono stati presi in considerazione, anche in questo caso, **7 indicatori** il cui obiettivo è misurare la *performance* delle Marche nel **processo di transizione energetica** previsto dal PNRR.
63. In primo luogo, le Marche si collocano al **7° posto a livello nazionale** per tasso di **raccolta differenziata dei rifiuti urbani** con il **72,1%**, un **valore superiore** rispetto alla media nazionale del 66,6% e a quella del Centro Italia (62,3%).

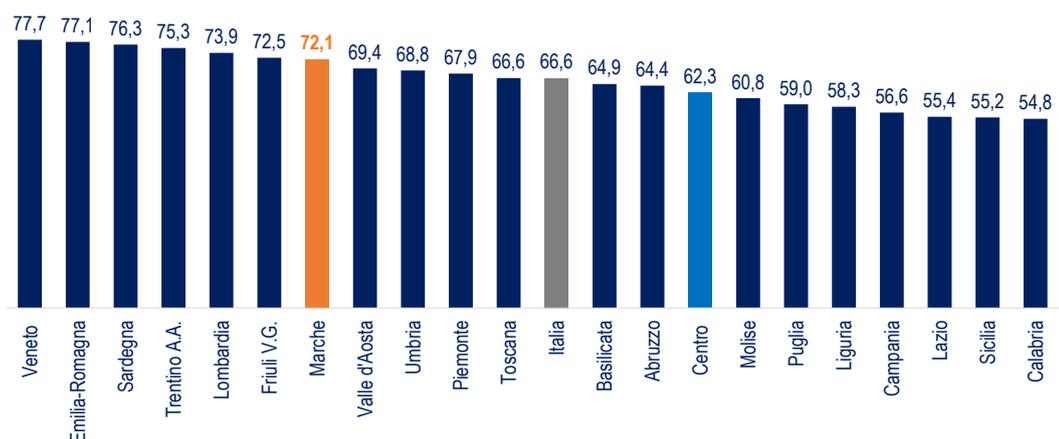


Figura 50. Tasso di raccolta differenziata dei rifiuti urbani nelle Regioni italiane, 2023. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati ISPRA, 2025.*

64. Con riferimento alla **irregolarità nella distribuzione dell'acqua**, indicatore che misura quanto la fornitura di acqua potabile sia disomogenea tra diverse aree geografiche o

all'interno della stessa rete di distribuzione, con il **4,3%** le Marche si collocano **all'ottavo posto a livello nazionale** registrando un valore inferiore rispetto alla media nazionale (**8,9%**).

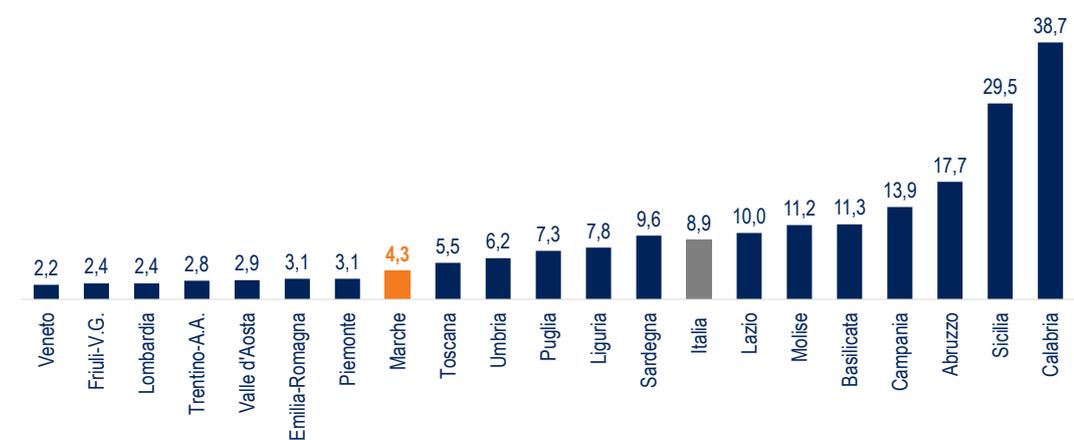


Figura 51. Irregolarità nella distribuzione dell'acqua* nelle Regioni italiane (valori percentuali), 2023. (*) Reverse Indicator. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

65. Infine, per quanto riguarda la **mobilità urbana sostenibile**, le Marche contano nel 2023, **250,1 autoveicoli a basse emissioni ogni 1.000 abitanti** un dato superiore del **59,5%** e che colloca la Regione al **primo posto** a livello nazionale.

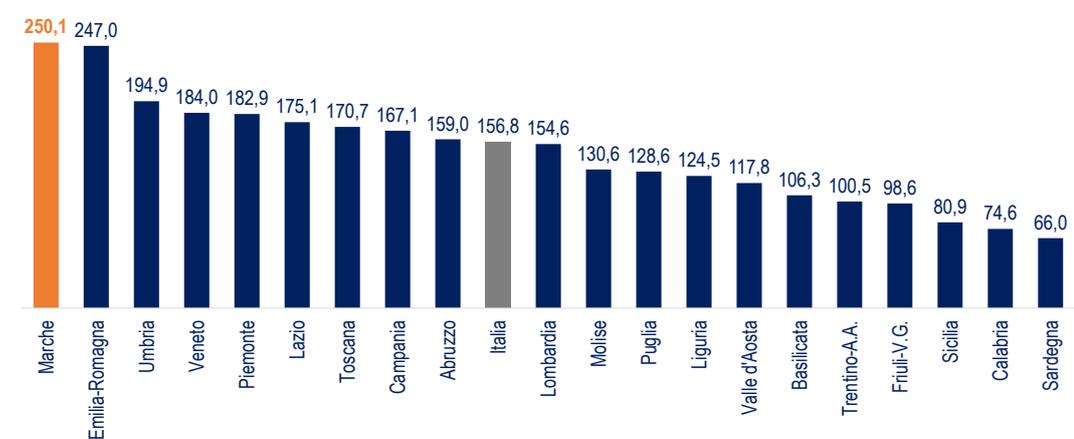


Figura 52. Autoveicoli a basse emissioni nelle Regioni italiane (per 1.000 autovetture circolanti), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

66. La visione di sintesi sul posizionamento delle Marche nella **quarta dimensione "Transizione energetica e sostenibile"** pone la regione della **Top 10 italiana in 4 indicatori su 7** ed evidenzia miglioramenti delle *performance* nell'ultimo anno in 6 indicatori su 7.

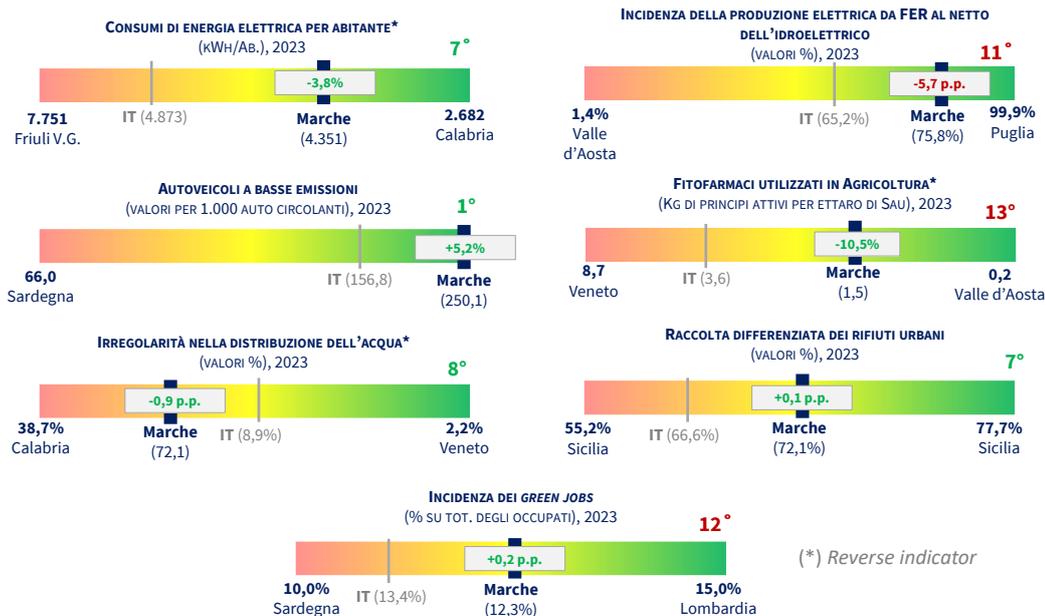


Figura 53. Il posizionamento delle Marche a confronto con le altre Regioni italiane nei 7 KPI della dimensione “Transizione energetica e sostenibile” del *Tableau de Bord* strategico 2025 (valori percentuali), ultimi dati disponibili. *Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.*

67. Considerando la **quinta dimensione** del *Tableau de Bord* ovvero “**Mercato del lavoro e formazione**”, le Marche registrano complessivamente delle ottime dinamiche interne. Dall’analisi svolta emerge come l’ambito su cui occorre investire maggiormente è quello della **formazione continua dei lavoratori** indicatore rispetto al quale la regione si colloca nel 2023 al 14° posto a livello nazionale.
68. Il quadro che emerge dall’analisi del mercato del lavoro regionale evidenzia una certa solidità. Le Marche, infatti, nel 2024 un **tasso di disoccupazione** del **5,2%**, un valore inferiore di **1,4 punti percentuali** rispetto alla media nazionale del **6,6%**. Il tasso di disoccupazione della regione risulta, inoltre, **in diminuzione di 0,1 punti percentuali** nell’ultimo anno.

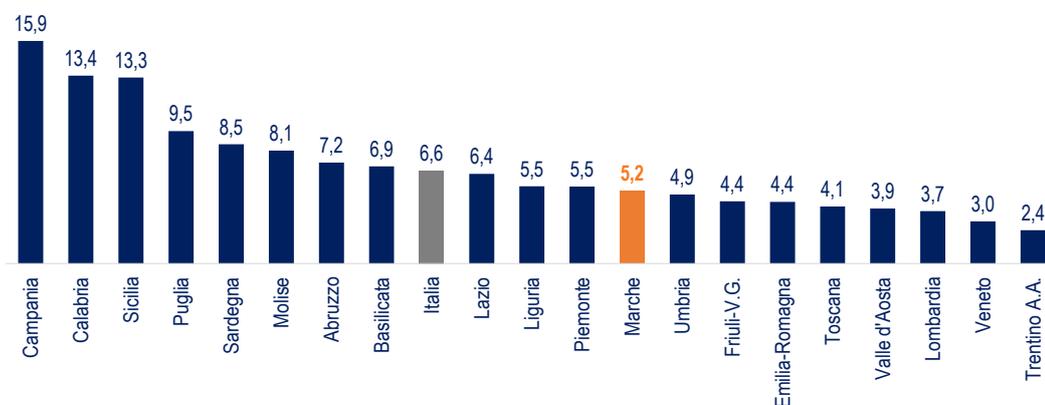


Figura 54. Tasso di disoccupazione nelle Regioni italiane (15-64 anni, valori percentuali), 2024. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.*

69. Per quanto riguarda il **numero di NEET**, ovvero **i giovani che non studiano né partecipano al mercato del lavoro**, con il **10,6%** le Marche si collocano nel 2024 all'**ottavo posto a livello nazionale** e al di sotto di 4,6 punti percentuali rispetto alla media nazionale del 15,2%.
70. Con riferimento al **tasso di occupazione femminile**, le Marche nel 2024 si collocano con 61,6% al nono posto a livello nazionale dopo Valle d'Aosta (68,4%), Trentino A.A. (67,2%), Friuli-V.G. (63,9%), Toscana (63,7%), Emilia-Romagna (63,2%), Veneto (62,3%), Piemonte (62,3%), Lombardia (62,3%), Marche (61,6%), Umbria (61,5%), Liguria (59,8%), Lazio (55,8%), Italia (53,3%), Abruzzo (52,1%), Sardegna (50,5%), Molise (47,3%), Basilicata (42,9%), Puglia (37,6%), Sicilia (34,9%), Calabria (33,1%), Campania (32,3%). Il dato marchigiano risulta **in aumento di 0,9 p.p.** nell'ultimo anno e **superiore di 8,3 punti percentuali** rispetto alla media nazionale del 53,3%.

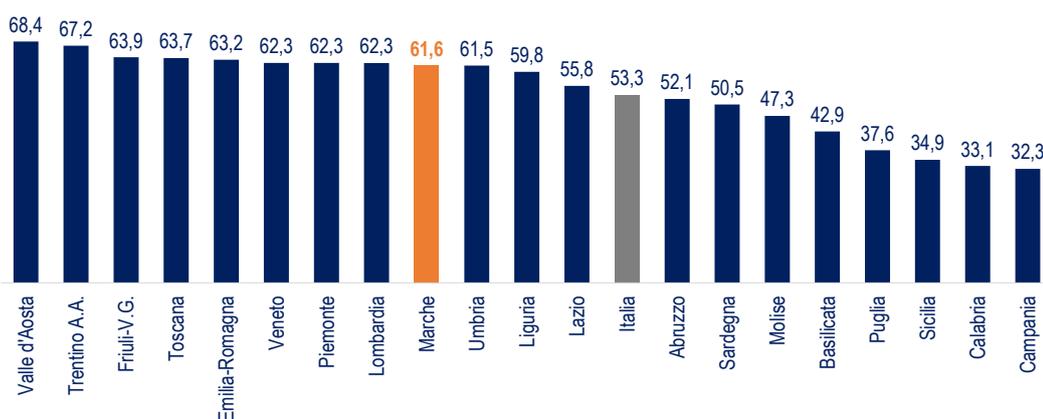


Figura 55. Tasso di occupazione femminile nelle Regioni italiane (15-64 anni, valori percentuali), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

71. Un posizionamento particolarmente positivo della regione è quello relativo alla quota di **popolazione in possesso di un titolo di studio terziario** sul totale della popolazione compresa tra i 25 e i 39 anni, indicatore rispetto al quale la regione si colloca con il **34,7%** al **secondo posto a livello nazionale** dopo il Lazio (37,0%).

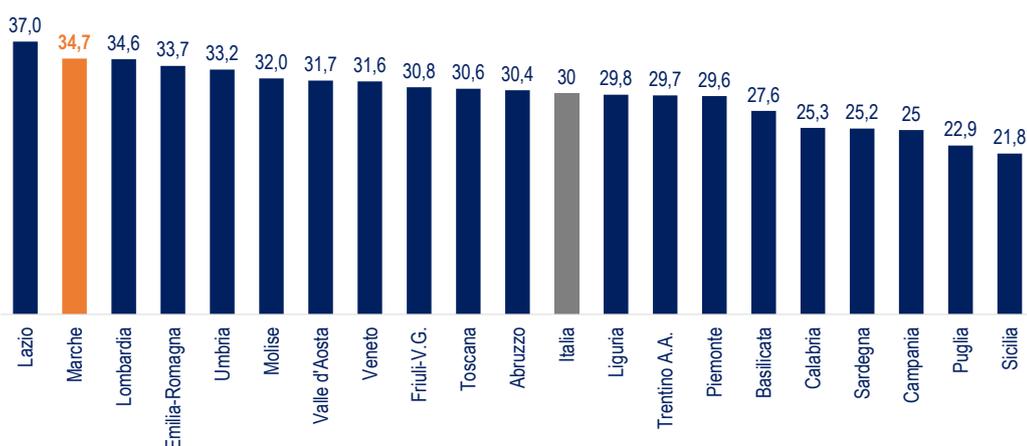


Figura 56. Popolazione con titolo di studio terziario nelle Regioni italiane (percentuale sul totale della popolazione compresa tra 25 e 39 anni). Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

72. In aggiunta, anche con riferimento ai **laureati in discipline STEM**, la Regione registra un ottimo posizionamento collocandosi con **19,2 laureati STEM ogni 1.000 residenti di età compresa tra i 20 e i 29 anni al 4° posto a livello nazionale** dopo Molise (21,8%), Basilicata (21,0%) e Abruzzo (20,4%). Il dato marchigiano, inoltre, risulta in **aumento dello 0,9%** nell'ultimo anno.

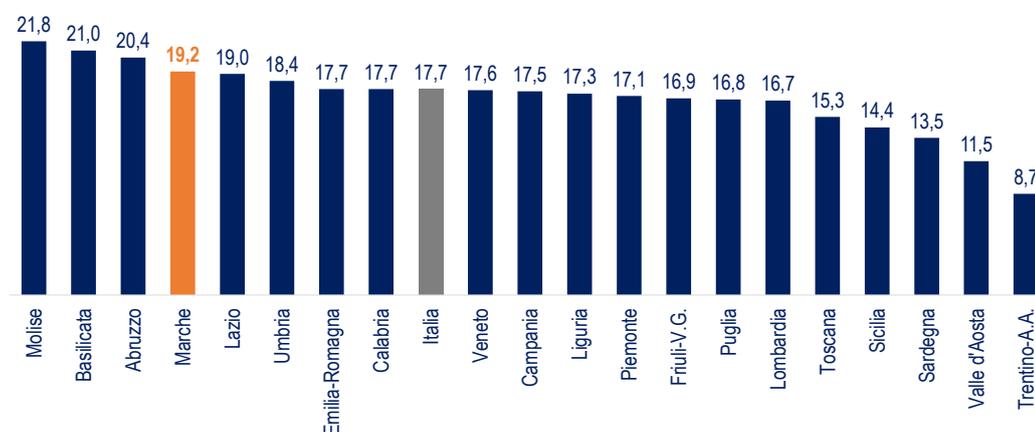


Figura 57. Laureati STEM nelle Regioni italiane (valori per 1.000 residenti di 20-29 anni), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

73. In sintesi, l'analisi dell'andamento complessivo delle Marche nella **quinta dimensione del Tableau de Bord strategico**, relativa a **“Mercato del lavoro e formazione”** evidenzia un'ottima *performance* della regione in quasi tutti gli indicatori che, **in 7 KPI su 7** risulta in miglioramento o stabile e in **6 KPI su 7** si colloca nella **Top 10 a livello nazionale**.

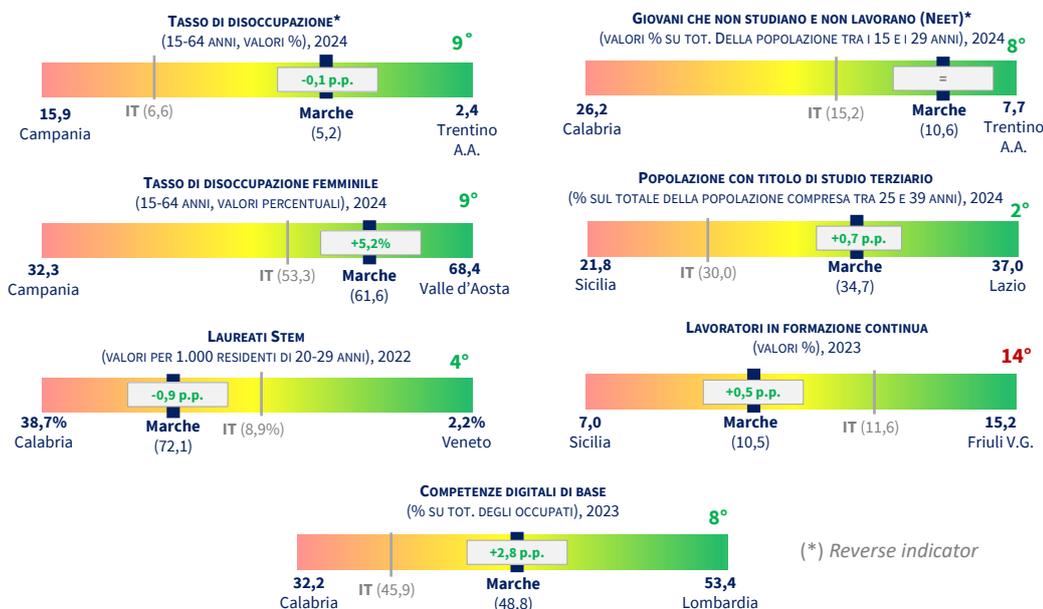


Figura 58. Il posizionamento delle Marche a confronto con le altre Regioni italiane nei 7 KPI della dimensione “Mercato del lavoro e formazione” del Tableau de Bord strategico 2025 (valori percentuali), ultimi dati disponibili. Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

74. Con riferimento alla sesta e ultima dimensione strategica del *Tableau de Bord*, quella cioè relativa al **“Turismo e cultura”** è possibile osservare come la regione, pur collocandosi solo in un indicatore nella *Top 10* nazionale - ovvero in quello relativo **all’occupazione nel settore culturale e creativo** - risulti in crescita rispetto allo scorso anno in **6 KPI su 7**. Analizzando l’occupazione del settore culturale e creativo, è possibile osservare come le Marche si collochino nel 2024 al 10° posto a livello nazionale, con un valore pari a **3,0 occupati ogni 100**, in diminuzione del 3,2% rispetto al 2023.

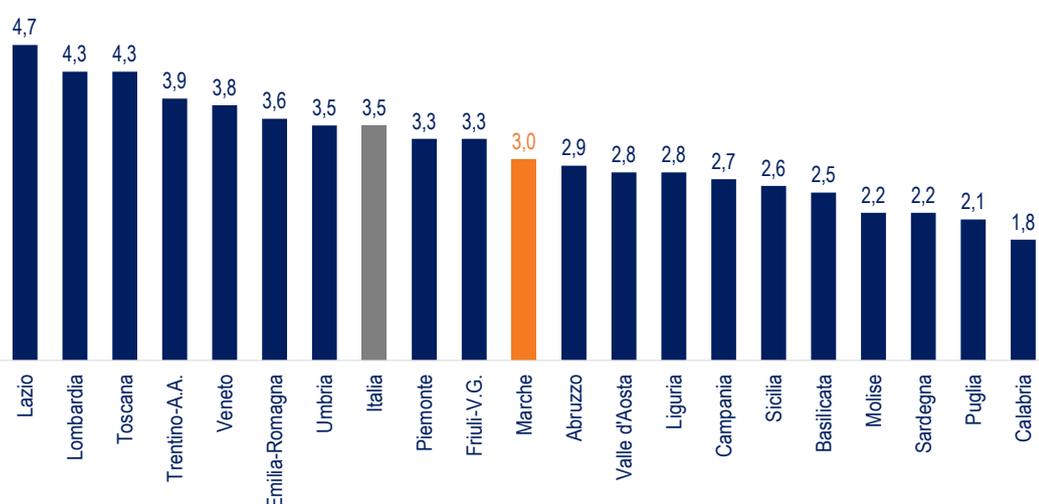


Figura 59. Occupazione nel settore culturale e creativo nelle Regioni italiane (valori per 100 occupati), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

75. Per quanto le Marche stiano progressivamente incrementando l’incidenza delle presenze turistiche e la quota di arrivi di visitatori stranieri sul territorio, una nota positiva è che il settore turistico nelle Marche ha subito meno della media nazionale l’impatto del biennio pandemico e **ha superato i livelli del 2019 (+4,0% in termini di arrivi e +2,8% in termini di presenze)**. Inoltre, i dati preliminari riferiti all’anno 2024 indicano che il turismo nelle Marche **è cresciuto più che in altre Regioni comparabili del Centro Italia**.

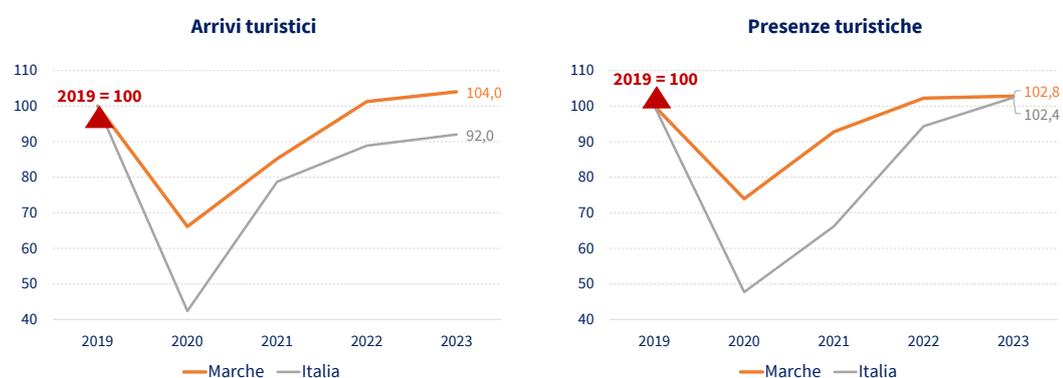


Figura 60. Andamento di arrivi e presenze turistiche: confronto tra Marche e Italia (numero indice; 2019 = base 100), 2019-2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

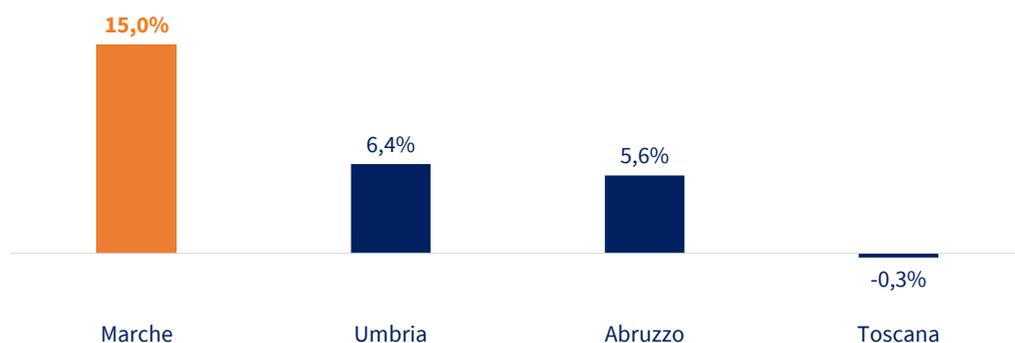


Figura 61. Presenze turistiche complessive in alcune Regioni italiane del Centro Italia (variazione percentuale rispetto al 2023), 2024. Nota: dati su Regione Lazio non ancora disponibili per il 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati singole Regioni, dati provvisori, 2025.

76. Nella **sesta dimensione** del *Tableau de Bord* strategico, relativa a “Turismo e cultura”, le Marche si posizionano nella **Top 10 nazionale** in solo **1 indicatore su 7**, quello cioè relativo all’**occupazione nel settore culturale e creativo**. Nel resto dei KPI considerati si colloca tra **l’11° e il 18° esimo posto**, risultando, tuttavia, **in crescita rispetto all’anno precedente in 5 KPI su 7** (presenze turistiche per abitante, arrivi turistici stranieri, partecipazione culturale dei cittadini, crocieristi ogni 1.000 abitanti, occupati nel turismo).

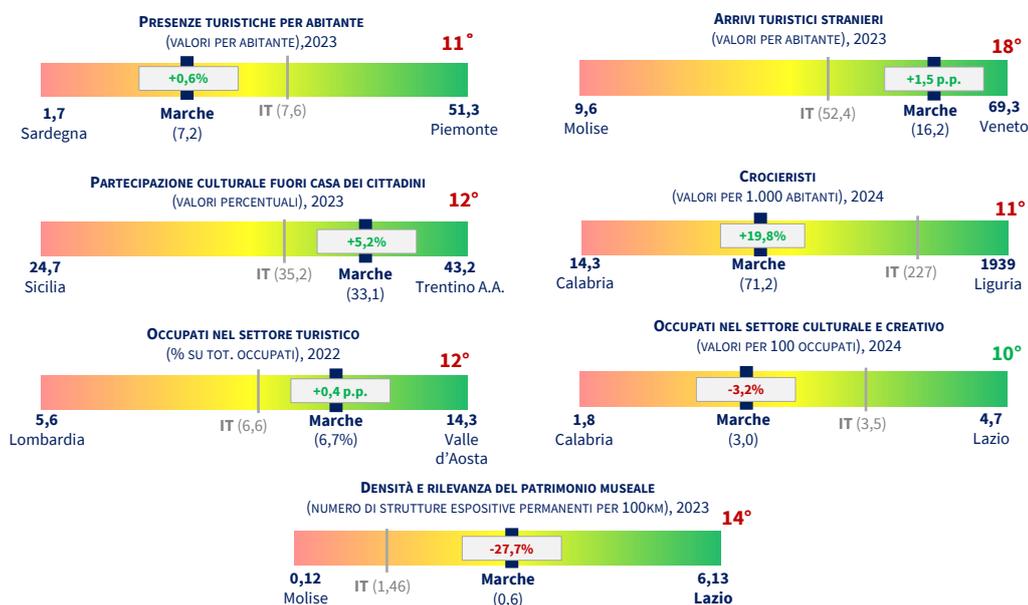


Figura 62. Il posizionamento delle Marche a confronto con le altre Regioni italiane nei 7 KPI della dimensione “Turismo e cultura” del *Tableau de Bord* strategico 2025 (valori percentuali), ultimi dati disponibili. Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

77. Le Marche si classificano nella **Top 5 nazionale in 7 KPI su 45** (pari al 15% del totale), con primati sugli indicatori relativi ad età media del materiale rotabile, *start-up* innovative e autoveicoli a basse emissioni. Inoltre, come si vedrà più avanti nel Capitolo

2, le Marche rientrano **tra le 5 Regioni italiane che hanno già superato il 60% dei lavori del Piano “Italia a 1 Giga”**.

Sezione tematica	Descrizione KPI	Valore	Ranking in Italia
Trasporti e infrastrutture	Età media del materiale rotabile	10,1 anni (2024)	1°
Innovazione e transizione digitale	Start-up innovative	4,13% start-up su nuove società di capitali (I trim. 2025)	1°
Transizione energetica e sostenibile	Autoveicoli a basse emissioni	250,1 ogni 1.000 auto circolanti (2023)	1°
Mercato del lavoro e formazione	Popolazione con titolo di studio terziario	34,7% della pop. 25-39 anni (2024)	2°
Struttura produttiva	Occupati nel settore manifatturiero	23,4% sul tot. occupati (2022)	2°
Struttura produttiva	Densità di Piccole e Medie Imprese	5,0 ogni 1.000 abitanti (2023)	4°
Struttura produttiva	Incidenza delle imprese dell'Economia del Mare	5,5% sul tot. delle imprese (2023)	5°

Figura 63. Presenza delle Marche nelle prime 5 posizioni della classifica nazionale. *Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.*

78. In sintesi, le Marche **crescono (o restano stabili) rispetto all'anno precedente nel 73% dei KPI analizzati** (33 su 45):
- In **2 indicatori su 3** dei **macro-obiettivi** (PIL per abitante e popolazione giovane).
 - In **4 indicatori su 7** della dimensione relativa al **Sistema produttivo** (densità di PMI, nuove imprese ogni 10.000 abitanti, occupati nel settore manifatturiero, incidenza delle imprese dell'Economia del Mare).
 - In **4 indicatori su 7** della dimensione relativa a **Trasporti e Infrastrutture** (densità della rete ferroviaria, imprese con connessione e velocità di *download* ≥ 100 Mbit/s, comuni con servizi interamente online per le famiglie, imprese con connessione fissa in Banda Larga).
 - In **5 indicatori su 7** della dimensione relativa a **Innovazione e Transizione digitale** (spesa in R&S, occupati in settori *high-tech*, ricercatori ogni 100 occupati, *start-up* innovative, diffusione dell'*e-commerce* tra le imprese).
 - In **6 indicatori su 7** della dimensione sulla **Transizione energetica e sostenibile** (consumi di energia per abitante, autoveicoli a basse emissioni, irregolarità nella distribuzione idrica, fitofarmaci utilizzati in agricoltura, raccolta differenziata urbana, incidenza dei *green jobs*).
 - In **7 indicatori su 7** della dimensione del **Mercato del lavoro e Formazione** (tasso di disoccupazione, quota dei giovani NEET, tasso di occupazione femminile, popolazione con titolo di studio terziario, laureati STEM, lavoratori in formazione continua, occupati con competenze digitali di base).
 - In **5 indicatori su 7** della dimensione **Turismo e Cultura** (presenze turistiche per abitante, arrivi turistici stranieri, partecipazione culturale dei cittadini, crocieristi ogni 1.000 abitanti, occupati nel turismo).

Al contrario, la regione **peggiora** rispetto all'anno precedente nel **27%** dei KPI esaminati (12 su 45), con margini di miglioramento principalmente nelle aree relative al Sistema produttivo (3 KPI su 7 - *export* manifatturiero sul PIL, incidenza degli operatori all'*export*, Valore Aggiunto dei Servizi) e Trasporti e Infrastrutture (3 KPI su 7 - età media del materiale rotabile, posti offerti dal TPL, TEU movimentati nei porti).

1.3. LE INDICAZIONI EMERSE DALL'ATTIVITÀ DI ASCOLTO DEGLI STAKEHOLDER DEL TERRITORIO: QUESTIONI APERTE, OPPORTUNITÀ ED ESIGENZE

78. Dal ciclo di interviste realizzate da TEHA con gli attori del territorio marchigiano, sia privati che pubblici, emerge con forza l'esigenza di **delineare una visione strategica e prospettica** che possa promuovere le molteplici eccellenze delle Marche e rafforzare lo sviluppo e l'attrattività del territorio. Per rilanciare il territorio marchigiano, occorre mettere a punto una **strategia** che potenzi **infrastrutture e collegamenti**, rilanci la **vocazione manifatturiera** della regione, valorizzi le **competenze locali** e crei **prospettive di crescita** per imprese e lavoratori. Si presenta di seguito una sintesi delle indicazioni, dei *desiderata* e degli auspici emersi dall'attività di *stakeholder engagement*.

1.3.1. Sviluppo e completamento della rete infrastrutturale

79. Dal percorso di ascolto degli *stakeholder* l'**adeguamento della rete infrastrutturale** (materiale e immateriale) è indicato all'unanimità come la **principale priorità d'intervento** per la competitività dell'economia marchigiana e delle sue imprese.

80. Nello specifico, la **mobilità e le connessioni infrastrutturali** delle Marche vanno rafforzate secondo queste linee guida:

- **Completamento degli investimenti sulle reti di natura strategica, in primis strade e ferroviaria** (es. collegamento Ancona-Falconara, potenziamento della A14) per garantire un flusso efficiente di merci e persone.
- **Pianificazione tempestiva** dei progetti di ampliamento e interventi di manutenzione per evitare nuovi colli di bottiglia e l'emergere di nuove criticità.
- Creazione di sinergie tra **porto, aeroporto e interporto** per posizionare le Marche come nodo strategico nel Centro Italia.

1.3.2. Rivitalizzazione delle aree interne del cratere sismico

81. Mentre le aree costiere sono sostenute dalla presenza di città di medie dimensioni e dal traino del turismo balneare dei mesi estivi, le **aree interne e le comunità montane** del cratere sismico hanno prospettive di ripartenza solo a fronte del **completamento delle opere infrastrutturali e dell'attuazione di misure di agevolazione per l'insediamento di nuove imprese**. Al rischio di spopolamento demografico e di

desertificazione produttiva sono esposti anche i borghi della **fascia collinare** intermedia tra costa e cratere sismico.

82. Le **aree interne delle Marche** devono quindi essere **collegate meglio al resto della regione** per consentire l'avvio di un processo di rivitalizzazione socio-demografica, attraverso:
- L'adeguamento dei **collegamenti con i capoluoghi e le zone costiere** (ad esempio, il completamento dei lavori della Pedemontana delle Marche), il sostegno a nuovi investimenti imprenditoriali e la garanzia di accesso ai servizi essenziali: si tratta di fattori cruciali per evitare l'isolamento e contrastare lo spopolamento delle aree interne, **riducendo così le crescenti disparità territoriali** tra i borghi dell'entroterra e le città costiere.
 - Una **pianificazione a lungo termine e integrata tra Urbanistica, Sanità e Trasporti** è essenziale per promuovere lo sviluppo economico e sociale delle aree interne, assicurando che queste possano tornare ad attrarre persone e capitali.

1.3.3. Sviluppo industriale e tessuto produttivo

83. Il territorio marchigiano deve **rafforzare il proprio tessuto industriale e stimolare il cambiamento culturale**:
- Le Marche **tessuto di micro-imprese, PMI e imprese familiari**, che ha rappresentato fino ad oggi un punto di forza per la propria flessibilità, dinamicità e capacità di generare occupazione e gestire i problemi di tenuta sociale, ma in un mondo globalizzato e nell'attuale contesto instabile le piccole dimensioni aziendali possono rivelarsi un fattore di fragilità per il futuro del territorio, per via della **frammentazione del sistema produttivo**, della difficoltà ad investire in tecnologia e in capitale umano e della diffusione di una **mentalità imprenditoriale** non sempre aperta all'innovazione e al passaggio generazionale.
 - È importante promuovere investimenti che favoriscano una **maggiore competitività** delle imprese locali.
84. Emerge, in particolare, la consapevolezza che per decenni il territorio ha saputo esprimere **creatività e benessere** (anche grazie a famiglie imprenditoriali "illuminate" che hanno guidato lo sviluppo industriale delle Marche), consentendo il raggiungimento di una **elevata qualità della vita**, che deve essere garantita nel territorio anche per i decenni a venire.
85. Inoltre, è stato auspicato un ripensamento delle **filiere produttive** delle Marche in chiave **moderna e sostenibile**, supportate dalla logistica integrata, facendo leva su:
- adozione di **tecnologie avanzate** (come Intelligenza Artificiale e sistemi digitali) per modernizzare i processi produttivi e migliorare l'efficienza e la sostenibilità del lavoro;

- centralità della **rete infrastrutturale** e dei **corridoi logistici** per collegare le filiere e facilitare i trasporti;
- creazione di **nuovi distretti industriali** per favorire l'innovazione, la cooperazione e la crescita condivisa nei settori chiave (come sistema moda, meccanica e agroalimentare).

1.3.4. Sistema della formazione e della ricerca

86. Dall'attività di ascolto e confronto con gli attori del sistema pubblico e privato emerge l'auspicio di sviluppare un **solido collegamento tra sistema della formazione e mondo delle imprese**:

- Gli interlocutori intervistati raccomandano di rafforzare le sinergie tra scuole, ITS e università e il tessuto imprenditoriale, per **allineare le competenze alle nuove esigenze del mercato**, in particolare sulla duplice transizione digitale e *green*.
- Rafforzare gli **investimenti in R&S** e continuare a rafforzare **hub tecnologici e centri di innovazione** può consentire di stimolare ulteriormente l'economia regionale.

87. Le Marche devono promuovere la formazione continua e la specializzazione professionale, anche attraverso **programmi e infrastrutture di qualità**:

- Ripensare i **percorsi formativi specializzati verso settori strategici** per l'economia marchigiana (es. ingegneria gestionale e delle costruzioni, logistica, mecatronica, turismo) sarà fondamentale per **attrarre e trattenere talenti** che possano portare valore aggiunto importante per la regione.
- Una **pianificazione a lungo termine e integrata tra Urbanistica, Sanità e Trasporti** è essenziale per promuovere lo sviluppo economico e sociale delle **aree interne**, consentendo loro di attrarre persone e capitali.
- Occorre investire nell'ammodernamento degli istituti di formazione, anche attraverso **partnership strategiche con enti terzi** che possano contribuire a integrare l'offerta formativa.

1.3.5. Turismo e cultura

88. Le Marche possiedono un importante **patrimonio** che va adeguatamente **valorizzato e comunicato all'esterno**:

- Le Marche possono sfruttare il patrimonio artistico e culturale dei borghi, delle aree costiere e interne, al fine di creare **esperienze di turismo uniche**.
- Tale processo va accompagnato da investimenti in **strutture ricettive e specializzazione del personale di alta qualità** per contrastare la stagionalità.

89. Il territorio può promuovere il **turismo diffuso, gli eventi e l'innovazione culturale**, alla luce delle seguenti indicazioni:

- Il **turismo diffuso** può costituire una pratica importante per collegare in modo sinergico le varie aree della regione, aiutando a contrastare il turismo di massa e **distribuendo meglio i flussi**, permettendo anche alle comunità locali e ai borghi di beneficiare delle opportunità legate al settore.
- L'**organizzazione di eventi di richiamo**, nazionale e internazionale, permetterebbe di amplificare l'**attrattività** della regione.
- L'integrazione di **modelli di business sostenibili nel turismo** ridurrebbe l'impatto di questa attività economica e genererebbe esternalità positive come la creazione di nuove opportunità occupazionali e il rafforzamento della reputazione del territorio come destinazione turistica responsabile e innovativa.

CAPITOLO 2

LO SVILUPPO DELLA RETE INFRASTRUTTURALE E DEL SISTEMA ENERGETICO-AMBIENTALE: DUE PREREQUISITI STRATEGICI PER LA COMPETITIVITÀ DELLE MARCHE

2.1. LO STATO DELL'ARTE DEL SISTEMA INFRASTRUTTURALE DELLE MARCHE

90. Nell'attuale scenario di competizione tra i territori per l'attrazione di talenti e capitali, le **infrastrutture fisiche e digitali** sono un prerequisito per la competitività. In particolare, nelle Marche la ridotta dotazione infrastrutturale rappresenta una sfida storica di competitività, in quanto si colloca nel *cluster* di regioni, prevalentemente del Centro Italia e del Mezzogiorno, con **un indice di dotazione infrastrutturale e un livello di ricchezza** (approssimata dal valore del PIL per abitante) **inferiori alla media nazionale.**

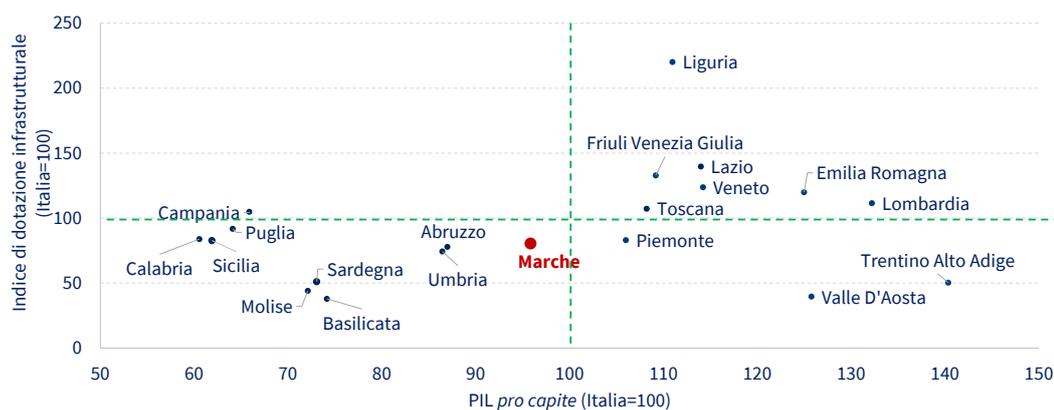


Figura 64. Dotazione infrastrutturale (rete stradale, rete ferroviaria, porti, aeroporti, reti energetiche-ambientali, reti per la telefonia e la telematica, reti bancarie e servizi vari) e PIL *pro capite* delle Regioni italiane (Italia=100), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istituto Guglielmo Tagliacarne ed Eurostat, 2025.

91. La connettività sarà sempre più un volano centrale per lo sviluppo delle Marche nel contesto nazionale ed europeo:
- Le Marche sono attraversate da **due corridoi transeuropei del Core Network della rete TEN-T** (da un lato, il **Corridoio Baltico-Adriatico** e la sua possibile estensione fino a Bari, dall'altro, il **Corridoio Scandinavo-Mediterraneo**), il cui completamento è previsto **entro il 2030**.
 - Attraverso il trasporto marittimo verso la Croazia, la regione può collegarsi con il **Corridoio dei Balcani occidentali e del Mediterraneo orientale**.
 - Per l'Italia – e per le Marche – questo richiede di superare i colli di bottiglia e di garantire la continuità dei corridoi TEN-T attraverso il potenziamento prestazionale

e tecnologico delle diverse reti di trasporto, adeguandole agli *standard* europei, completando le opere di interconnessione e di collegamento dell'ultimo miglio di porti e aeroporti alla rete *core*.

92. Per comprendere l'attuale posizionamento del territorio, è stata analizzata la dotazione infrastrutturale delle Marche, con l'approfondimento delle cinque principali dimensioni legate alla connettività fisica e digitale:
- trasporto stradale;
 - trasporto ferroviario e intermodale;
 - trasporto marittimo;
 - trasporto aereo;
 - connettività digitale.

2.1.1. Trasporto stradale

93. Le Marche si posizionano a metà della classifica nazionale per numero di territori europei raggiungibili su gomma (in 10° posizione, con 79 regioni europee raggiunte dal trasporto merci stradale in uscita dalle Marche). Si contano complessivamente circa 6.500 km strade (di cui solo il 3% di rete autostradale) sviluppate longitudinalmente **lungo l'asse adriatico e trasversalmente nelle valli interne**: allo stato attuale, il 96% delle merci esportate dalle Marche verso l'UE si sposta su gomma.

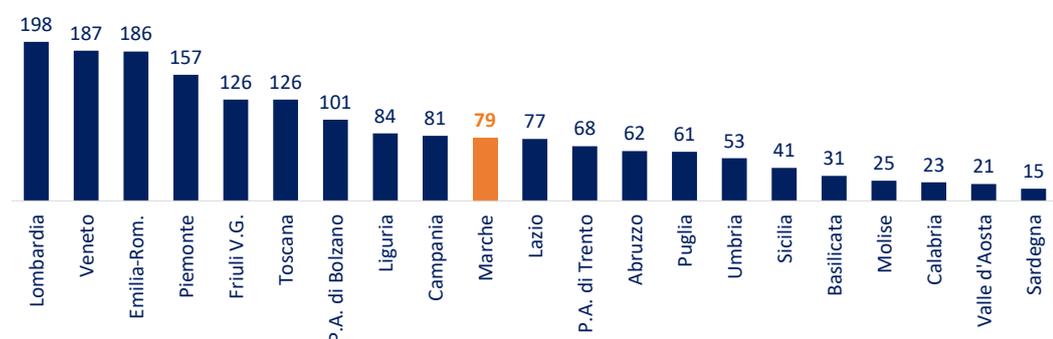


Figura 65. Numero di regioni europee raggiunte dal trasporto merci stradale in uscita dalla regione (valore assoluto), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati European Spatial Planning Observation Network (ESPON), Uniontrasporti e Camera di Commercio delle Marche, 2025.

94. La rete stradale marchigiana ruota attorno ai **due assi longitudinali del Corridoio Adriatico** – l'autostrada A14 e la Strada Statale 16 "Adriatica" (e sue varianti) – e agli **assi trasversali** che attraversano le principali valli – la E78 Fano-Grosseto, la SS452 Contessa, la SS76 Val d'Esino (asse nord della "Quadrilatero"), la SS77 Val di Chienti (asse sud della "Quadrilatero"), la SS4 Salaria, il raccordo autostradale RA11 Ascoli-Porto d'Ascoli e la SS81 Piceno-Aprutina – secondo uno **schema "a pettine"** nel quale si innestano le altre trasversali vallive e, longitudinalmente, gli itinerari pedemontani e intervallivi. Tra le strade longitudinali rientrano la Pedemontana delle Marche, che

agisce da cerniera tra il Nord e il Sud della regione, la SP502 di Cingoli e la SP362 Jesina. La regione è al 1° posto in Italia per impatto dei lavori di manutenzione ogni 1.000 km di strade (31,9% di lavori per 1.000 km di strade al 2024), a netta distanza dagli altri territori italiani al vertice – Valle d’Aosta (19,1%), Umbria (18,4%), Lazio (17,3%) e Calabria (15,9%).

2.1.2. Trasporto ferroviario e intermodale

95. Nelle Marche la rete ferroviaria, interamente gestita da RFI, si estende su 389 km, dei quali 243 km costituiscono la rete fondamentale. La rete fondamentale è costituita dalla tratta marchigiana della **linea adriatica Bologna-Lecce**, che attraversa la regione da Nord a Sud lungo la fascia costiera, e dalla tratta marchigiana della **linea Orte-Falconara (Ancona-Roma)**, che attraversa trasversalmente la regione, dal confine umbro fino a Falconara Marittima. Rientrano nella rete complementare: la linea Civitanova Marche-Fabriano, la tratta Fabriano-Pergola e la linea Ascoli-San Benedetto del Tronto. Il sistema ferroviario risente di una rete che per la metà della sua estensione **non è ancora elettrificata (17,1%) o a binario unico (30,4%)**.

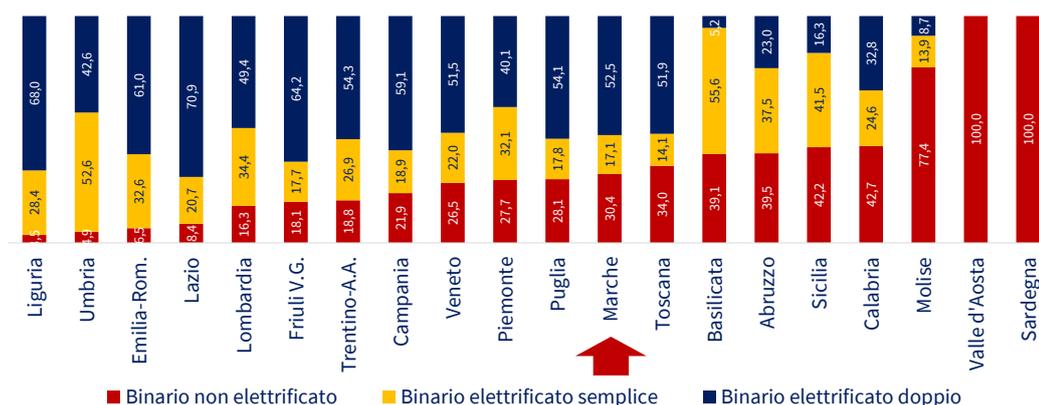


Figura 66. Rete ferroviaria in esercizio per tipologia nelle Regioni italiane (valori percentuali), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

96. Il principale snodo strategico per la logistica e i trasporti nella regione è rappresentato dalla **Piattaforma logistica delle Marche**, composta dal Porto di Ancona, dall’Interporto delle Marche (situato a Jesi) e dall’Aeroporto delle Marche (a Falconara Marittima). Questo **polo logistico intermodale, esteso su un’area di circa 25 km**, è fortemente integrato e consente l’interconnessione tra i diversi mezzi di trasporto: marittimo, aereo, ferroviario e stradale, garantendo così un supporto efficiente al traffico merci, nazionale e internazionale. In particolare, questa rete infrastrutturale rappresenta un punto nevralgico per la **raccolta e la distribuzione delle merci nel Centro Italia e lungo la dorsale adriatica**, con una proiezione strategica verso Est (Balceni), Sud (rotte del Mediterraneo), Ovest (traffici tirrenici e atlantici) e Nord (corridoi europei Helsinki-La Valletta). L’accessibilità a questa piattaforma logistica “naturale” e il suo collegamento con le principali reti di trasporto nazionali e

internazionali sono oggetto di importanti interventi di ammodernamento e potenziamento, già in corso o in fase di progettazione e programmazione.

97. L'**Interporto delle Marche** a Jesi ha il ruolo strategico di favorire lo sviluppo dell'intermodalità nel Centro Italia e nelle Marche. Nato come *joint venture* a capitale pubblico-privato, vede la maggioranza del capitale sociale in mano a Regione Marche che partecipa indirettamente tramite la società controllata al 100% Sviluppo Europa Marche Srl (Svem). Esteso su una **superficie di 54 ettari**, l'Interporto delle Marche, attraverso l'allaccio alla linea ferroviaria Orte-Falconara e l'uscita dedicata "Interporto" lungo la SS76, è collegato con le principali infrastrutture di trasporto, consentendo l'ingresso e l'uscita delle merci sia via ferro che via gomma.
98. Le tre principali infrastrutture marchigiane - porto, aeroporto ed interporto - rappresentano un esempio di multimodalità con enormi potenzialità di sviluppo e di integrazione, che beneficerà della prossima inaugurazione del **nuovo stabilimento di Amazon nell'area interportuale di Jesi (Ancona): sarà l'11° centro di distribuzione italiano del Gruppo e il primo nelle Marche**, con un investimento di 180 milioni di Euro e la creazione di 1.000 posti di lavoro entro tre anni dall'avvio delle attività.

2.1.3. Trasporto marittimo

99. Le Marche raggiungono un minor numero di territori attraverso il trasporto marittimo rispetto ad altre regioni a vocazione portuale (35 regioni europee raggiunte dal trasporto merci marittimo, rispetto alle 41 dell'Abruzzo, alle 52 del Lazio o alle 73 della Puglia).

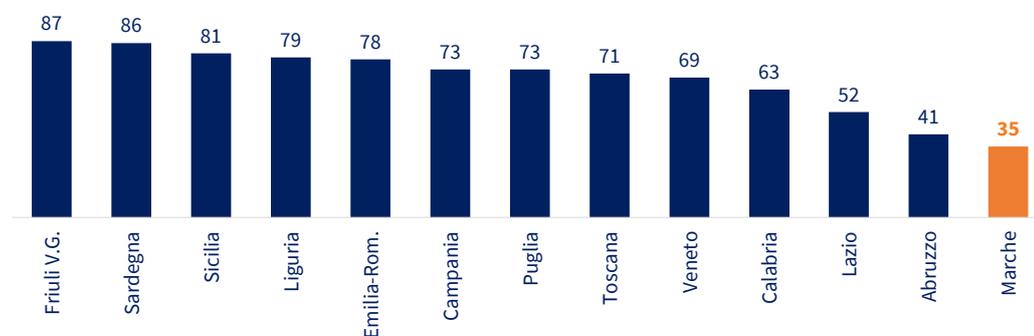


Figura 67. Numero di regioni europee raggiunte dal trasporto merci marittimo in uscita dalla regione (valore assoluto), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati European Spatial Planning Observation Network (ESPON), 2025.

100. Nel complesso, l'Autorità di sistema portuale del Mare Adriatico Centrale (AdSP MAC)¹², estende le proprie competenze ai porti di Pesaro, Falconara Marittima, Ancona, San

¹² L'AdSP MAC, istituita con decorrenza gennaio 2017, è un ente pubblico non economico di rilevanza nazionale ed è dotato di autonomia amministrativa, organizzativa, regolamentare, di bilancio e finanziaria, ed è sottoposto ai poteri di indirizzo e vigilanza del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti.

Benedetto del Tronto, Pescara, Ortona e Vasto che sono dislocati in circa 300 Km di costa, con le seguenti caratteristiche:

- il 100% del traffico merci e passeggeri della portualità delle regioni Marche e Abruzzo;
- più di 11 milioni di tonnellate di merci all'anno;
- circa 1 milione di passeggeri;
- 9.000 lavoratori nel sistema portuale, di cui 8.000 nel porto di Ancona.

101. Il porto di Ancona è **porto core della rete centrale TEN-T**, per i collegamenti con i corridoi Scandinavo-Mediterraneo e Baltico-Adriatico, grazie alla sua posizione strategica per il *transit time* dei traghetti rispetto ai principali **porti di Croazia, Albania e Grecia**. È inoltre un ponte marittimo tra Europa centro-occidentale e Mediterraneo sudorientale, agendo da principale porto italiano per il traffico traghetti con la Croazia. La sua posizione competitiva per la trasversalità Mediterranea è confermata dal 16% del traffico in imbarco per il porto greco di Igoumenitsa e dal fatto che **il 65% delle merci su traghetto in transito nel porto di Ancona ha origine e destinazione fuori dall'Italia**. In aggiunta, si tratta dello scalo di riferimento per il **traffico contenitori e prodotti petroliferi** delle Regioni del Centro Italia.

102. Tuttavia, il sistema portuale di Marche e Abruzzo mostra un potenziale di crescita rispetto al **2,4% del totale movimentato in Italia**: su un totale di 11,3 milioni di tonnellate nel 2024, si è registrato una crescita complessiva dello 0,4% rispetto al 2023, ma i livelli sono ancora inferiori al 2019 (-4,4%). Il **porto di Ancona-Falconara rappresenta l'84% delle merci movimentate** dalla AdSP (9,5 milioni di tonnellate nel 2024, in lieve crescita rispetto al dato del 2023 e inferiore del'11,6% rispetto ai volumi pre-pandemia), seguito dagli scali portuali abruzzesi di Ortona (11% del totale, con 1,3 milioni di tonnellate) e Vasto (4% del totale, con 0,5 milioni di tonnellate). Lo scalo di Ancona-Falconara ha totalizzato quasi un milione di passeggeri nel 2024, in linea con l'ultimo biennio ma ancora al di sotto del 22% rispetto al 2019.

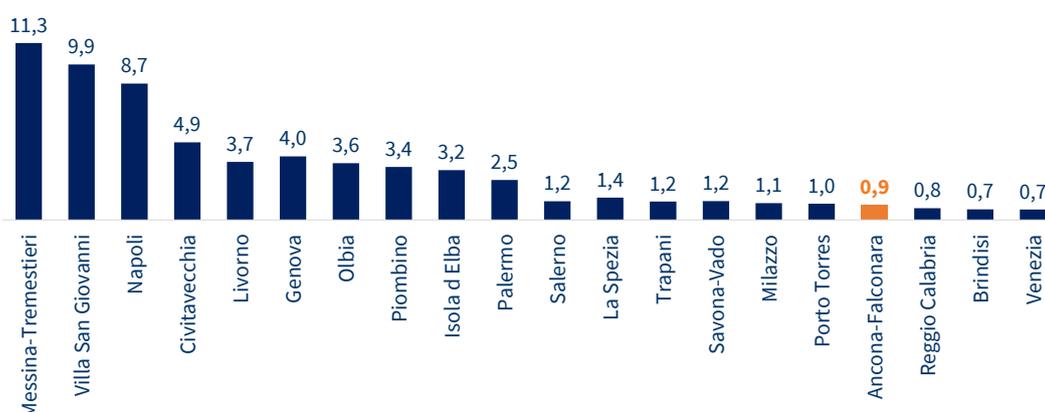


Figura 68. Primi 20 porti italiani per passeggeri di traghetti e crociere (milioni di passeggeri), 2024.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Assoport, 2025.

103. Il porto di Ancona è al centro di diversi **interventi di potenziamento infrastrutturale**:

- **Banchina 27:** si tratta di un investimento funzionale a soddisfare la domanda di ulteriori piazzali e banchine da parte degli operatori portuali per incrementare il traffico *container*, realizzando un'infrastruttura complessiva compatibile con la domanda di traffico dell'area di mercato dello scalo (Romagna-Umbria-Marche-Abruzzo) e a supporto parziale della domanda del Centro-Nord Italia, tramite intermodalità. A fronte di un investimento pubblico di 37 milioni di Euro dal Ministero dei Trasporti, prevede la realizzazione di 273 metri lineari di banchina e 34.000 mq di piazzali retrostanti comprensivi delle strutture per le vie di corsa delle gru.
 - **Approfondimento dei fondali delle banchine commerciali** (investimento di 12 milioni di Euro da fondi DM MIT 52/2022 e Fondo Infrastrutture Portuali), con l'obiettivo di aumentare la competitività dello scalo di Ancona, raggiungendo le quote batimetriche previste dal vigente PRP e una quota massima di -14 metri, consentendo di gestire navi più grandi.
 - **Potenziamento della Banchina 23** (investimento di 16 milioni di Euro), con l'ammodernamento dell'infrastruttura di banchina per adattarla agli *standard* contemporanei per migliorarne le potenzialità di utilizzo (container e merci varie).
 - Taglio del Molo Nord.
 - Pavimentazione delle banchine 19-21, funzionale all'adattamento dell'area al traffico traghetti.
 - **Elettificazione delle banchine traghetto**, a supporto del settore di traffico delle Autostrade del Mare, volto ad eliminare le emissioni delle navi traghetto in ormeggio in porto storico. A fronte di un investimento di 7 milioni di Euro, i lavori termineranno entro giugno 2026.
 - **Realizzazione del nuovo terminal passeggeri:** l'investimento pubblico-privato stimato in 16 milioni di Euro, punta ad avere un'infrastruttura moderna a servizio dei passeggeri dei traghetti e ampi spazi per lo sviluppo di attività di accoglienza e commerciali.
104. A tendere, il porto di Ancona punta su due progetti-bandiera:
- **L'interconnessione di porto, aeroporto e interporto**, grazie all'incrocio delle direttrici Nord-Sud ed Est-Ovest;
 - **Il raddoppio della carreggiata per viabilità dedicata al porto** (costruzione di un nuovo tratto di strada che collega la SS16 con il porto, facilitando l'accesso alle aree portuali e migliorando la viabilità), la **rettifica dei binari** (interramento e spostamento), la realizzazione di **vasche per lo stoccaggio di sedimenti da dragaggi** dall'Accordo di Programma tra Regione Marche, Ministero dei Trasporti, Rete Ferroviaria Italiana, AdSP MAC e Comune di Ancona.
105. Nel complesso, **si sta assistendo ad un graduale spostamento degli interessi e degli investimenti del sistema logistico dall'area metropolitana milanese e del Nord-Ovest verso la dorsale adriatica**. Infatti, la dinamica positiva della logistica nell'area adriatica, testimoniata dallo sviluppo del porto di Ravenna (favorito dall'istituzione

della Zona Logistica Semplificata dell'Emilia-Romagna), fa supporre che anche l'area anconetana e marchigiana – grazie agli interventi infrastrutturali in corso e alla strategia integrata definita dalla Regione – possa replicare il successo ravennate.

2.1.4. Trasporto aereo

106. Insieme al porto di Ancona e all'interporto delle Marche a Jesi, lo scalo aeroportuale anconetano costituisce uno dei tre elementi portanti della **Piattaforma Logistica delle Marche**. L'Aeroporto di Ancona gode di una posizione strategica nel centro dell'Italia e lungo la costa adriatica, grazie ad alcune caratteristiche:

- È ben collegato alle principali infrastrutture regionali tramite l'autostrada A14, la linea ferroviaria Ancona-Roma e le connessioni con il porto di Ancona, la stazione merci di Falconara e l'Interporto di Jesi.
- Operativo 24 ore su 24, dispone di una pista di 2.965 x 45 metri e un'area di sosta per aeromobili di oltre 52.000 m² con 14 *stand* remoti, fattori che lo rendono **uno degli scali regionali meglio attrezzati in Italia**.
- L'aerostazione comprende due *terminal* passeggeri (arrivi e partenze) e un *terminal* merci. All'interno operano anche un Aero Club e una scuola di volo.
- L'aeroporto è inoltre dotato di un impianto fotovoltaico da 870 m², il primo in Europa installato in ambito aeroportuale, che copre circa il 25% del fabbisogno energetico della torre di controllo.

107. L'Aeroporto di Ancona è **tra i primi 10 in Italia per merci trasportate** nel 2024 e nel periodo 2019-2024 ha performato meglio della media nazionale nel segmento passeggeri (CAGR +4,1% rispetto al +2,6% medio in Italia). Nel 2019 l'Aeroporto di Ancona superava i 400mila passeggeri e **il 2024 si è chiuso con una crescita di utenti pari al 22,5% rispetto ai livelli pre-pandemia** (a oltre 600mila passeggeri, +15,8% rispetto al 2023). Negli ultimi anni si sono consolidate *partnership* con compagnie aeree low cost: nel 2023 e 2024 sono state inaugurate nuove tratte per Parigi Orly, Amsterdam, Barcellona, Bucarest, Vienna, Atene e Barcellona, mentre da fine 2025 diventerà operativo il collegamento con Madrid.

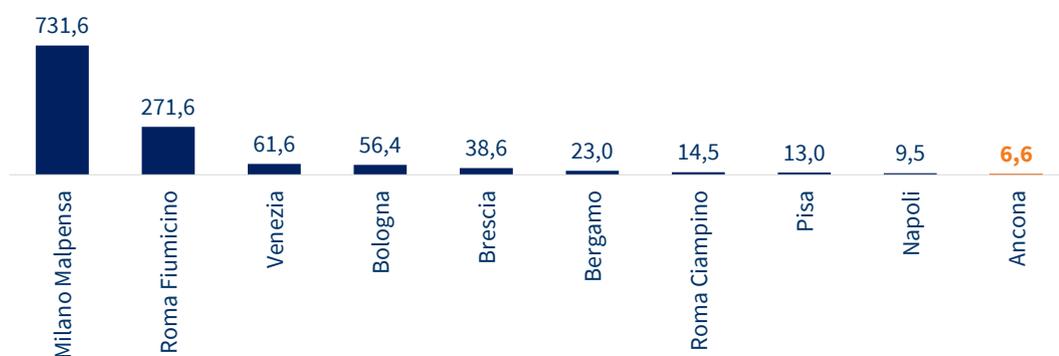


Figura 69. Primi 10 aeroporti italiani per merci trasportate ('000 di tonnellate), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Assaeroporti, 2025.



Figura 70. Andamento del trasporto passeggeri e cargo: confronto tra l'Aeroporto di Ancona e la media nazionale (CAGR %), 2019-2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Assaeroporti, 2025.

2.1.5. Connettività digitale

108. Sul fronte dell'infrastruttura digitale, le Marche mostrano, a marzo 2025, **una copertura FTTH (Fiber to the Home) che raggiunge il 70,1% delle famiglie residenti**, a fronte di una media nazionale di 70,8%, collocandosi al **10° posto** nel ranking nazionale.

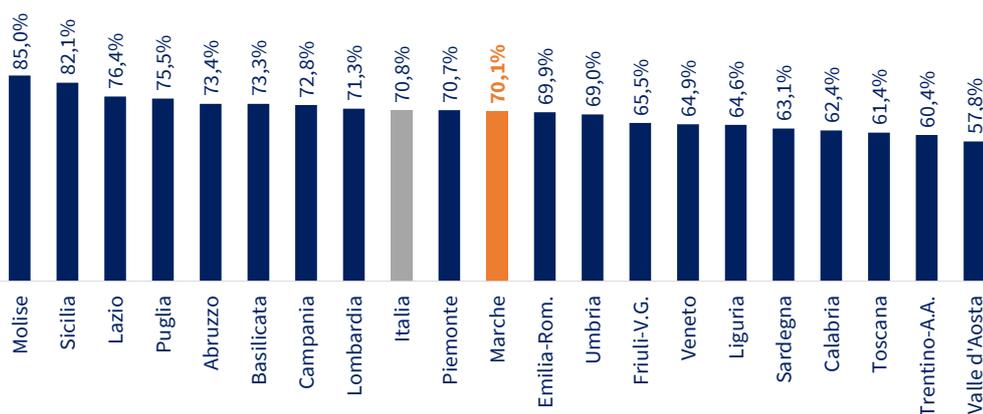


Figura 71. Quota di famiglie raggiunte da copertura FTTC (Fiber to the Home) nelle Regioni italiane (percentuale delle famiglie residenti), marzo 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati AGCOM, 2025.

109. A livello territoriale, Fermo, Ancona e Macerata sono le province con una copertura FTTH superiore alla media regionale, mentre Ascoli Piceno, Pesaro e Urbino registrano ancora una copertura inferiore alla media regionale.

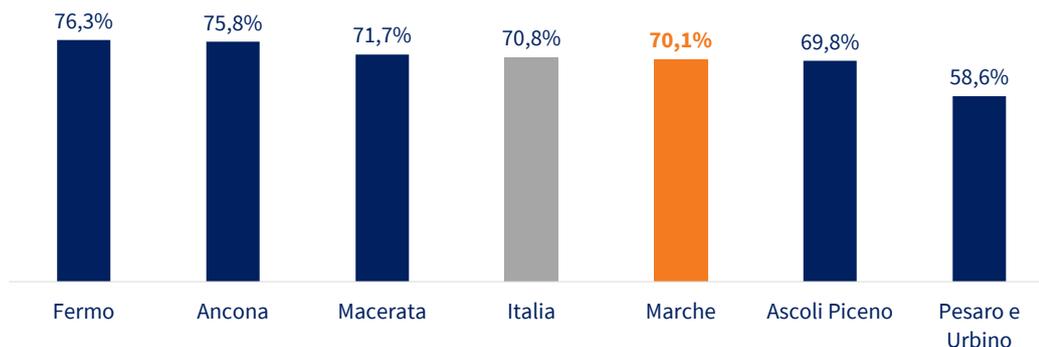


Figura 72. Quota di famiglie raggiunte da copertura FTTC (*Fiber to the Home*) nelle Province delle Marche a confronto con la media regionale e nazionale (percentuale delle famiglie residenti), marzo 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati AGCOM, 2025.

110. Se si analizza lo stato dell'arte della copertura digitale delle imprese, nel Centro-Nord le Marche si collocano in **quinta posizione** a livello nazionale e sono **la Regione che ha fatto i maggiori progressi nella dotazione della connessione in Banda Larga fissa tra le imprese**. Infatti, l'incremento è stato di **+8,3 punti percentuali** nell'ultimo decennio (da 90,8% delle imprese nel 2015 a **99,1%** nel 2024), con un'accelerazione nel biennio 2023-2024 che ha permesso di recuperare 11 posizioni in classifica. Hanno registrato tassi di crescita simili o superiori alle Marche solo altri tre territori del Mezzogiorno: Molise (+11,8), Puglia (+11,5) e Abruzzo (+8,3).

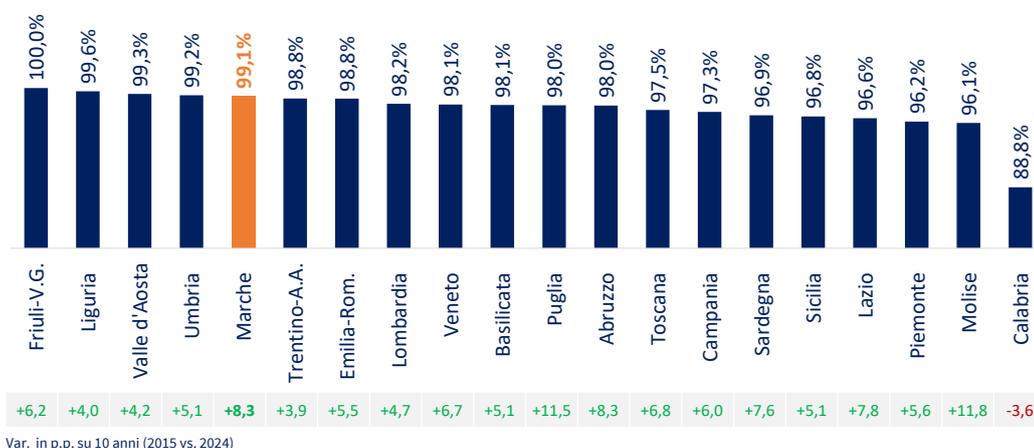


Figura 73. Imprese con connessione in Banda Larga fissa (DSL e altra fissa in banda larga) nelle Regioni italiane (percentuale sul totale e variazione rispetto al 2015), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

111. Tuttavia, occorre aumentare la **qualità della connessione**, in quanto il 93% delle imprese nelle Marche ha una connessione pari almeno a 30 Mbit/s (al **5° posto in Italia**, alle spalle di Trentino-Alto Adige, Lazio, Friuli-Venezia Giulia e Liguria), ma **solo la metà (50,2%) ha una connessione pari a 100 Mbit/s**. Inoltre, si osserva un gap nel segmento delle realtà di minori dimensioni: **poco più di un terzo delle PMI attive marchigiane è**

raggiunta dalla copertura FTTC (34,7% a marzo 2025, con un gap di 5,4 p.p. rispetto alla media nazionale di 40,1%).

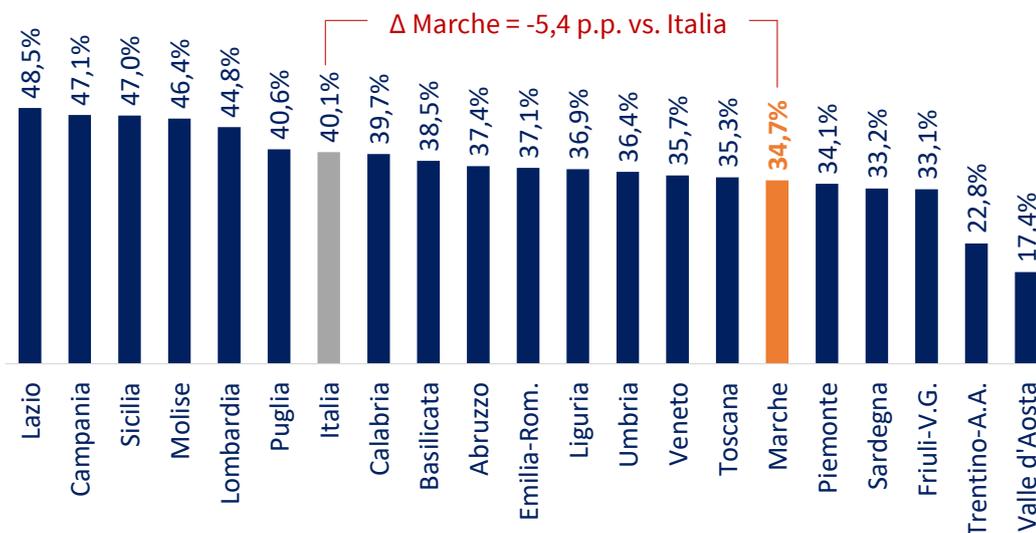


Figura 74. Quota di PMI raggiunte da copertura FTTC (*Fiber to the Home*) nelle Regioni italiane (percentuale delle PMI attive), marzo 2025. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati AGCOM e Istat, 2025.*

112. In tale contesto si inseriscono i ritardi del **Piano “Italia a 1 Giga”**, finanziato con fondi del PNRR con l’obiettivo di garantire a tutti i cittadini una velocità di connessione di almeno 1 Giga al secondo sull’intero territorio nazionale **entro giugno 2026**. Tuttavia, **le Marche rientrano tra le 5 regioni italiane** – insieme ad Abruzzo, Molise, Basilicata e Calabria - **che hanno già superato il 60% dei lavori** e che entro metà 2026 potranno arrivare a fine cantieri. Al contrario, sono 10 le regioni in cui la percentuale è compresa fra il 45% e il 59% (Piemonte, Liguria, Lombardia, Trentino - Alto Adige, Friuli - Venezia Giulia, Umbria, Campania, Puglia, Sicilia e Sardegna) e 5 quelle in cui la situazione è considerata altamente critica (Valle d’Aosta, Veneto, Emilia-Romagna, Toscana e Lazio, tutte al di sotto del 45% dei lavori)¹³.

¹³ Fonte: dati ANIE SIT e Infratel, maggio 2025.

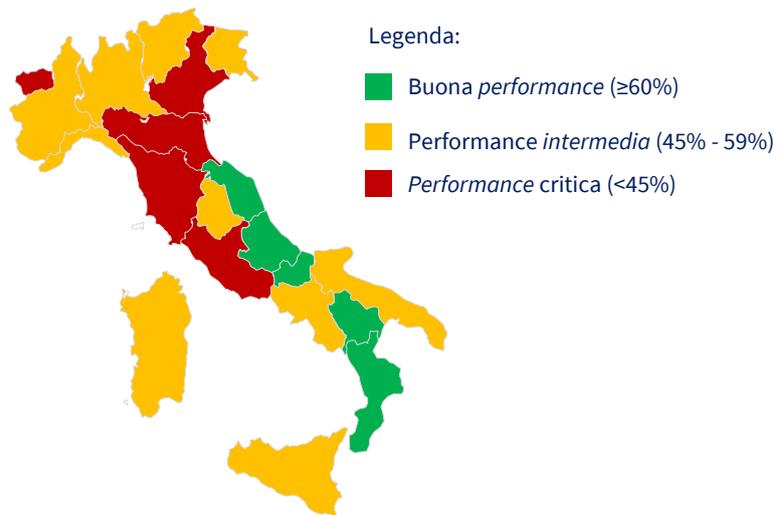


Figura 75. Stato di avanzamento dei lavori del Piano “Italia a 1 Giga” nelle Regioni italiane (valori percentuali), marzo 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati ANIE SIT e Infratel, 2025.

113. Si riscontra una buona propensione delle imprese marchigiane all’interazione via web con la Pubblica Amministrazione (8° regione in Italia, con il 98,7% delle imprese), anche se **poco più della metà dei Comuni marchigiani (50,6%)** offre **servizi per le famiglie interamente online**: un dato **in miglioramento di +33,1 punti percentuali rispetto al 2019**.

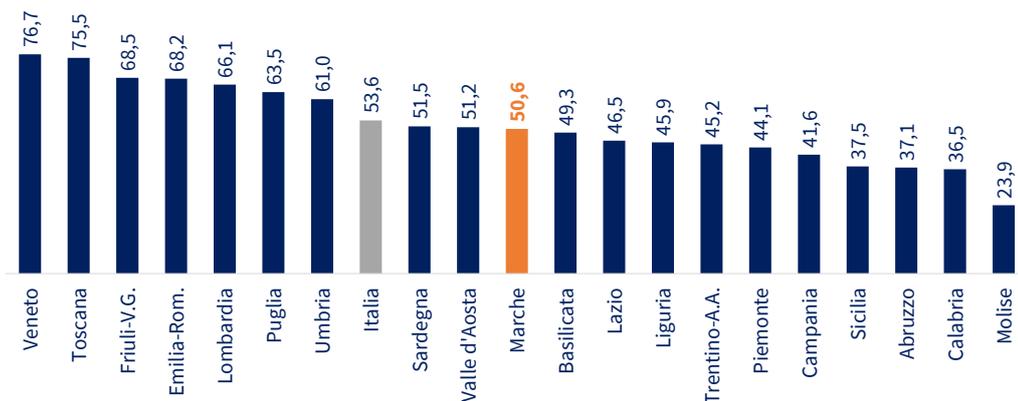


Figura 76. Comuni con servizi per le famiglie interamente *online* nelle Regioni italiane (valori percentuali), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati BES Istat, 2025.

114. Nel complesso, il giudizio delle imprese marchigiane sulla qualità delle infrastrutture è più severo rispetto alla media nazionale e del Centro Italia. Particolarmente critico è il giudizio delle imprese marchigiane su **sistema ferroviario** (39,8% dei rispondenti) e **connettività digitale 4G/5G** (38%). Al contrario, viene espresso **apprezzamento per il sistema portuale e per la rete delle strade secondarie** più che a livello nazionale o del Centro Italia.

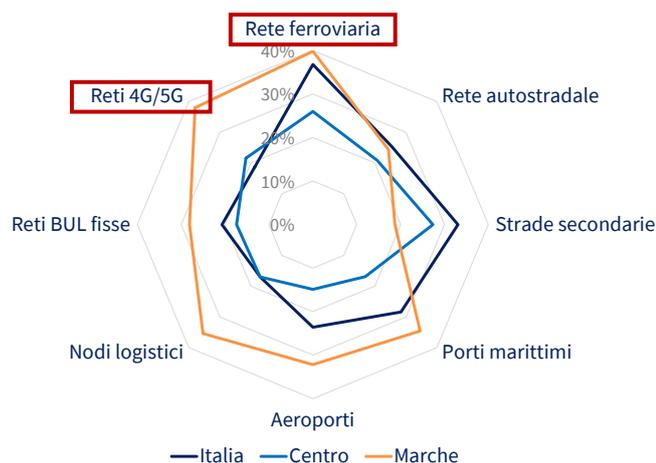


Figura 77. Giudizio «scadente/mediocre» sulla qualità della dotazione infrastrutturale espresso dalle imprese: confronto tra Italia, Centro e Marche (% delle imprese rispondenti all'indagine), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Uniontrasporti e Camera di Commercio delle Marche, «Libro bianco delle priorità infrastrutturali delle Marche», 2025.

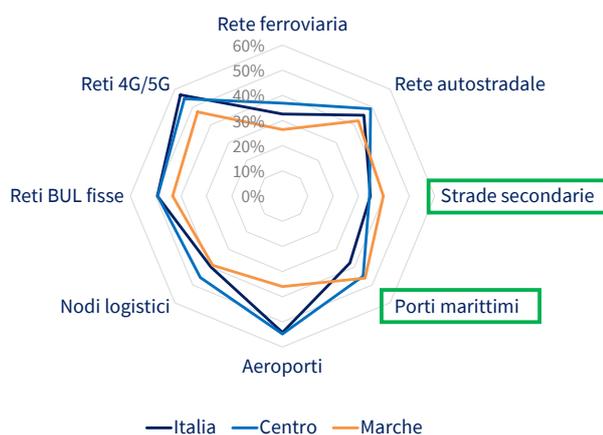


Figura 78. Giudizio «buono/ottimo» sulla qualità della dotazione infrastrutturale espresso dalle imprese: confronto tra Italia, Centro e Marche (% delle imprese rispondenti all'indagine), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Uniontrasporti e Camera di Commercio delle Marche, «Libro bianco delle priorità infrastrutturali delle Marche», 2025.

115. In sintesi, l'analisi dello stato dell'arte infrastrutturale nelle Marche indica i seguenti punti di attenzione:

- il rafforzamento delle grandi vie di comunicazione al di fuori dell'area di Ancona (baricentrica nella regione e nella dorsale adriatica per il porto e l'aeroporto);
- il potenziamento dei flussi di merci e passeggeri e delle destinazioni lungo le tratte marittime;
- il completamento e potenziamento delle opere ferroviarie e autostradali per favorire l'intermodalità con il sistema portuale e i nodi logistici;
- il potenziamento della rete 4G/5G per accelerare la transizione digitale delle imprese (processi produttivi, e-commerce, ecc.).

2.2. LE MARCHE E LA TRANSIZIONE SOSTENIBILE: IL POSIZIONAMENTO DEL TERRITORIO E LE SFIDE PER REALIZZARE UN PERCORSO VIRTUOSO NEL SISTEMA PRODUTTIVO

116. L'**Industria** e i **Servizi** sono settori centrali per la **decarbonizzazione**, producendo circa il **25%** delle emissioni di CO₂ e circa il **40%** dei consumi energetici in Europa e in Italia. In particolare, in Italia l'**industria energivora**¹⁴ vale il **70% delle emissioni GHG** (*Greenhouse Gas*) e dei **consumi finali nell'industria**, mentre nell'Unione Europea l'industria energivora è responsabile del **52%** delle **emissioni** e del **75%** dei **consumi industriali**.

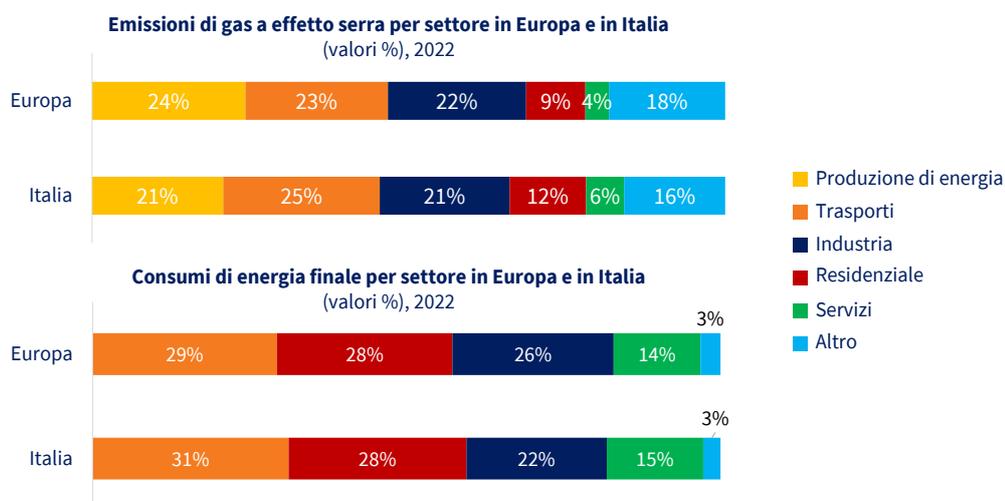


Figura 79. Emissioni di gas a effetto serra (grafico in alto; valori percentuali) e consumi di energia (grafico in basso; valori percentuali) per settore in Europa e in Italia, 2022. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat ed Eurostat, 2025.*

117. Oggi, nonostante l'incertezza riconducibile alle politiche promosse dalla nuova Amministrazione statunitense, **il tema della decarbonizzazione resta al centro dell'agenda strategica delle istituzioni europee**. Infatti, a partire dall'*European Green Deal* del 2019, sono state approvate e implementate numerose iniziative e direttive volte al recepimento dei *target* prefissati a livello globale, tra cui ad esempio: l'*EU Climate Law*, il *Green Deal Industrial Plan*, la Direttiva RED III, la Riforma del mercato elettrico e l'*Energy Performance of Buildings Directive* (DPBD), fino ad arrivare all'annuncio (febbraio 2025) del **Clean Industrial Deal** della Commissione Europea, che sarà affiancato da un pacchetto di misure volte a snellire la burocrazia e abbassare le bollette elettriche per le imprese (tra cui minori vincoli ambientali per le imprese, norme per facilitare gli aiuti di Stato e l'opzione del "*Buy European*").

¹⁴Fanno parte dell'industria "energivora": i settori del cemento, della raffinazione, di fonderie e acciaio, dell'alimentare, della carta, del vetro e ceramica e della chimica.

118. Nell'European Green Deal la Commissione Europea ha dichiarato che “le industrie ad alta intensità energetica, come quelle dell'acciaio, dei prodotti chimici e del cemento, sono indispensabili per l'economia europea, in quanto alimentano diverse catene del valore” e che “la loro decarbonizzazione e modernizzazione sono essenziali”. L'industria energivora è un comparto chiave per il raggiungimento degli obiettivi di decarbonizzazione del settore industriale, rappresentando l'8% delle emissioni di gas ad effetto serra (GHG) e il 19% dei consumi energetici in Europa e il 14% delle GHG e il 16% dei consumi energetici in Italia. È stato, inoltre, creato l'*High Level Group on Energy-Intensive Industries* e, dal 2015, questo *team* di esperti supporta la Commissione Europea nell'elaborazione di *policy* e indicazioni per l'industria energivora per costruire il quadro politico necessario per gestire questa transizione, mantenendo al contempo la competitività industriale. Tuttavia, la competitività dell'industria è messa a rischio dagli alti costi dell'energia, come sottolineato anche nel Rapporto redatto da Mario Draghi di settembre 2024: l'Italia è il Paese con il più alto prezzo dell'energia tra i *peer* UE e questo prezzo è duplicato negli ultimi 10 anni, passando da 63 a 127 €/MWh.

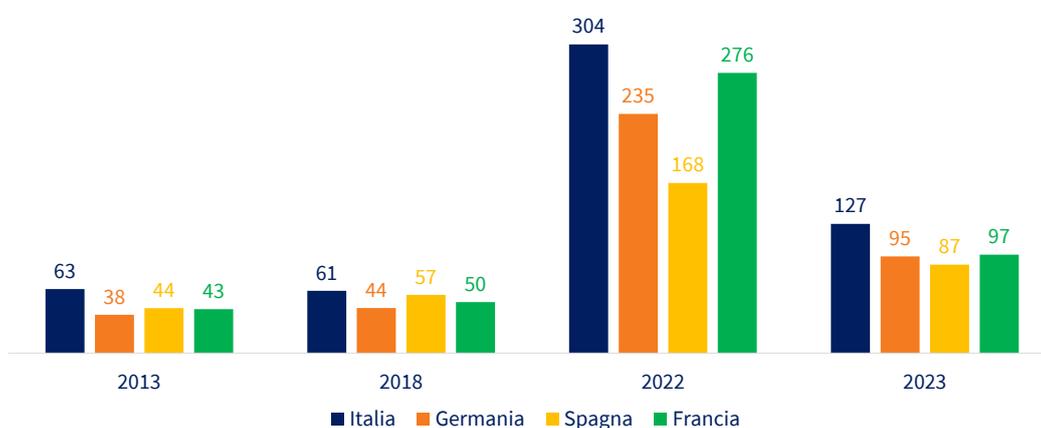


Figura 80. Andamento del prezzo dell'energia in Italia e in alcuni selezionati Paesi europei (€/MWh), 2013-2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati GME, 2025.

119. La decarbonizzazione rappresenta una priorità anche per l'industria del Centro Italia e delle Marche, per sostenere la competitività e la transizione energetica. Infatti, nelle Marche l'incidenza dei consumi di elettricità da parte dell'industria è allineata al valore medio italiano (43% del totale), ma il peso **è aumentato di 3,1 punti percentuali tra il 2013 e il 2023** – molto più che nel Centro Italia (+0,8%) e a livello nazionale (+0,7 p.p.).

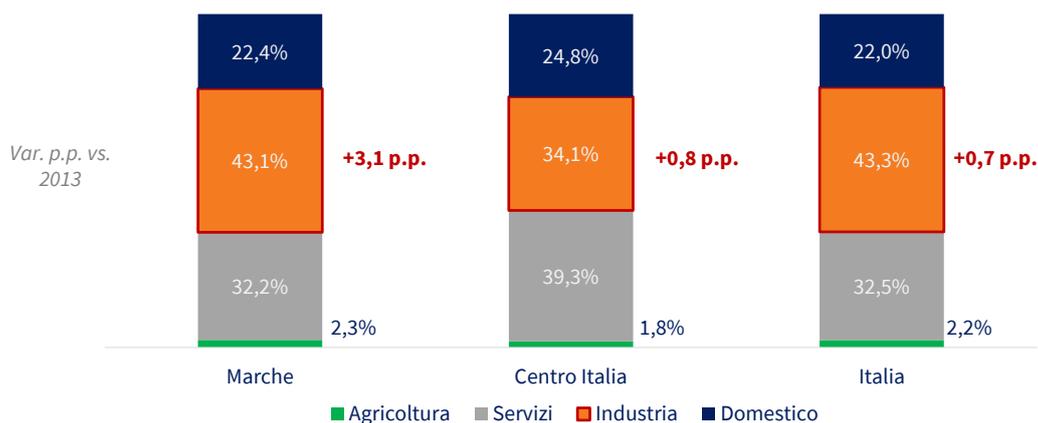


Figura 81. Consumi di energia elettrica nelle Marche, in Centro Italia e in Italia per settore di attività (valori percentuali e var. % del consumo dell'Industria rispetto al 2013), 2023. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Terna, 2025.*

120. Nello scenario attuale, i progetti finanziati dal **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** sono un importante **acceleratore delle dinamiche di crescita** del territorio marchigiano e del suo tessuto imprenditoriale, anche con riferimento alla transizione energetica. Infatti, **la Transizione Green assorbe più di un quarto dei circa 4,5 miliardi di Euro delle risorse finanziarie destinate alle Marche sulle 6 Missioni del PNRR**. A livello territoriale, le province di Fermo e Ancona raccolgono la metà (50,3%) delle risorse destinate alla Missione 2 del PNRR nelle Marche.



Figura 82. Ripartizione delle risorse del PNRR nelle Marche per Missione (valori assoluti e percentuale sul totale). Nota: i fondi sono stati calcolati sul totale delle risorse del PNRR e del Fondo Complementare a livello nazionale, per un totale di 4,5 miliardi di Euro. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Regione Marche, "Stato di attuazione del PNRR nel territorio regionale - Dati al 31/12/2024", 2025.*

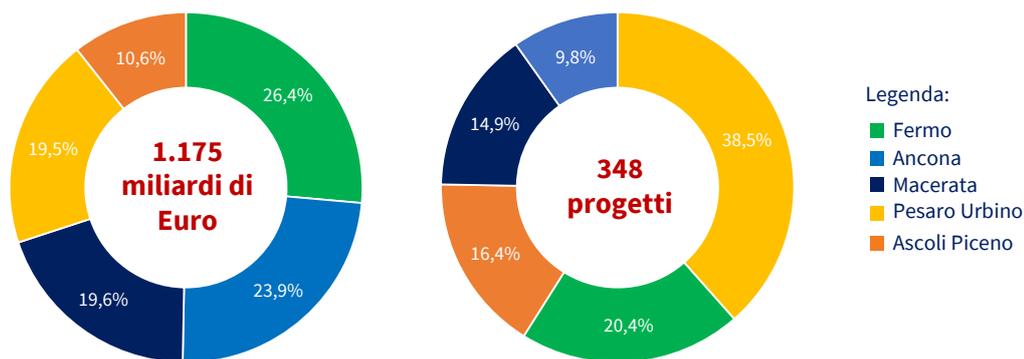


Figura 83. Risorse destinate (grafico a sinistra) e numero di progetti (grafico a destra) ai progetti della Missione 2 (Transizione ecologica) del PNRR per provincia (percentuale), dati aggiornati a dicembre 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Open PNRR, 2025.

121. L'industria marchigiana poggia su **settori ad alto consumo energetico** e il **fabbisogno di elettricità** risulta ancora **fortemente dipendente dalle importazioni**. Tuttavia, sono in atto **dinamiche evolutive** che permettono al sistema di diversificare la propria produzione integrando sempre più le fonti rinnovabili e ottimizzando la gestione del ciclo idrico-ambientale.
122. In primo luogo, occorre osservare come la **specializzazione produttiva** del territorio marchigiano si basa su diversi settori industriali ad elevato consumo di energia. Nello specifico: il numero di imprese del **Sistema Moda** è pari a 4.610 unità, seguite dalle imprese attive nella **siderurgia e metallurgia (2.484 unità)**, **macchinari** (1.785 unità), **Food&Beverage** (1.667 unità), **legno, carta e stampa** (1.472 unità), Sistema Arredo (1.152 unità), Chimica, *Pharma* e Gomma-Plastica (764 unità) e *automotive* e mezzi di trasporto (409 unità). I **primi 5 settori elencati** rappresentano **circa il 72% delle imprese manifatturiere marchigiane**.

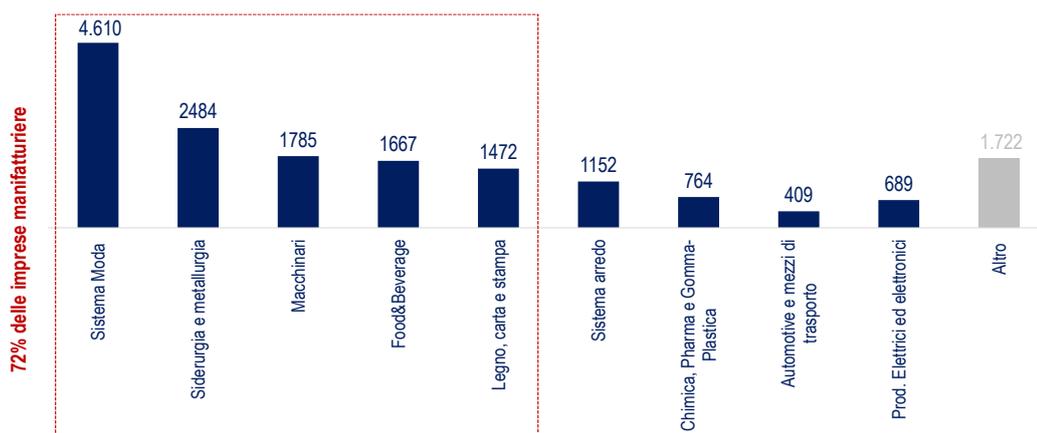


Figura 84. Ripartizione delle imprese manifatturiere nelle Marche per settore (valori assoluti), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati InfoCamere-Movimprese, 2025.

123. Inoltre, le Marche - come tutte le regioni del Centro Italia - sono in **deficit energetico**, quantificabile in **-3.950 GWh**, in quanto producono meno energia rispetto a quanta ne sia richiesta dal sistema economico-sociale. Tra le regioni italiane che presentano un

deficit energetico superiore rispetto al dato marchigiano: Lombardia (-16.004 Gwh), Veneto (-14.339 GWh), Lazio (-10.419 GWh), Campania (-5.318 GWh) e Liguria (-3.969 GWh).

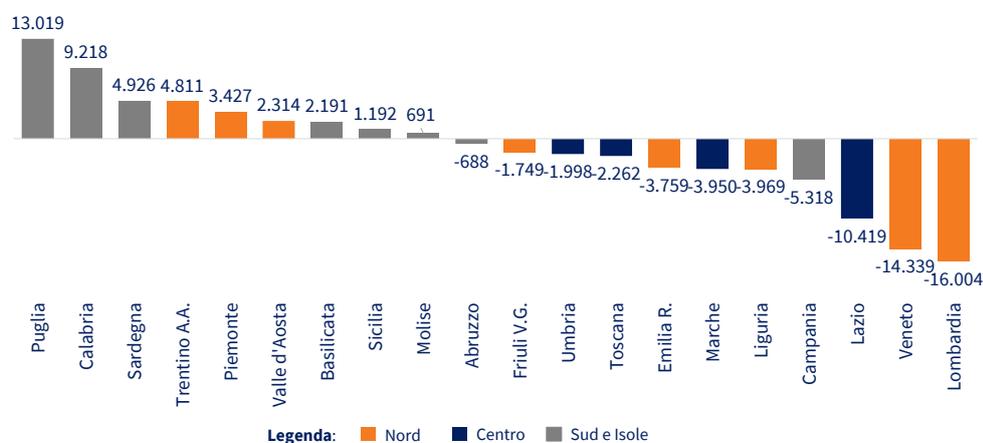


Figura 85. Differenza fra energia prodotta e richiesta per Regione (GWh), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Terna, 2025.

124. Tuttavia, nonostante il *deficit* energetico illustrato in precedenza, a livello regionale, il fabbisogno di elettricità delle Marche, con il **61,2%**, risulta ancora **fortemente dipendente dall'import di energia**; a seguire i consumi da fotovoltaico (23,0%), idroelettrico (8,2%), fonti fossili (5,1%), bioenergie (2,0%) e infine eolico (0,6%).

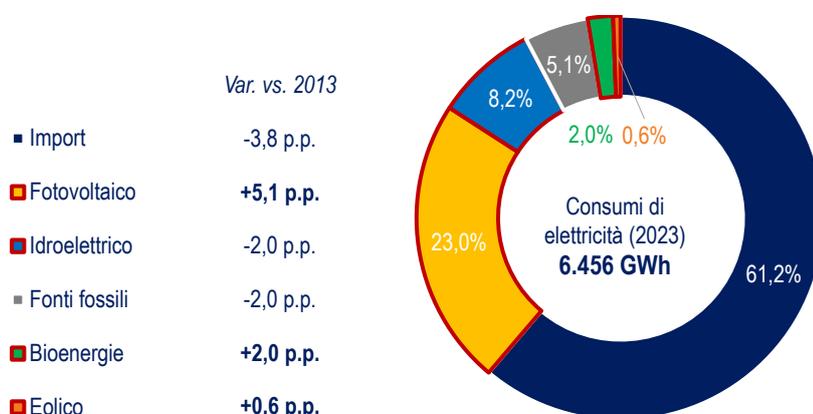


Figura 86. Copertura della domanda di elettricità nelle Marche nel 2023 (valori percentuali e variazione in punti percentuali rispetto al 2013), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Terna, 2025.

125. Inoltre, analizzando la **produzione di elettricità** è possibile osservare come essa dipenda in primo luogo dal **fotovoltaico con il 56,1%**, a seguire l'idrico (20%), il termoelettrico (17%) e le altre FER (6%). La dipendenza dal fotovoltaico delle Marche risulta superiore rispetto al dato del Centro Italia (14%) e dell'Italia (11%).

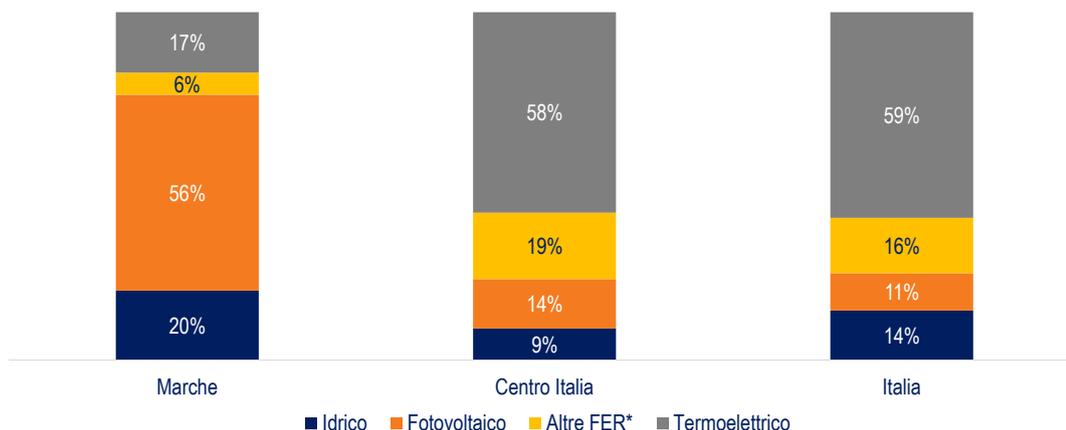


Figura 87. Produzione energia elettrica per fonte nelle Marche, nel Centro Italia e in Italia (valori percentuali), 2023. (*) Eolico, geotermia e bioenergie. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Terna, 2025.

126. A testimonianza di ciò, la potenza fotovoltaica installata nelle Marche (1.359 MW) è pari al 4% dei GW fotovoltaici presenti in Italia e il **peso del fotovoltaico** nel **mix della produzione FER installata nelle Marche**, pari all'**82%**, è quasi il doppio rispetto al **valore nazionale (45%)**. A seguire, la produzione installata riguarda per il **15%** l'**idroelettrico** e per il **3% altre FER** (ovvero eolico, geotermia e bioenergie).

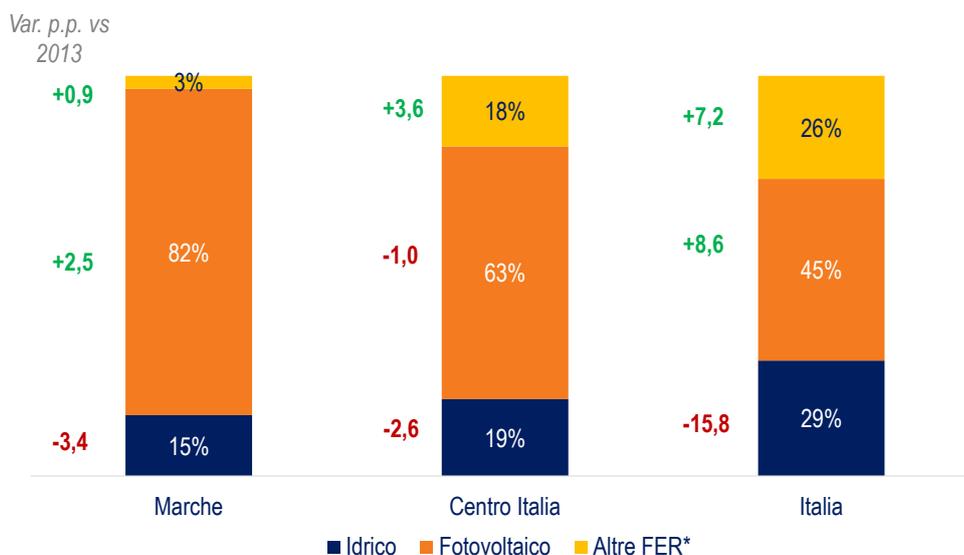


Figura 88. Potenza FER installata nelle Marche, nel Centro Italia e in Italia (valori percentuali), 2023. (*) Eolico, geotermia e bioenergie. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Terna, 2025.

127. Inoltre, il **Decreto Aree Idonee**¹⁵ prevede l'installazione di **2,3 GW FER** nelle **Marche** al 2030 (pari al 3% del totale nazionale). Le Marche risultano tra le Regioni italiane più

¹⁵ Il Decreto Ministeriale "Aree Idonee" (DM 21 giugno 2024), pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 2 luglio 2024, disciplina l'individuazione delle superfici e delle aree idonee per l'installazione di impianti da

virtuose nel confronto tra installato FER 2023 e installato annuo richiesto dal Decreto Aree Idonee.

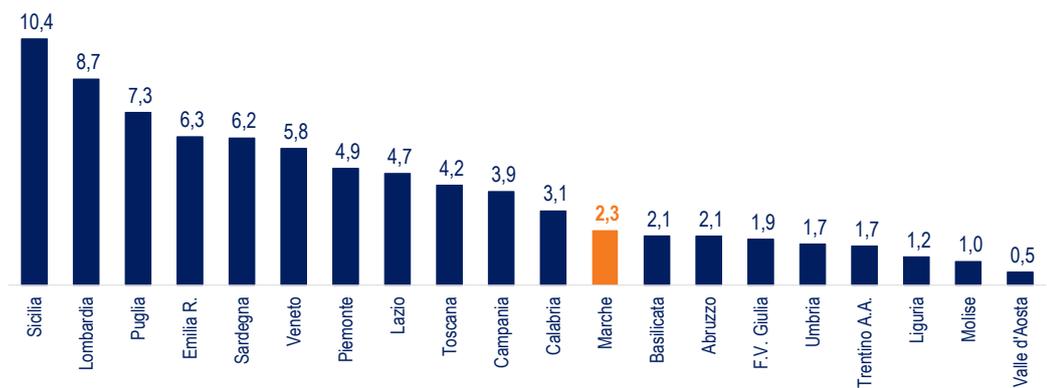


Figura 89. Target di produzione energetica previsti dal Decreto Aree Idonee (GW), 2030. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Terna, 2025.

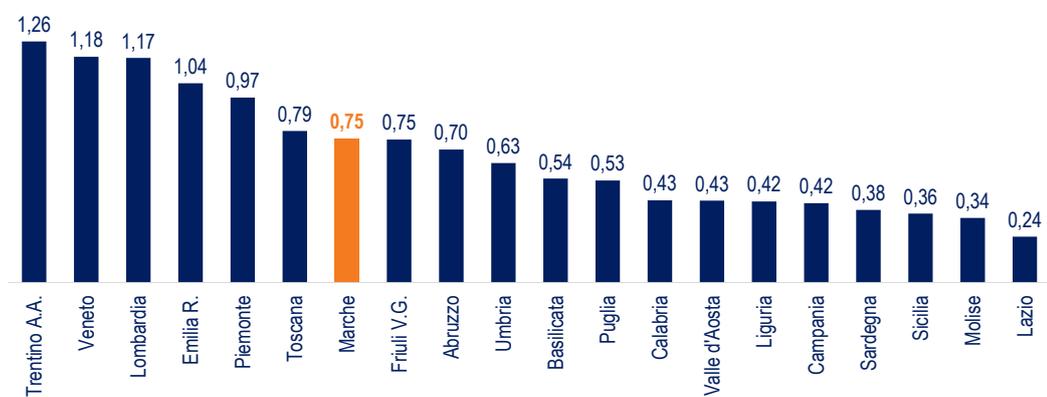


Figura 90. Confronto tra capacità FER installata nel 2023 per Regione e capacità FER annua da installare prevista dal Decreto (valore assoluto), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Terna, 2025.

128. In generale, sul mercato sono disponibili numerose **soluzioni energetiche integrate** per la **decarbonizzazione del sistema produttivo**, che si posizionano tra la Manifattura e i Servizi.

fonti rinnovabili in Italia. Questo provvedimento attua l'articolo 20 del Decreto Legislativo 199/2021 e risponde agli obiettivi europei e nazionali di potenza rinnovabile al 2030, fissando un **target** complessivo di 80 GW aggiuntivi.



Figura 91. Le soluzioni energetiche considerate dalle imprese italiane. *Fonte: survey TEHA Group alle imprese italiane, 2025.*

129. In tale contesto, le Comunità Energetiche Rinnovabili (CER) rappresentano un’ulteriore opportunità per accelerare la transizione energetica del territorio. Nello specifico si tratta di associazioni tra cittadini, imprese, enti pubblici o del terzo settore che si uniscono per **produrre, condividere e consumare energia rinnovabile localmente**, con vantaggi ambientali, economici e sociali. **Nascono su indicazione dell’Unione Europea** e il loro obiettivo è quello di essere nei prossimi anni **uno dei principali abilitatori della transizione energetica**.
130. Le CER si pongono principalmente due **obiettivi strategici**:
- La Comunità **condivide** virtualmente l’energia immessa in rete dagli impianti produzione e ha l’obiettivo di fornire **benefici ambientali, economici e sociali ai soggetti coinvolti**, nelle aree locali in cui opera.
 - Offrono la possibilità di produrre energia con più **impianti fotovoltaici** di piccola taglia e **localizzati in modo distribuito**, ma tutti afferenti alla medesima configurazione di comunità energetica e consumarla virtualmente tra gli iscritti della stessa.
131. Tra le esperienze nel territorio, si segnala il progetto pilota nell’ambito dell’iniziativa **MUSE GRIDS** (Multi Utilities Smart Energy GRIDS), coordinato da RINA e realizzato tra il 2018 e il 2022, che ha approfondito la creazione di una *microgrid* comunale ad **Osimo** (Ancona) con una rete di teleriscaldamento, un sistema *smart* di pompaggio dell’acqua dotato di pannelli fotovoltaici con l’obiettivo di ottimizzare la gestione dell’approvvigionamento rendendolo più affidabile anche grazie ai veicoli elettrici; a maggio 2023 è stata inaugurata la CER Lab Marche a **Castellino** (Ancona), seguita dall’avvio di una nuova CER cooperativa nella **Vallesina**. Tra i **benefici ambientali** attivabili si possono segnalare:
- la produzione di energia da **fonti rinnovabili** e non fossili;
 - la **riduzione emissioni di CO₂** (evitati **22.185 kg/anno**);
 - la **riduzione delle perdite** di distribuzione dell’energia;

- la riduzione del *curtailment*¹⁶ grazie alla dotazione di sistemi di accumulo (9,6 kWh).

Tra i **benefici economici** la CER potrebbe favorire:

- risparmi legati all'autoconsumo (risparmio economico medio annuo di **4.000 Euro a utenza**);
- **incentivi** per l'energia condivisa all'interno della CER;
- **remunerazione** dal GSE dell'energia prodotta in eccesso e inviata alla rete elettrica.

In termini di **benefici sociali** si potranno offrire **servizi aggiuntivi per la comunità** (come consulenze per le tariffe elettriche e del gas, diagnosi energetiche).

132. A **settembre 2024**, nella **Vallesina** (Jesi) è nata dall'accordo tra Confindustria Ancona, Confcooperative Marche e Anci Marche, anche **Cer+Green**, la prima comunità energetica marchigiana sotto forma di cooperativa con l'obiettivo di ottenere una **capacità produttiva** da impianti fotovoltaici di **10 MW** e una **riduzione delle emissioni di CO₂ di 2.065 tonnellate**.
133. Questi esempi dimostrano l'importanza di ragionare, anche in materia energetica, come *cluster* industriali, con progettualità di ecosistema volte a **minimizzare rischi e condividere competenze**. La collaborazione tra imprese in *cluster* permette di ridurre i costi, condividere infrastrutture e sviluppare soluzioni innovative. Questo approccio è essenziale per integrare diversi vettori energetici (FER, accumuli, comunità polienergetiche) e migliorare la competitività del sistema produttivo.
134. Infine, **gli stessi porti possono diventare poli energetici avanzati con sistemi di stoccaggio polifunzionali e l'utilizzo di carburanti alternativi** (come ammoniaca e metanolo), diventando *asset* strategici nella transizione, a condizione che vi siano investimenti (potenziamento della rete energetica) e una pianificazione adeguata che garantisca certezza sui tempi e un maggiore coordinamento tra gli *stakeholder*.
135. Considerando la progressiva diffusione di un approccio "sostenibile" da parte delle imprese, è infine interessante notare che le Marche si posizionano tra i territori più virtuosi (**5° regione in Italia**) in termini di **imprese eco-investigatrici (11,7%)**, così come in termini di *green jobs* sul totale delle nuove assunzioni performano meglio della media italiana (**+0,9 p.p., 35,7%** nelle Marche rispetto al 34,8% nazionale).

¹⁶ Riduzione della produzione di energia rinnovabile (eolica, solare, ecc.) a causa di limiti tecnici, economici o infrastrutturali della rete elettrica. Si verifica quando l'energia generata supera la domanda o la capacità di trasmissione/stoccaggio.

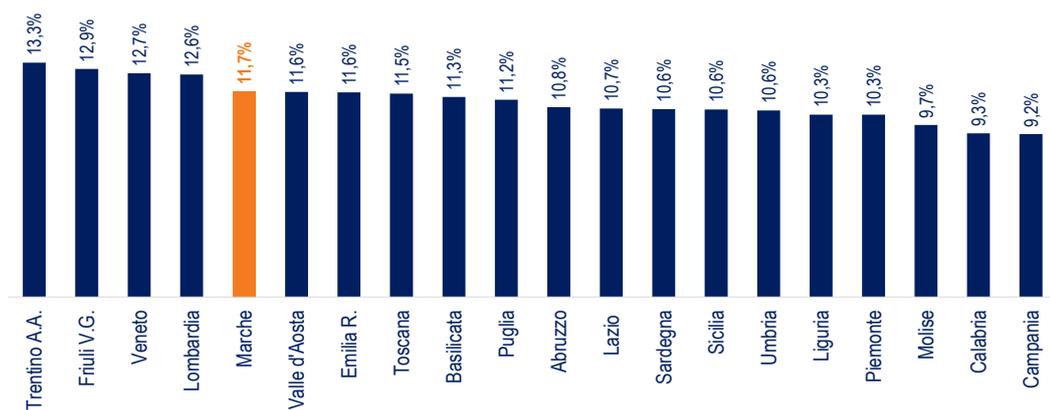


Figura 92. Imprese che hanno investito in prodotti e/o tecnologie *green* nelle Regioni italiane (valori percentuali), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Fondazione Symbola e Unioncamere.

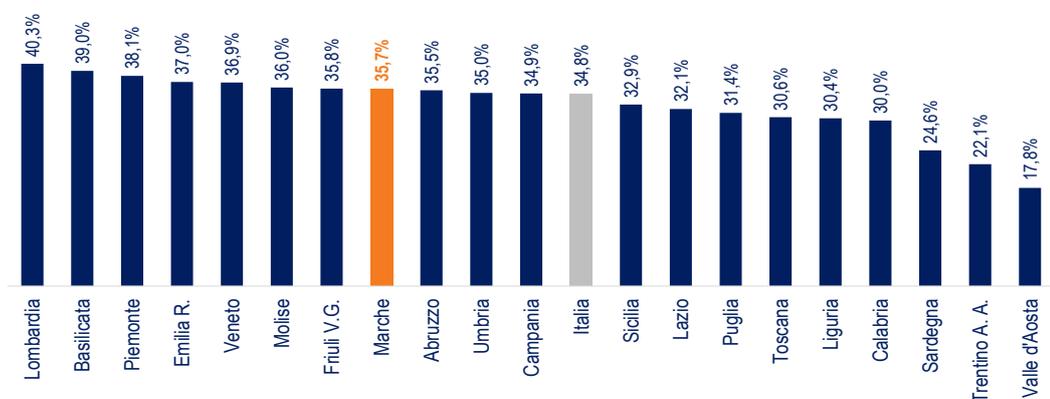


Figura 93. *Green jobs* in rapporto al totale assunzioni nelle Regioni italiane (valori percentuali), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Fondazione Symbola e Unioncamere.

136. Sul **fronte idrico**, i capoluoghi marchigiani sono più attenti agli sprechi rispetto alla media nazionale. Complessivamente le **Marche** sono la **5° Regione più virtuosa** d'Italia in termini di minori **perdite idriche (34,4%)**, dietro Emilia-Romagna (29,7%), Valle d'Aosta (29,8%), Lombardia (31,8%) e Trentino-Alto Adige (33,8%). In generale, la Regione **performa meglio della media italiana (42,4%) di 8 punti percentuali**.

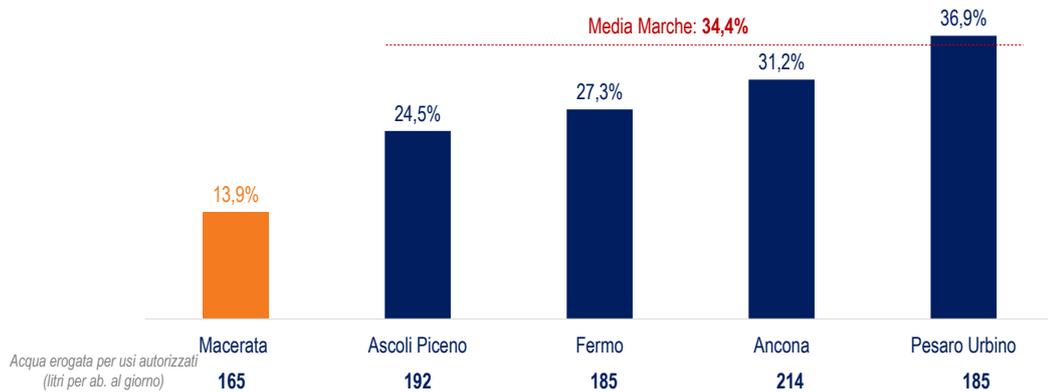


Figura 94. Perdite idriche totali nelle reti comunali di distribuzione dell'acqua ad uso potabile dei Comuni capoluogo di Provincia nelle Marche (percentuale sul volume immesso in rete e litri/gg di acqua erogata per usi autorizzati per abitante), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

137. La gestione e ottimizzazione del ciclo idrico è cruciale anche per l'**agricoltura**, ma non ancora sufficientemente riconosciuto. I cambiamenti climatici rischiano di mettere in discussione la sostenibilità di alcune coltivazioni: ad oggi, alcune soluzioni sono percorribili, come la creazione di invasi artificiali per la raccolta delle acque piovane, per quanto siano spesso di difficile attuazione. Occorre quindi sensibilizzare la filiera agricola e offrire servizi di supporto agli agricoltori, aiutandoli a partecipare ai relativi bandi e a comprendere quali sono gli strumenti utili ad affrontare le sfide legate alla gestione della risorsa idrica e alla sostenibilità dei cicli produttivi.
138. La quota di **raccolta differenziata** nelle Marche negli ultimi cinque anni è in crescita, trainata dalle Province di Fermo (+3,2 p.p. vs 2019) e Macerata (+3,2 p.p. vs 2019). Complessivamente Le Marche con il **72,1%** sono la **7ª Regione più virtuosa d'Italia** in termini di tasso di raccolta differenziata, dietro Veneto (77,7%), Emilia-Romagna (77,1%) Sardegna (76,3%), Trentino-Alto Adige (75,3%), Lombardia (73,9%) e Friuli-Venezia Giulia. (72,5%)

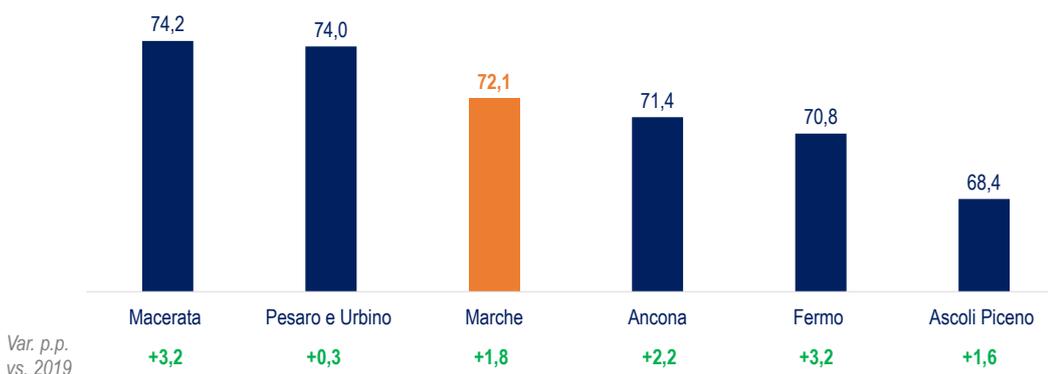


Figura 95. Percentuale di raccolta differenziata nelle province marchigiane (valori percentuali e variazione in punti percentuali rispetto al 2019), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati ISPRA, 2025.

139. L'**assetto idrogeologico** rappresenta un ulteriore punto d'attenzione per la regione: circa 95mila su 1,5 milioni di abitanti delle Marche **risiedono in aree a pericolosità da frana** (il **6,2%** della popolazione in aree a pericolosità da frana, e **il 2,2% in aree a pericolosità da frana elevata e molto elevata**). In tale direzione, il "Piano Clima" della Regione Marche, adottato con DGR 322/2023, intende definire misure e azioni per il rafforzamento della capacità di adattamento a livello regionale, tra cui interventi per rendere l'agricoltura più resiliente ai cambiamenti climatici e per prevenire l'erosione del suolo attraverso le pratiche agricole.

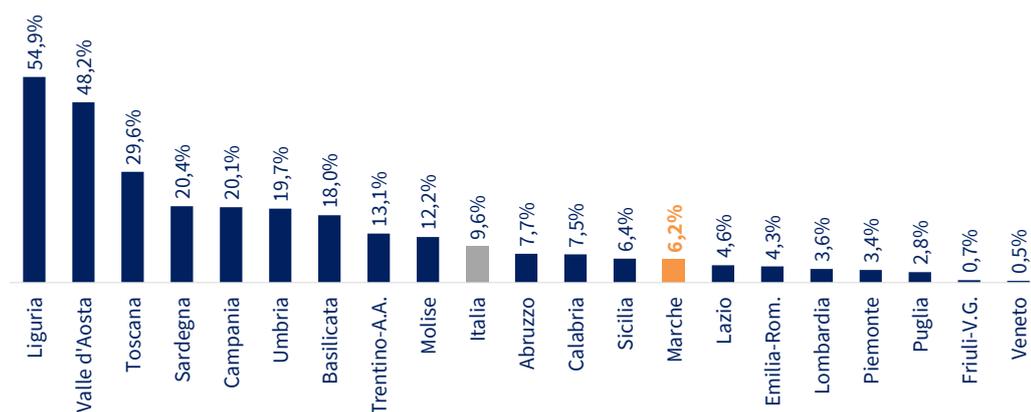
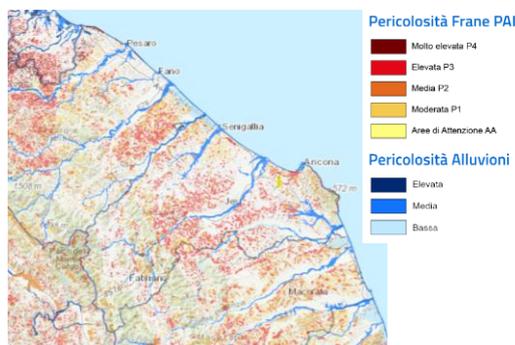


Figura 96. Popolazione a rischio residente in aree a pericolosità da frana nelle Regioni italiane (valori percentuali), 2021. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati ISPRA, 2025.*

Esposizione al rischio idrogeologico, 2024



Esposizione al rischio di frane, 2024

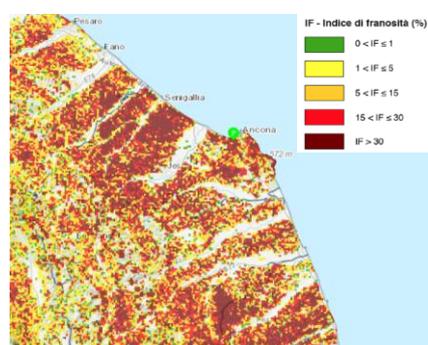


Figura 97. Indici di esposizione al rischio idrogeologico (mappa di sinistra) e di esposizione al rischio di frane (mappa di destra) nelle Marche, 2024. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati portale IdroGEO di ARPA, 2025.*

CAPITOLO 3

IL FUTURO E LE PRIORITÀ D'INTERVENTO PER IL TERRITORIO MARCHIGIANO

3.1. LA VISIONE DEL FUTURO PER IL TERRITORIO MARCHIGIANO E LE COMPETENZE DISTINTIVE SU CUI AGIRE

140. La visione indica il **percorso da intraprendere nel medio-lungo termine e il futuro orientamento del territorio** in termini di indirizzi strategici di sviluppo, settori economici e ambiti di focalizzazione. La visione è quindi la **rappresentazione di sintesi di ciò che un territorio intende diventare** in un periodo definito e rappresenta **il punto di partenza** per definire progetti e priorità del territorio.
141. A tal fine, la visione strategica:
- è **differenziante**, ovvero non generica ed in grado di apportare un contributo distintivo al processo di sviluppo;
 - trasferisce il senso del **nuovo** (evitando la sindrome della “nostalgia”);
 - indica le **aree (competenze territoriali) in cui intende eccellere** e una direzione a cui tutte le componenti del territorio possono contribuire, chiarendo se le competenze sono distintive (se comparate a livello nazionale/internazionale) oppure rappresentano una aspirazione (quale investimento è necessario a realizzarla?);
 - fa leva sulle **competenze distintive del territorio**, evitando la commistione tra queste ultime (saper fare) e i patrimoni del territorio (possesso di un bene);
 - fornisce un **indirizzo economico-operativo della direzione** in cui deve andare il territorio;
 - è **vincolante** per le linee d'azione nel medio-lungo periodo, indipendentemente dalle alternanze amministrative, pur conservando elementi di flessibilità e adattabilità in base alle esigenze e ai mutamenti del contesto;
 - è **inclusiva** (e non esclusiva) e alimenta un “senso della comunità” attorno al suo sviluppo. La visione può essere formalizzata o meno, ma di fatto è condivisa *toto corde* dalla grande maggioranza dei cittadini e degli *stakeholder* istituzionali ed economici.
142. Un punto importante è che la visione – per essere efficace – la visione deve tendere all'evoluzione e all'innovazione, includendo un **elemento di “sogno”** in grado di ispirare e generare consenso e *commitment* tra tutti i portatori d'interesse del territorio.

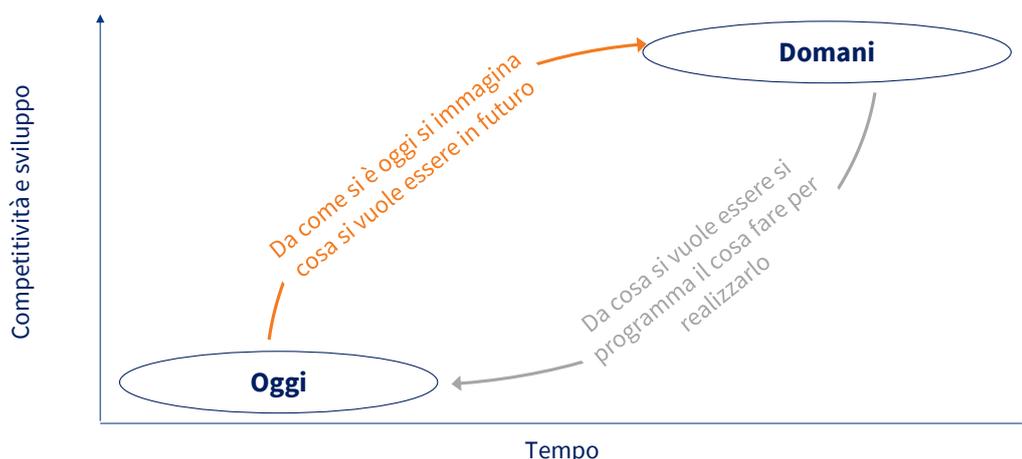


Figura 98. Le dimensioni della visione strategica per il territorio. *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.*

143. Va inoltre considerata la **competizione esterna** associata ad una specifica visione. Per la sua implementazione, si deve tener conto dei territori con cui si compete su una o più specializzazioni e quale è il loro livello di “forza” relativo. Trascurare questo aspetto implica la definizione di visioni che – pur essendo valide in sé e potenzialmente sostenibili dal territorio in base alle proprie risorse e competenze – rischiano di essere depotenziate nei loro impatti concreti, disperdendo così gli investimenti fatti.
144. Alla luce di queste considerazioni di fondo, la visione **deve basarsi sul “DNA” storico-culturale del territorio e sui valori che ne permeano il tessuto sociale e produttivo**, portandone a sintesi l’intero patrimonio, materiale e immateriale. La visione strategica per il futuro del territorio marchigiano proposta dal *Think Tank* “Le Marche al centro” è la seguente:

Marche, al centro dello sviluppo e delle scelte di vita e di lavoro

*Un territorio coeso, vocato alla creazione di **benessere diffuso** e permeato dalla **bellezza**, in cui la **qualità della vita** dialoga con l'**eccellenza del saper fare** manifatturiero*

145. Vi sono **cinque principi** sottostanti questa visione, ciascuno dei quali richiama ad un elemento distintivo di quello che il territorio marchigiano intende diventare negli anni a venire:

- a. **Consolidare l’*eccellenza del modello di sviluppo delle Marche***, rendendo il territorio e il suo tessuto industriale competitivi a livello nazionale ed internazionale nel nuovo scenario di riferimento.

Negli anni la regione ha messo a punto un modello di sviluppo basato sulla coesistenza e sulla collaborazione tra **PMI, aziende artigiane e grandi imprese** e sul progressivo **ripensamento delle produzioni locali** grazie alle opportunità offerte dell’automazione e dalla digitalizzazione. Tale peculiarità si intreccia con la

dimensione “di prossimità” che ha consentito lo sviluppo di **distretti produttivi** ben definiti e tra loro collegati e richiede di portare avanti il raggiungimento di una **piena coesione** (economica, sociale, infrastrutturale) tra le diverse province e aree territoriali delle Marche (area litoranea adriatica, aree collinari intermedie e zone montane interne), al fine di rendere omogeneo il livello di benessere e competitività in tutta la regione.

- b. *Rafforzare il contributo che le Marche possono offrire alla **crescita del Centro Italia e del sistema-Paese** in ambito economico, produttivo, sociale e culturale.*

Per la sua **posizione geografica al centro del Paese** e per il ruolo di **“ponte” verso l’Europa balcanica ed orientale**, le Marche possono offrire un importante contributo all’economia nazionale, anche in termini di produzioni di eccellenza e di valori collegati alla sfera sociale e formativo-culturale.

- c. *Sostenere il posizionamento del territorio marchigiano come **area avanzata e “laboratorio” di sviluppo e applicazione di modelli** (industriali ed operativi) virtuosi e all’avanguardia.*

Vi sono le condizioni per far sì che le Marche si consolidino come un sistema socio-economico aperto alla sperimentazione di nuovi approcci che rispondono alle sfide collegate alla transizione digitale e alla transizione sostenibile.

- d. *Sviluppare un **ecosistema dell’innovazione dinamico e attrattivo per investimenti, talenti, start-up e filiere strategiche**, capace di dare continuità e sistematicità ai processi di transizione industriale e di rilanciare la competitività e la crescita sostenibile delle imprese.*

La struttura attuale del sistema imprenditoriale richiede un “salto di qualità” per aprirsi sempre più a nuovi capitali, nuovi talenti e nuovi settori; ciò è coerente con quanto previsto dalla **Strategia di Specializzazione Intelligente (S3) 2021-2027** di Regione Marche, approvata con la Delibera della Giunta Regionale n.42/2022.

- e. *Valorizzare le Marche come **terra del benessere e della qualità della vita**.*

La dimensione del benessere diffuso nel territorio e del valore che la regione può offrire a quanti la scelgono (residenti, imprenditori, lavoratori, studenti, turisti, ecc.) è stata sancita anche dalla Legge Regionale n.23/2023 che, grazie al suo approccio interdisciplinare e plurisetoriale (alimentazione, filiera agroalimentare, salute, *welfare*, industria, ambiente, turismo, cultura, sport, istruzione e formazione) ha ribadito come le Marche non siano soltanto un luogo da ammirare, ma un territorio che offre **un modello di vita sano, sostenibile e duraturo**.

I 5 principi ispiratori della visione strategica per il futuro delle Marche

-  1. Consolidare l'eccellenza del **modello di sviluppo** delle Marche, rendendo il territorio e il suo tessuto industriale competitivi a livello nazionale ed internazionale nel nuovo scenario di riferimento
-  2. Rafforzare il contributo che le Marche possono offrire alla **crescita del Centro Italia e del sistema-Paese** in ambito economico, produttivo, sociale e culturale
-  3. Sostenere il posizionamento del territorio marchigiano come **area avanzata e "laboratorio" di sviluppo** e applicazione di **modelli** (industriali ed operativi) **virtuosi e all'avanguardia**
-  4. Sviluppare un **ecosistema dell'innovazione dinamico e attrattivo** per investimenti, talenti, *start-up* e filiere strategiche, capace di dare continuità e sistematicità ai processi di **transizione industriale** e di rilanciare la **competitività** e la **crescita sostenibile** delle imprese
-  5. Valorizzare le Marche come **terra del benessere e della qualità della vita**

Figura 99. I 5 principi ispiratori della visione strategica per il futuro delle Marche. *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.*

146. La visione del futuro deve fare leva sulle competenze territoriali, ovvero su **specifiche abilità del territorio in attività** quali industria, servizi, educazione, ricerca, ecc.. Le componenti delle competenze sono molteplici, come ad esempio:
- conoscenza accumulata in gruppi di persone del territorio;
 - numerosità delle persone con conoscenza accumulata;
 - *know-how* accumulato in *database* fisici;
 - strutture economiche (imprese, istituzioni, ecc.) che accolgono le persone con tale competenza e i rispettivi meccanismi di funzionamento (che possono facilitare o intralciare l'espressione della competenza);
 - infrastrutture fisiche e infostrutture (qualità e dotazione) e sistema burocratico-amministrativo che possono facilitare (od ostacolare) l'espressione della competenza;
 - piena consapevolezza della maggioranza degli attori istituzionali, sociali ed economici del territorio di possedere questa competenza specifica.
147. Le competenze si distinguono dai patrimoni (o *asset*) territoriali, che esprimono un elemento disponibile nel territorio e che ha valore per chi vi opera, senza essere necessariamente un fattore di vantaggio competitivo o di distintività. Solo quando questo viene inserito e valorizzato all'interno di una strategia territoriale – e in coerenza con la visione del futuro – tale potenziale può tradursi in una competenza.
148. Le competenze diventano **"distintive"** (o "portanti") quando **sono ad un livello complessivo superiore, per qualità e intensità, a quello dei territori concorrenti**. In tale logica, un territorio può costruire **un numero limitato di competenze distintive**, tipicamente in un numero non superiore a **tre/cinque**.
149. Ai fini della strategia di sviluppo, è inoltre essenziale valutare il grado di **distintività e competitività** delle competenze per poter valutare e pianificare le azioni per la loro valorizzazione: infatti alcune competenze, anche se tipiche del territorio, potrebbero–

alla luce dei cambiamenti interni ed esterni dello scenario competitivo – non giustificare ulteriori investimenti mirati.

150. La Visione del futuro delineata per le Marche valorizza e mette a sintesi **sei competenze distintive** del territorio, suddivise tra **eccellenze per la produzione manifatturiera** (*agrifood*, meccanica ed *engineering*, economia del mare) ed **eccellenze per il benessere e la qualità della vita** (sistema casa e arredo, sistema moda e lusso, cultura e turismo). Inoltre, meccanica ed *engineering*, sistema casa e arredo, sistema moda e lusso si possono considerare **competenze verticali trainanti**, nel senso che sono le competenze distintive (attuali e/o potenziali) del territorio marchigiano su cui costruire il proprio percorso di sviluppo futuro; al contrario, *agrifood*, economia del mare e cultura e turismo sono **competenze trasversali “di supporto”**, radicate nel territorio marchigiano e che sostengono l’implementazione della Visione e rafforzano le competenze verticali.

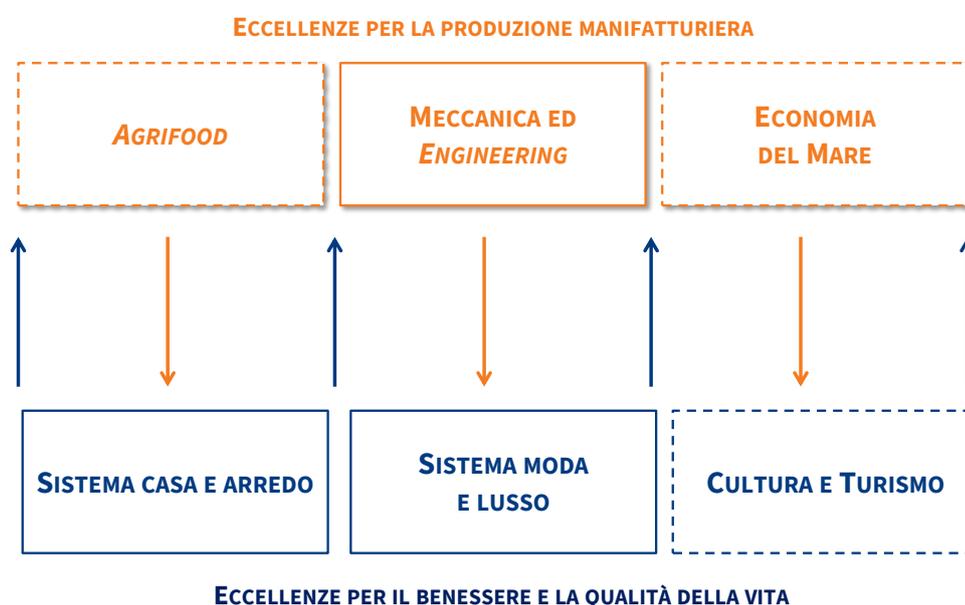


Figura 100. Le sei competenze distintive delle Marche. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

151. L’analisi di dettaglio delle caratteristiche di ciascuna competenza mostra quanto tali settori o filiere siano fortemente integrate nell’economia regionale e ne valorizza il grado di distintività raggiunto nel tempo che permette di esaltare le capacità del sistema imprenditoriale locale:
- L’**industria agrifood** delle Marche può contare un *export* del valore di **587 milioni di Euro nel 2024**, ad un tasso medio annuo composto di crescita (CAGR) tra il 2019 e il 2024 pari a **+6,8%**, di cui +11% nel solo segmento alimentare. La regione conta **35 prodotti DOP e IGP** (23,6 per milione di abitanti rispetto ad una media italiana di 14,5) e una **filiera di 2.754 operatori**, a fronte di un impatto economico di 136 milioni di Euro (di cui 27 nell’agroalimentare e 109 nei vini, un dato che la colloca al sesto posto tra le Regioni del Centro-Sud), concentrato principalmente nelle

Province di Ancona (36%) e Macerata (33%)¹⁷. La filiera estesa del sistema agroalimentare marchigiano (che comprende settori primari, trasformazione alimentare, gastronomia, tecnologie, prodotti complementari e servizi per l'industria alimentare, ristorazione e somministrazione) occupa **circa 58.500 addetti**, per il 21% nell'industria alimentare e per il 57% nella ristorazione. Inoltre, le Marche sono **4° in Italia per percentuale di superfici a colture biologiche** (28,2% rispetto al 19,8% in Italia) e **2° per incidenza di imprese agricole biologiche** (11,6% rispetto al 7,4% medio nazionale).

- Nella **meccanica ed engineering**, il territorio ha sviluppato competenze meccaniche, elettrotecniche e ingegneristiche a partire dal settore degli **elettrodomestici** che oggi contribuiscono all'innovazione di altre **filieri produttive high-tech (tra cui mobilità sostenibile, salute, sicurezza ed energia)**. **Un quarto dell'export manifatturiero** delle Marche è riconducibile a macchinari (in particolare, macchine per impieghi speciali, formatura dei metalli e impiego generale) e apparecchi elettrici (apparecchiature per uso domestico) a fronte di oltre 1.000 imprese attive in questo settore industriale.
- L'**Economia del Mare** incide per il **4,7% del Valore Aggiunto** delle Marche, il **5,5% dell'occupazione** e il 5,5% delle imprese. Le Marche sono la **4° Regione in Italia per occupati nella costruzione di navi e imbarcazioni**: più di 2.100 addetti nella navalmeccanica in oltre 130 imprese; più di 2.000 addetti nella costruzione di imbarcazioni da diporto e sportive in oltre 250 imprese, concentrate tra le Province di Pesaro-Urbino e Ancona. La produzione si concentra su **grandi yacht di lusso (20-40 metri) e superyacht (40-80 metri)**, oltre a servizi di manutenzione e *refitting*. Inoltre, la Provincia di **Ancona** è la **terza in Italia per export della cantieristica**, per un valore di 1,17 miliardi di Euro.
- Il **sistema casa e arredo** vanta **circa 1.600 imprese produttrici di mobili** e circa 13.900 addetti, concentrati rispettivamente per il 59% e il 63% del totale nel Pesarese. In particolare, **la Provincia di Pesaro e Urbino è il primo polo dell'export di mobili del Centro-Sud** ed è al 9° posto in Italia, con 343 milioni di Euro nel 2024, ad un tasso medio annuo composto di crescita (CAGR) di +2,2% tra il 2019 e il 2024. Il sistema produttivo marchigiano si è specializzato in **nicchie ad alto valore aggiunto, tra cui domotica, cappe, scaldabagni e condizionatori**.
- Il **sistema moda e lusso** marchigiano poggia sulla presenza di alto contenuto di **abilità tecnica e manualità artigiana**, grazie ad **uno dei più grandi distretti produttivi di calzature in Italia e in Europa**: circa 3.000 imprese produttrici di **calzature** e circa 22.000 addetti (per il **54% nel Fermano** e per il **37% nel Maceratese**). Il **70%** dell'*export* del sistema moda marchigiano è imputabile ad **articoli in pelle** (1,6 su 2,3 miliardi di Euro nel 2024); **Fermo e Macerata** assommano da soli l'**84%** dell'*export* di calzature della regione.

¹⁷ Fonte: Ismea, "Rapporto Qualivita 2024 sulle produzioni DOP IGP e STG", 2025.

- Nel **sistema della Cultura e del Turismo** le Marche possono fare leva su un ampio e diversificato **patrimonio paesaggistico-naturale** (mare, colline e montagne) e **storico-artistico** (borghi e città d'arte tra cui Urbino, Gradara, Corinaldo e Ascoli Piceno). L'offerta del territorio spazia da **musei** (come la Galleria Nazionale delle Marche ad Urbino, i cui visitatori sono passati da 105.454 ad oltre 210.000 tra il 2021 e il 2024, ad un CAGR di +26%) e **festival di primo piano e di richiamo internazionale** (tra gli altri, il Rossini Opera Festival, il Macerata Opera Festival, l'Ancona Jazz Festival, il Summer Jamboree Festival di Senigallia)¹⁸, fino a itinerari specifici di natura **culturale e letteraria** (Recanati), **religiosa** (Loreto) ed **enogastronomica** (ad esempio, nel territorio marchigiano si contano, al 2022, **12 aziende agrituristiche ogni 100 km²**, una densità molto più elevata rispetto alla media nazionale di 8,6). Nel 2024 le Marche hanno registrato **11,7 milioni di presenze turistiche** (in crescita del +15% rispetto al 2023 e del +13% rispetto al 2019), denotando un particolare dinamismo nella **componente straniera** (+15% rispetto al 2023 e +28% rispetto al 2019).

152. L'ulteriore rafforzamento di queste sei competenze distintive del territorio marchigiano e del suo tessuto imprenditoriale può favorire lo **sviluppo di nuove filiere di prodotti e servizi**:

- La specializzazione nelle produzioni agroalimentari può portare ad esplorare le applicazioni nel campo delle **tecnologie digitali** (ad esempio, agricoltura di precisione), della **sostenibilità** (ad esempio, *packaging* innovativo, *ecodesign*, coltivazioni biologiche) e del **benessere/salute** (ad esempio, alimenti funzionali e nutraceutica).
- Nella meccanica si aprono interessanti opportunità per le imprese marchigiane di progettare e realizzare applicazioni innovative basate sulle nuove tecnologie 5.0 da destinare ai mercati dell'**industria manifatturiera** (si pensi ad automazione e robotica collaborativa, soluzioni *smart* e sensoristica, micro e nano-applicazioni, manifattura additiva, strumenti di manutenzione predittiva e/o diagnostica), della **mobilità** (ad esempio, elettrificazione i mezzi di trasporto e logistica), dell'**energia** (ad esempio, nuove tecnologie per la generazione elettrica, per l'idrogeno e per l'efficienza energetica) o della **sanità/ageing economy** (è il caso dell'automazione e robotica per la mobilità di persone disabili o affette da fragilità).
- Le produzioni che già connotano il territorio nell'**economia del mare** potrebbero ampliarsi grazie a ulteriori specializzazioni in ambito **cantieristico** (come *refitting* e

¹⁸ L'edizione 2024 del Rossini Opera Festival (ROF) ha registrato 21.473 presenze (il numero più alto della storia), con una significativa la presenza di spettatori italiani (il 54% del totale) e la partecipazione di spettatori stranieri da 46 Paesi; anche la sessantesima edizione del Macerata Opera Festival 2024 si è chiusa con nuovi record di presenze e incassi, superando i risultati pre-pandemia: quasi 50mila spettatori (+21% rispetto al 2023) e incasso di 1,7 milioni di Euro (+26%). Il Summer Jamboree Festival – il più grande e conosciuto evento musicale in Europa dedicato alla musica e cultura dell'America anni Quaranta e Cinquanta del Novecento, che si svolge ogni anno tra la fine di luglio e la prima metà di agosto a Senigallia – ha raggiunto oltre 400.000 presenze.

manutenzioni di imbarcazioni e navi), **formativo** (nel caso della formazione di competenze su ingegneria del mare e logistica per i porti di nuova generazione) e **turistico** (turismo nautico di alto livello).

<p style="text-align: center;">AGRIFOOD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agricoltura, allevamento e pesca di precisione • <i>Packaging</i> innovativo e conservazione • Tracciabilità, qualità e sicurezza alimentare • Economia circolare ed <i>ecodesign</i> • Prodotti biologici e naturali • Alimenti funzionali e nutraceutica • ... 	<p style="text-align: center;">MECCANICA ED ENGINEERING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuovi sistemi di progettazione e simulazione • Automazione e robotica collaborativa • Gestione in remoto di produzione, progettazione, assistenza • Produzioni intelligenti e sensoristica • Elettrificazione per la mobilità • Micro e nano-applicazioni • Manifattura additiva • Nuove tecnologie per la generazione elettrica, per l'idrogeno e per l'efficienza energetica • Manutenzione predittiva e diagnostica • Automazione e robotica per la mobilità di persone disabili o affette da fragilità • ... 	<p style="text-align: center;">ECONOMIA DEL MARE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Specializzazione su <i>refitting</i> e manutenzioni • Formazione su ingegneria del mare e logistica portuale di nuova generazione («porto digitale») • Sistemi portuali per il <i>refitting</i> e il turismo nautico • Sviluppo di turismo nautico di alto livello • ...
<p style="text-align: center;">SISTEMA CASA E ARREDO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Domotica e mobili ed elettrodomestici connessi (IoT) • Bioarchitettura e arredo circolare • Soluzioni abitative per la sicurezza sismica • Sistemi di sostenibilità energetica, riscaldamento, condizionamento • <i>Smart home</i> e robotica assistiva • Materiali e trattamenti innovativi • <i>Design</i> per nuovi concetti abitativi • Nuovi materiali ecosostenibili e performanti per costruzioni • ... 	<p style="text-align: center;">SISTEMA MODA E LUSO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuovi materiali sostenibili e performanti per l'abbigliamento • Prodotti funzionali per lavoro, sport e cura • Nuove concezioni stilistiche • Customizzazione e personalizzazione • <i>Virtual fitting</i> e <i>virtual retail</i> • Prodotti naturali in abbigliamento e cosmetica • <i>Smart labelling</i> per la tracciabilità dei capi di abbigliamento • ... 	<p style="text-align: center;">CULTURA E TURISMO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuove forme di fruizione dell'arte e della cultura • Tecnologie per il restauro/recupero del patrimonio storico-artistico • Applicazioni digitali creative • Arte e cultura per l'inclusione sociale • <i>Design</i> dei servizi/ <i>Ecodesign</i> / <i>Human centred design</i> • <i>Web marketing</i>/ soluzioni innovative di comunicazione • Virtualizzazione dei servizi • Sistemi logistici innovativi • <i>Cybersecurity</i> • Specializzazione su «turismo lento» e sostenibile • ...

Figura 101. I possibili ambiti evolutivi delle sei competenze distintive del territorio marchigiano.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati *Strategia di Specializzazione Intelligente (S3) di Regione Marche e altre fonti, 2025.*

- **Digitalizzazione, sostenibilità, efficienza energetica e sicurezza** potrebbero essere i *driver* alla base dell'evoluzione del **sistema legno e arredo** marchigiano: dalla smart home (domotica, mobili ed elettrodomestici connessi, robotica assistiva) fino alla bioarchitettura e arredo circolare (con nuovi materiali ecosostenibili e performanti per costruzioni), da sistemi di sostenibilità energetica, riscaldamento, condizionamento fino a soluzioni abitative per la sicurezza sismica.
- Anche le **imprese della moda e del lusso** potrebbero guardare agli sviluppi nel campo della **sostenibilità** (ad esempio, sperimentazione di nuovi materiali sostenibili e performanti per l'abbigliamento e *smart labelling*), della **digitalizzazione** applicata all'esperienza di acquisto (ad esempio, *virtual fitting* e *virtual retail*), così come della funzionalità dei capi (ad esempio, prodotti funzionali per lavoro, sport e cura).

- Nel sistema della cultura e del turismo, le Marche potrebbero orientare l'attuale offerta nella direzione della **tutela e messa in sicurezza del patrimonio artistico-paesaggistico** (come lo sviluppo di tecnologie per il restauro/recupero di beni storico-artistici e di soluzioni di *cybersecurity*), della **digitalizzazione della fruizione turistica** (grazie ad applicazioni di *web marketing*/soluzioni innovative di comunicazione e alla virtualizzazione dei servizi turistici) e della **valorizzazione della dimensione sociale ed esperienziale** (ad esempio, arte e cultura per l'inclusione sociale e la specializzazione sul "turismo lento" e sostenibile).

3.2. LE PROPOSTE D'AZIONE PER REALIZZAZIONE LA VISIONE DEL FUTURO DELLE MARCHE

153. Per realizzare la visione del futuro delle Marche sono state identificate **12 proposte d'azione**, raggruppate in 3 linee di intervento prioritarie:
- **Connettività fisica e digitale.**
 - **Competitività del sistema economico-produttivo.**
 - **Talenti e competenze.**
154. Nel modello di sviluppo territoriale delineato, queste iniziative si delineano come **iniziative di sistema**, coerenti con la visione a tendere per le Marche, con i bisogni manifestati dagli *stakeholder* coinvolti nel percorso di ascolto del territorio e con le risposte ai punti di attenzioni emerse dall'analisi dello scenario socio-economico e produttivo regionale, con l'obiettivo di:
- rafforzare le competenze distintive che connotano il territorio;
 - consolidare il contributo che le Marche possono dare al Centro Italia e al Paese nel suo complesso;
 - imprimere un'accelerazione dello sviluppo territoriale, favorendo l'attrazione di nuovi investimenti, residenti, lavoratori e talenti;
 - sensibilizzare e attivare i portatori di interesse e catalizzare risorse finanziarie.
155. Per ciascuna proposta d'azione è stata elaborata una **scheda-progetto di dettaglio** che individua:
- L'**ambito d'intervento** (connettività fisica e digitale; competitività del sistema economico-produttivo; talenti e competenze).
 - Gli **stakeholder target** cui si indirizzano gli interventi proposti, suddivisi in cinque categorie (imprese, residenti, talenti/studenti, lavoratori e turisti).
 - Il "**razionale**", inteso come le motivazioni sottostanti l'intervento proposto.
 - Gli **obiettivi** dell'intervento.
 - Le **caratteristiche dell'intervento**, declinate nei principali aspetti operativi del progetto.

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

Si riportano di seguito le schede progettuali di ciascuna proposta d'intervento dallo Studio Strategico del *Think Tank* "Le Marche al centro", suddivisi per i tre macro-ambiti d'intervento.

3.2.1. Le proposte d'azione legate al rafforzamento della connettività fisica e digitale nelle Marche

156. Una priorità d'intervento trasversale emersa dal confronto con gli attori del territorio marchigiano è **colmare il gap infrastrutturale** (materiale e immateriale) per garantire il pieno collegamento delle Marche tra i territori all'interno della regione (aree costiere, intermedie e dell'entroterra montano) e verso l'esterno (resto d'Italia e Paesi che si affacciano sull'Adriatico).
157. Nello specifico, con riferimento alla macro-area relativa alla connettività fisica e digitale, sono state avanzate le seguenti proposte:
- Accelerazione del rafforzamento della **rete stradale e ferroviaria** regionale.
 - Potenziamento del **porto di Ancona** sui **collegamenti lungo l'asse Est-Ovest**.
 - Valorizzazione in rete delle **sinergie tra gli aeroporti del Centro Italia**.
 - **Piano di copertura della Banda Ultra Larga** per il settore privato nelle aree interne.
 - **Piano di riqualificazione dei centri storici e di ricostruzione del cratere sismico**.

Proposta d'azione n. 1. Accelerazione del rafforzamento della rete stradale e ferroviaria regionale

Ambito d'intervento	Rafforzamento della rete infrastrutturale regionale e sostegno allo sviluppo territoriale
Target	Imprese, residenti, talenti/studenti, lavoratori, turisti
Razionale	<ul style="list-style-type: none"> - Le Marche devono migliorare la loro accessibilità e mobilità interna, attraverso il potenziamento dei collegamenti con il resto dell'Italia e facilitando gli spostamenti quotidiani. Ad oggi, ancora il 47,5% della rete ferroviaria regionale non è elettrificata o è a binario unico. Arretrare la linea ferroviaria per l'Alta Velocità e l'Alta Capacità, dedicando l'attuale linea ferroviaria come metropolitana di superficie per il collegamento regionale, come da progetti già sviluppati, permetterebbe di migliorare la qualità della vita e la mobilità nel territorio. - Il “Piano Infrastrutture Marche 2032” rappresenta un'opportunità per realizzare opere strategiche in grado di generare un impatto economico e sociale.
Obiettivi	Migliorare la connettività delle Marche attraverso il potenziamento delle infrastrutture di trasporto di superficie, facilitando lo sviluppo industriale della regione e l'attrazione di nuovi residenti/lavoratori .
Caratteristiche dell'intervento	Accelerare sugli interventi previsti dal “Piano Infrastrutture Marche 2032” (ad esempio, efficientare e modernizzare i sistemi ferroviari, aumentare l'accessibilità stradale, rendere più attrattivo, efficiente ed efficace il sistema di TPL), al fine di favorire i collegamenti interni alla regione, con il resto d'Italia e i grandi corridoi europei, così da sostenere lo sviluppo economico, l'attrazione di investimenti e la qualità della vita di cittadini e lavoratori.
Indicatori di monitoraggio	<ul style="list-style-type: none"> - Miglioramento dei tempi di percorrenza Ancona-Roma. - Miglioramento dell'accessibilità tra le città. - Superficie di area costiera recuperata dall'arretramento della linea ferroviaria. - Crescita del tasso di utilizzo del TPL.
Orizzonte temporale	<ul style="list-style-type: none"> - Avvio dei lavori infrastrutturali nel 2025-2026. - Completamento degli interventi minori entro il 2027 e delle opere più strutturate entro il 2032.

Proposta d'azione n. 2. Potenziamento del porto di Ancona sui collegamenti lungo l'asse Est-Ovest

Ambito d'intervento	Rafforzamento della rete infrastrutturale regionale e sostegno allo sviluppo territoriale
Target	Imprese, turisti
Razionale	<ul style="list-style-type: none"> - Le Marche rappresentano un punto strategico per i collegamenti tra i Balcani e il Centro Italia grazie alla loro posizione geografica al centro dei corridoi europei Scandinavo-Mediterraneo e Baltico-Adriatico. Tuttavia, sono necessari investimenti per migliorare l'efficienza e la connettività della regione. - Nel 2024, il porto di Ancona-Falconara Marittima ha movimentato oltre 9,5 milioni di tonnellate di merci (43% Ro-Ro) e il numero di crocieristi è aumentato del +19% (più di 104mila), anche grazie all'incremento di toccate di navi da crociera del segmento lusso. - Potenziare il trasporto marittimo e la connettività multimodale aumenterebbe la competitività della regione come snodo logistico internazionale all'interno della Macro-Regione Adriatico-Ionica (70,6 milioni di abitanti; PIL di 1.839 miliardi di Dollari; rete di 17 porti in 6 dei 10 Paesi EUSAIR; Investimenti Diretti Esteri italiani in 2.230 imprese dell'area EUSAIR con 69.005 occupati e più di 52 miliardi di Euro).
Obiettivi	Affermare le Marche come ponte naturale per i flussi logistici di persone e merci con i Paesi dell'area adriatico-ionica attraverso il potenziamento delle infrastrutture di trasporto e della logistica, favorendo la connettività intermodale e l'efficienza dei collegamenti.
Caratteristiche dell'intervento	<p>Rendere il porto di Ancona il pivot strategico dei flussi logistici tra l'Italia e l'area balcanica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aumentando i traffici <i>import-export</i> verso i Paesi sugli scali di Igoumenitsa (Grecia), Spalato e Ploče (Croazia), Durazzo (Albania); - potenziando la sinergia tra porto, interporto e aeroporto la cui vicinanza facilita la proposizione del polo intermodale come hub di riferimento per il Centro Italia.
Indicatori di monitoraggio	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di collegamenti con i Balcani. - Indice di efficienza della rete logistica. - Incremento dei TEU movimentati.
Orizzonte temporale	<ul style="list-style-type: none"> - Avvio dei lavori infrastrutturali nel 2025-2026. - Completamento del collegamento con il centro Italia e i Balcani entro il 2035-2037.

Proposta d'azione n. 3. Valorizzazione in rete delle sinergie tra gli aeroporti del Centro Italia

Ambito d'intervento	Rafforzamento della rete infrastrutturale regionale e sostegno allo sviluppo territoriale
Target	Imprese, famiglie/residenti, talenti, turisti
Razionale	<ul style="list-style-type: none"> - Ancona si posiziona al centro di una rete di aeroporti di medie dimensioni nel Centro Italia (Rimini, Forlì, Pescara, Pisa e Perugia), che possono specializzarsi su tratte particolari e rispondere alle esigenze del trasporto merci e passeggeri in modo coordinato. - Lo scalo aeroportuale di Ancona mostra interessanti caratteristiche in termini strutturali (pista allungabile; collegamento infrastrutturale con il porto e l'interporto) e di innovazione (ipotesi allo studio di realizzare un vertiporto per decollo e atterraggio verticale di veicoli eVTOL, droni cargo e aerotaxi biposto dotati di motori elettrici; fonti di energia rinnovabili). Nel 2023 le destinazioni sono cresciute del 70% rispetto al 2022 e lo scalo nel 2024 si è collocato nella Top 10 nazionale per crescita di passeggeri (+15,8%, a 600mila) e movimenti (+11,8%, a 11.900).
Obiettivi	Rafforzare la competitività delle Marche e del Centro Italia, migliorando le connessioni internazionali e rendendo la regione più accessibile e attrattiva.
Caratteristiche dell'intervento	<p>Creare un tavolo di consultazione e coordinamento tra gli aeroporti del Centro Italia quale sede per il confronto e la valutazione della creazione di una rete di scali aeroportuali specializzati e integrati con il sistema portuale e logistico del Centro Italia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Focalizzazione di ciascuno scalo su determinate tratte e funzioni (cargo, voli <i>business</i>, <i>low-cost</i>), per ottimizzare l'offerta e migliorare l'efficienza dei trasporti. - Integrazione con i porti e gli interporti del Centro Italia, favorendo così una logistica più fluida e rapida per persone e merci, un'intermodalità avanzata e una maggiore apertura a nuove tratte internazionali.
Indicatori di monitoraggio	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di destinazioni (nazionali e internazionali). - Numero di voli operati per tratta. - Tasso di crescita di passeggeri transitati. - Tasso di crescita del traffico cargo.
Orizzonte temporale	<ul style="list-style-type: none"> - Attivazione del Tavolo di consultazione e coordinamento tra gli aeroporti del Centro Italia entro metà 2026. - Accordi tra le varie infrastrutture (aeroporti, porti, interporti) nel triennio 2027-2029. - Sviluppo della rete di aeroporti specializzati del Centro Italia e integrazione con la rete logistica locale entro il 2035.

Proposta d'azione n. 4. Piano di copertura della Banda Ultra Larga per il settore privato nelle aree interne

Ambito d'intervento	Rafforzamento della rete infrastrutturale regionale e sostegno allo sviluppo territoriale
Target	Imprese, residenti, lavoratori, talenti/studenti
Razionale	<ul style="list-style-type: none"> - Le Marche sono al 16° posto in Italia per quota di imprese con connessione fissa in Banda Larga (96,9%) e solo un terzo (33% rispetto al 49,7% medio nazionale) ha connessione e velocità di download ≥ 100 Mbit/s (20° in Italia). La regione è 10° in Italia per percentuale di famiglie raggiunte da FTTH (70,1% rispetto alla media nazionale di 70,8%). - Nel 2021 Regione Marche ha approvato il Piano “Borgo digitale diffuso” per l'infrastrutturazione delle aree bianche per il collegamento in fibra di tutte le sedi della P.A., dei presidi sanitari e dei plessi scolastici: ad oggi permangono situazioni di disparità nella copertura digitale tra le zone a maggiore densità abitativa e le aree dell'entroterra. Tale <i>gap</i> pregiudica la possibilità alle imprese marchigiane di cogliere le opportunità connesse alla transizione digitale: ad es., solo il 17,6% svolge attività di e-commerce (rispetto alla media di 20,4% in Italia).
Obiettivi	Proseguire nel percorso di riduzione del divario digitale nelle aree interne delle Marche e garantire pari opportunità a tutti i territori della regione per il rilancio del sistema produttivo locale.
Caratteristiche dell'intervento	Dotare le abitazioni e le imprese dell'entroterra marchigiano della copertura in fibra in Banda Ultra Larga necessaria per lo svolgimento delle attività collegate alla vita quotidiana e all'operatività del business aziendale.
Indicatori di monitoraggio	<ul style="list-style-type: none"> - % di imprese con connessione fissa in Banda Larga. - % di imprese con connessione e velocità di <i>download</i> ≥ 100 Mbit/s. - % di imprese che svolgono attività di <i>e-commerce</i>. - % di abitazioni con connessione fissa in Banda Larga. - Diffusione del lavoro da remoto nei Comuni interessati. - Diffusione accesso a web TV.
Orizzonte temporale	- Chiusura dei cantieri e completamento dei collaudi nei Comuni coinvolti entro il 2027 .

Proposta d'azione n. 5. Piano di riqualificazione dei centri storici e di ricostruzione del cratere sismico

Ambito d'intervento	Rafforzamento della rete infrastrutturale regionale e sostegno allo sviluppo territoriale
Target	Residenti, turisti, imprese e lavoratori
Razionale	<ul style="list-style-type: none"> - Con il DGR 322/2023, la Regione Marche ha adottato il “Piano Clima” per definire misure e azioni per il rafforzamento della capacità di adattamento a livello regionale, tra cui interventi per rendere l'agricoltura più resiliente ai cambiamenti climatici e per prevenire l'erosione del suolo attraverso le pratiche agricole. - Attraverso la riqualificazione urbana delle aree colpite dal sisma (85, pari al 61% dei 140 Comuni dell'area), si possono creare spazi più vivibili e accessibili, con infrastrutture moderne e servizi adeguati, favorendo la creazione di comunità più coese e resilienti, e migliorando il benessere generale dei cittadini, oltre a preservare e valorizzare il ricco patrimonio storico e culturale della regione.
Obiettivi	Migliorare la qualità dell'abitare dei centri storici e dei comuni colpiti dal sisma e attrarre nuovi residenti e investimenti per favorire la rinascita economica e sociale del territorio.
Caratteristiche dell'intervento	<ul style="list-style-type: none"> - Promuovere la creazione di un “Distretto dell'Appennino”. - Accelerare gli interventi di messa in sicurezza antisismica e ricostruzione delle abitazioni e degli edifici produttivi in zona di rischio sismico 1, 2 e 3. - Completare le opere di riqualificazione ed efficientamento energetico degli edifici. - Erogazione di incentivi per l'insediamento abitativo e l'avvio di nuove attività imprenditoriali (agevolazioni fiscali e sgravi dedicati a chi sceglie di investire, trasferirsi e lavorare nelle aree colpite dal sisma).
Indicatori di monitoraggio	<ul style="list-style-type: none"> - % di immobili e capannoni industriali riqualificati. - % di edifici di classe energetica da A4 a C. - Tasso di crescita del numero di residenti. - Tasso di nascita di nuove attività imprenditoriali.
Orizzonte temporale	<ul style="list-style-type: none"> - Completamento dei lavori nei Comuni dell'area sismica entro il 2027. - Lancio di un bando regionale per le candidature a ricevere incentivi per l'insediamento nell'area del sisma nel 2026. - Lavori di riqualificazione ed efficientamento dei principali centri abitati nel periodo 2027-2032.

3.2.2. Le proposte d'azione legate alla competitività del sistema economico-produttivo marchigiano

158. Tutti i settori trainanti dell'economia regionale richiedono un ripensamento che tenga conto di un maggiore orientamento verso l'innovazione tecnologica, **accelerando così il processo di trasformazione delle imprese e delle filiere produttive**. Si tratta di fare un salto oltre l'esperienza dei distretti industriali locali, in cui l'evoluzione dell'artigianato e lo sviluppo dei rapporti di reti collaborative ha, per decenni, favorito l'industrializzazione nelle varie province marchigiane e nelle aree interne delle Marche. Un'ulteriore sfida è rappresentata, inoltre, dallo spostamento da approcci organizzativi basati su modelli imprenditoriali tradizionali e da produzioni di massa a basso valore aggiunto verso **nicchie di beni e servizi a maggiore Valore Aggiunto**, tanto nell'industria manifatturiera che nel settore terziario (ad esempio, nel turismo), in grado di permettere alla regione di contrastare la concorrenza di altri mercati, interni e/o esteri.
159. Per promuovere un rafforzamento della competitività del sistema economico-produttivo delle Marche, sono state avanzate cinque proposte:
- Rigenerazione dei **distretti industriali marchigiani in ottica 4.0**.
 - Rafforzamento della competitività delle imprese marchigiane attraverso **modelli aggregativi**.
 - Affermazione delle Marche come **polo produttivo di riferimento del Mediterraneo Orientale per la nautica di lusso**.
 - Sviluppo dell'**economia circolare** per migliorare la competitività delle imprese.
 - Potenziamento e focalizzazione della **filiera del Turismo e della Cultura su segmenti ad alto Valore Aggiunto**.

Proposta d'azione n. 6. Rigenerazione dei distretti industriali marchigiani in ottica 4.0

Ambito d'intervento	Rafforzamento della produzione industriale e dell'occupazione
Target	Imprese, lavoratori
Razionale	<ul style="list-style-type: none"> - Il modello distrettuale marchigiano ha rappresentato per anni un'eccellenza riconosciuta a livello nazionale e internazionale, grazie alla specializzazione produttiva e alla forte rete di PMI. Tuttavia, questo modello sta mostrando segnali di difficoltà: l'<i>export</i> nei primi 9 mesi del 2024 si è ridotto del 6,4% (-230 milioni di Euro), colpendo in modo significativo sistema moda e casa, che rappresentano oltre l'80% delle esportazioni distrettuali regionali. - In generale, i distretti industriali marchigiani hanno subito una profonda crisi dovuta all'effetto congiunto di più fattori: concorrenza esterna, effetti del sisma, difficoltà dei grandi gruppi e riduzione delle famiglie imprenditoriali attive.
Obiettivi	Promuovere un ripensamento del modello distrettuale marchigiano per adattarlo alle nuove tendenze e sfide globali e trasformarlo in un motore di crescita sostenibile e innovativa .
Caratteristiche dell'intervento	<ul style="list-style-type: none"> - Accorpamento dei distretti produttivi secondo logiche di filiera (copertura dell'intero ciclo produttivo da monte a valle) e non solo di specializzazione/contiguità territoriale. - Definizione di nuovi strumenti di coordinamento tra gli operatori dei distretti, per creare reti di condivisione di innovazione, competenze e strategie congiunte di sviluppo e crescita sui mercati internazionali. - Trasformazione delle competenze distrettuali in asset strategici per il nuovo modello di distretto sotto forma di hub, con funzioni strutturate di governance, finanza e tecnologia. - Sperimentazione di progetti di innovazione e digitalizzazione (Intelligenza Artificiale, <i>Cloud</i>, <i>Big Data Analytics</i>).
Indicatori di monitoraggio	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di distretti "rigenerati". - Investimenti in innovazione e digitalizzazione dei distretti. - Crescita occupazionale nei distretti rigenerati. - Numero di nuove aziende insediate nei distretti.
Orizzonte temporale	- Monitoraggio nel breve termine dello stato dei distretti industriali attuali da rigenerare grazie a nuovi strumenti di <i>governance</i> e investimenti (entro il 2030).

Proposta d'azione n. 7. Rafforzamento della competitività delle imprese marchigiane attraverso modelli aggregativi

Ambito d'intervento	Aggregazione e competitività delle imprese
Target	Imprese
Razionale	<ul style="list-style-type: none"> - Il tessuto imprenditoriale regionale è formato per il 78,3% da micro imprese (con meno di 10 addetti), mentre le grandi imprese (con più di 250 addetti) rappresentano solo lo 0,3% del totale. Inoltre, le Marche sono la 5° regione italiana per quota di PMI manifatturiere (21,5% rispetto ad una media nazionale del 18,9%). - Il modello di integrazione permette alle imprese di essere più competitive, unendo risorse, competenze e visibilità. Creare una realtà “ombrello” consente alle imprese di mantenere la propria identità, ma con un vantaggio integrato che facilita la crescita: esempi di successo realizzati in Italia in segmenti di lusso del sistema moda e del <i>design-arredo</i>¹⁹ dimostrano come il modello della piattaforma integrata possa rafforzare la competitività delle PMI.
Obiettivi	Rafforzare la competitività delle imprese marchigiane attraverso modelli aggregativi di imprenditori e prodotti che favoriscano sinergie, innovazione e capacità di attrarre investimenti, superando il mero modello di holding di partecipazioni.
Caratteristiche dell'intervento	Creare, attraverso la realizzazione di <i>partnership</i> strategiche ed eventualmente l'ingresso nel capitale azionario di fondi di private equity e Club Deal/multifamily office, hub settoriali che raccolgano e supportino le imprese (es. mettendo a fattor comune alcuni servizi come marketing, logistica e sviluppo sui mercati esteri) e permettano alle aziende affiliate di mantenere la propria autonomia nelle fasi di sviluppo e produzione e nella governance operativa aziendale , ma con benefici collettivi.
Indicatori di monitoraggio	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento del fatturato medio delle imprese coinvolte nelle aggregazioni. - Attrazione di investimenti e nuove collaborazioni (anche internazionali).
Orizzonte temporale	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo delle aggregazioni esistenti e avvio di nuove alleanze strategiche nel breve termine (2026-2027). - Consolidamento del modello entro il 2030.

¹⁹ Ne sono alcuni esempi: Dexelance (11 imprese, 324 milioni di Euro di fatturato), MinervaHub (25 imprese, 230 milioni di Euro di fatturato) e Gruppo Florence (38 imprese, 700 milioni di Euro di fatturato).

Proposta d'azione n. 8. Affermazione delle Marche come polo produttivo di riferimento del Mediterraneo Orientale per la nautica di lusso

Ambito d'intervento	Specializzazione produttiva
Target	Imprese, lavoratori, talenti/studenti
Razionale	<ul style="list-style-type: none"> - Il mercato dei superyacht è una nicchia in continua crescita: attualmente la regione <i>leader</i> del settore (Liguria) è sulla costa tirrenica; quindi, operare sull'Adriatico meridionale rappresenta un'opportunità per posizionarsi come un polo strategico italiano a presidio del bacino del Mediterraneo Orientale (escludendo il Friuli-Venezia Giulia che, pur avendo importanti <i>player</i> nel segmento, risulta più orientato sulla navalmeccanica). - Già oggi le Marche vantano eccellenze nella costruzione di <i>yacht</i> di lusso e navi da crociera, con oltre 200 unità locali e oltre 3.300 addetti (4° in Italia nel settore navi e imbarcazioni) che arrivano a 10.000 se si considera l'indotto, con l'80% delle attività affidato a <i>partner</i> esterni in Italia e/o nelle Marche. - Le Marche sono una delle aree chiave in Italia per la produzione di grandi yacht. Con 180 km di costa e 7 porti, la regione ha il potenziale per sviluppare l'intera catena del valore dello yachting. Più della metà dei <i>super yacht</i> (circa 3.500) sono nel Mediterraneo e la costa adriatica ospita già circa 250 yacht sopra i 30 metri. Ad oggi, le Marche possono ospitare circa 60 <i>super yacht</i>, ma il potenziale è di oltre il doppio.
Obiettivi	Attrarre nuovi investimenti e rafforzare la filiera della nautica di lusso attraverso innovazione e sinergie con altri settori e mercati.
Caratteristiche dell'intervento	<ul style="list-style-type: none"> - Definizione di un piano di attrazione per nuovi investitori interessati ad inserirsi nella catena del valore delle attività cantieristiche, anche attraverso il potenziamento delle infrastrutture portuali e logistiche per sostenere la crescita del settore. - Previsione di incentivi per l'ampliamento della capacità di produzione di <i>superyacht</i> (es. nuovi spazi per la costruzione di imbarcazioni). - Potenziamento di sinergie e sotto-filiere con settori ancillari su scala locale (es. <i>Design-Arredo</i>, <i>Domotica</i>, <i>Elettronica</i>, <i>Chimica</i> e <i>Materiali avanzati</i>, <i>Meccanica di prosecuzione</i>, <i>Pelletteria</i> e <i>tessuti tecnici</i>) per una produzione più integrata e competitiva.
Indicatori di monitoraggio	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento della produzione di <i>superyacht</i> nelle Marche. - Incremento della forza lavoro nel settore. - Numero di laureati e professionisti nel settore nautico formati sul territorio. - Numero di investimenti attratti nel settore nautico.
Orizzonte temporale	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi del settore, mappatura delle competenze e studio di fattibilità per nuovi investimenti, nel biennio 2025-2026. - Implementazione di strategie di sviluppo (ad esempio, incentivi e potenziamento della formazione) per consolidare le Marche come polo strategico per la cantieristica nautica di lusso (2027-2028).

Proposta d'azione n. 9. Sviluppo dell'economia circolare per migliorare la competitività delle imprese

Ambito d'intervento	Economia circolare e sostenibilità
Target	Imprese, lavoratori, talenti/studenti
Razionale	<ul style="list-style-type: none"> - La transizione verso un modello di economia circolare è fondamentale per ridurre l'impatto ambientale e aumentare la sostenibilità del sistema produttivo. - Settori come Nautica (ad esempio, <i>refitting</i> di imbarcazioni), Moda e Arredo possono beneficiare di processi di riuso, rigenerazione e ottimizzazione delle risorse. - Il riutilizzo dei materiali e l'innovazione possono ridurre costi e sprechi, migliorando la competitività delle imprese: se le PMI riutilizzassero il sottoprodotto (materie prime seconde) potrebbero competere con le economie di scala delle grandi aziende.
Obiettivi	Promuovere modelli di economia circolare che favoriscano il riuso, la rigenerazione e la riduzione dell'impatto ambientale nei settori strategici per l'economia regionale.
Caratteristiche dell'intervento	<ul style="list-style-type: none"> - Creazione di più impianti di riciclo e produzione/trasformazione della materia prima seconda, ottenuta dalla prima linea, in nuovi prodotti destinati al mercato, da localizzare coerentemente con le specializzazioni produttive nel territorio marchigiano (ad esempio, Arredo, Moda, Nautica, ecc.). - Costituzione - nell'area del cratere sismico - di un polo di eccellenza sull'estrazione delle Materie Prime Critiche (da scarti provenienti da settori come elettronica - RAE, metallurgia, chimica e petrolchimica) da reimmettere nei cicli produttivi. - Erogazione di incentivi alle imprese che adottano modelli produttivi circolari.
Indicatori di monitoraggio	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del numero di imprese che adottano processi circolari. - Riduzione dei rifiuti industriali e degli scarti di produzione.
Orizzonte temporale	<ul style="list-style-type: none"> - Lancio di un bando regionale per le candidature a ricevere incentivi per virtuosità nei modelli produttivi e riduzione degli sprechi nel 2026. - Lancio delle prime iniziative nel 2027 e diffusione su scala regionale nel 2028.

Proposta d'azione n. 10. Potenziamento e focalizzazione della filiera del Turismo e della Cultura su segmenti ad alto Valore Aggiunto

Ambito d'intervento	Sviluppo della filiera turistica
Target	Imprese, turisti, talenti/studenti
Razionale	<ul style="list-style-type: none"> - I territori marchigiani hanno un alto potenziale di sviluppo per il settore del turismo, grazie alla loro ricchezza naturalistica, culturale ed esperienziale: la regione è caratterizzata da un patrimonio storico-artistico e religioso di grande rilievo ed offre opportunità per attività a contatto con la natura, borghi storici, tradizioni enogastronomiche e un paesaggio che spazia dalle montagne alla costa. Il Turismo nelle Marche genera un moltiplicatore del V.A. indotto pari a circa x1,8 (rispetto a x1,4 degli investimenti infrastrutturali). - Anche se in progressiva crescita, è ancora ridotto l'afflusso di turisti stranieri – 18° destinazione in Italia per arrivi (16,2% nel 2023) e presenze straniere (17%).
Obiettivi	Continuare a sostenere il sistema del Turismo e della Cultura nelle Marche, valorizzando la ricchezza del patrimonio locale e destagionalizzando l'offerta turistica basata principalmente sul turismo balneare.
Caratteristiche dell'intervento	<ul style="list-style-type: none"> - Definire una strategia di offerta turistica basata sull'esperienza turistica "diffusa", sul concetto di "bellezza" in tutte le sue declinazioni e del "vivere slow", sviluppando nuove tipologie di itinerari e modelli di business per intercettare l'evoluzione della domanda (anche presso i <i>target</i> stranieri) e integrando le varie tipologie di offerta (turismo <i>green</i> e <i>outdoor</i>, religioso, artistico, storico-culturale, enogastronomico, ecc.). - Favorire la complementarietà della filiera turistica con lo sviluppo della imprenditoria giovanile (ad esempio, sviluppo di soluzioni ICT applicate al sistema museale e al restauro del patrimonio storico e artistico) e della formazione (in sinergia con l'ITS Cultura Turismo e Nuove Tecnologie Marche).
Indicatori di monitoraggio	<ul style="list-style-type: none"> - Tasso di nascita di nuove attività nel settore turistico. - Tasso di crescita di turisti nei borghi storici. - Grado di saturazione delle strutture ricettive.
Orizzonte temporale	<ul style="list-style-type: none"> - Avvio del confronto tra Regione Marche e sistema delle filiere locali per il potenziamento del sistema turistico e culturale a fine 2025. - Avvio di sperimentazioni su scala locale e in ottica di filiera con orizzonte di lungo termine, dal 2026.

3.2.3. Le proposte d'azione legate all'attrazione di talenti e competenze nelle Marche

160. L'analisi del contesto regionale e l'attività di ascolto del sistema imprenditoriale locale hanno messo in luce la necessità di potenziare l'attrattività dell'offerta del sistema formativo nelle Marche (scuole secondarie di secondo grado e università) e di colmare il *gap* riconducibile alla difficoltà delle imprese di reperire nuova forza lavoro, soprattutto con riferimento alla fascia di neodiplomati e neolaureati.
161. Per attrarre nuovi talenti e sviluppare nuove competenze nel territorio marchigiano, sono stati individuati due ambiti principali d'intervento:
- Integrazione dell'**offerta dei corsi di studio di Università e ITS** per un piano di rientro dei talenti.
 - Costruzione di **percorsi di affiancamento alle imprese su formazione e trasferimento tecnologico.**

Proposta d'azione n. 11. Integrazione dell'offerta dei corsi di studio di Università e ITS per un piano di rientro dei talenti

Ambito d'intervento	Capitale umano
Target	Talenti/Studenti, Imprese, Lavoratori
Razionale	<ul style="list-style-type: none"> - Una parte significativa degli studenti marchigiani sceglie di proseguire gli studi fuori regione - Le 3 ITS Academy²⁰ e le università marchigiane hanno l'opportunità di espandere la propria offerta formativa con corsi innovativi legati alle vocazioni del territorio, come la nautica e l'ingegneria navale, per rispondere alla domanda di competenze nel settore dell'Economia del Mare. - Ad oggi le aziende marchigiane incontrano difficoltà nel reperire personale specializzato (3 imprese su 4).
Obiettivi	Adeguare l'offerta di corsi professionali alle esigenze delle principali vocazioni industriali delle Marche con l'obiettivo di incentivare la loro permanenza nelle Marche e il loro inserimento nel mercato del lavoro locale .
Caratteristiche dell'intervento	<ul style="list-style-type: none"> - Potenziamento dell'attuale offerta di corsi professionali dell'ITS SMART e dell'Università Politecnica delle Marche, inserendo nei <i>curricula</i> percorsi per la formazione di professionisti del settore dell'Economia del Mare (es. ingegneria delle costruzioni e navale; gestione dei servizi portuali e della logistica integrata) e inserimento di professori di livello internazionale per aumentare la qualità della formazione e l'attrattività per studenti del territorio e/o che vengono da fuori. - Rafforzamento del dialogo con le imprese operanti nei settori strategici dei territori per adeguare le competenze dei percorsi professionali alle esigenze delle principali vocazioni produttive territoriali. - Creazione di una Scuola Internazionale nel territorio per agevolare l'ingresso nelle imprese di <i>manager</i> stranieri, agevolando il percorso formativo dei figli. - Valutazione dell'introduzione di sistemi di incentivazione per gli studenti che scelgono di studiare presso gli atenei marchigiani e di accordi di agevolazione (come affitti calmierati e rimborsi viaggio) per attrarre laureati e/o diplomati di istituti ITS in tirocinio post-diploma presso le aziende marchigiane, elaborando un "Pacchetto di incentivi all'inserimento" e promuovendo percorsi di orientamento nelle scuole secondarie di II grado.

²⁰ ITS Turismo e Nuove Tecnologie Marche, ITS SMART (focalizzato su Moda, Meccatronica, Logistica, ICT e Agroalimentare), ITS Fabriano Academy (focalizzato su Ingegneria meccanica, Automazione industriale ed Energia sostenibile).

Indicatori di monitoraggio	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di nuovi corsi erogati. - Numero di nuovi iscritti. - Numero di studenti attratti da fuori regione. - Numero di neolaureati/neodiplomati rientrati nelle Marche.
Orizzonte temporale	<ul style="list-style-type: none"> - Avvio del confronto tra Università Politecnica delle Marche, ITS SMART e sistema associativo e imprenditoriale per la definizione delle priorità sui nuovi corsi tematici entro fine 2025. - Definizione dell'offerta dei nuovi <i>curricula</i> entro l'a.a. 2027-2028.

Proposta d'azione n. 12. Costruzione di percorsi di affiancamento alle imprese su formazione e trasferimento tecnologico

Ambito d'intervento	Capitale umano e <i>tech transfer</i>
Target	Talenti/Studenti, Imprese, Lavoratori
Razionale	<ul style="list-style-type: none"> - L'elevata incidenza di PMI e imprese artigiane si confronta con una altrettanto elevata incidenza di imprese a gestione familiare. Si stima che il 71% delle aziende marchigiane sia a conduzione familiare, per un totale di circa 23.000 realtà imprenditoriali: il livello di managerializzazione è contenuto e nel 18,3% dei casi l'impresa ha affrontato almeno un passaggio generazionale nel decennio 2013-2023. - La creazione di percorsi di affiancamento e di formazione post-laurea specializzati è essenziale per rispondere alla crescente domanda di incremento degli investimenti in innovazione e nell'ingaggio di figure qualificate, riducendo il mismatch tra domanda e offerta di lavoro. - Le academy d'impresa e la collaborazione con centri di ricerca rappresentano uno strumento strategico per formare figure professionali in linea con le esigenze delle aziende.
Obiettivi	Incrementare i livelli di investimenti delle imprese in innovazione e formazione e rafforzare l'integrazione tra università, imprese e territorio .
Caratteristiche dell'intervento	<ul style="list-style-type: none"> - Rafforzamento degli sportelli operativi a Jesi di collegamento diretto con i Competence Center nazionali (in particolare, MADE - Competence Center Industria 4.0) per affiancare i distretti e le imprese marchigiane nelle attività di formazione e sviluppo di progetti collegati al trasferimento tecnologico e all'evoluzione delle filiere produttive locali e potenziamento del ruolo dell'EDIH4Marche quale Polo Regionale per la trasformazione digitale. - Creazione di academy di impresa (anche comuni tra più realtà dello stesso settore) al fine di trattenere i talenti sul territorio e favorire processi di <i>upskill/reskill</i> della forza lavoro.
Indicatori di monitoraggio	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di nuovi percorsi di specializzazione e <i>academy</i> attivati. - Crescita del numero di imprese coinvolte nella formazione e nella ricerca.
Orizzonte temporale	<ul style="list-style-type: none"> - Rafforzamento delle collaborazioni con i <i>Competence Center</i> nazionali dal 2026. - Identificazione dei settori strategici e avvio delle prime <i>academy</i> e percorsi di specializzazione nel 2027-2028.

162. Queste 12 linee d'azione clusterizzate nei 3 macro-ambiti d'intervento, una volta a regime, andranno ad incidere sulla capacità del territorio di attrarre i diversi *stakeholder* d'interesse - imprese, famiglie/residenti, talenti, studenti e turisti – contribuendo così a **dare una risposta concreta alle domande strategiche dello sviluppo territoriale delle Marche.**

Assi di intervento e linee d'azione

Target delle proposte d'intervento	CONNETTIVITÀ FISICA E DIGITALE					COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA ECONOMICO-PRODUTTIVO					TALENTI E COMPETENZE		
	Accelerazione del rafforzamento della rete stradale e ferroviaria regionale	Potenziamento del porto di Ancona sui collegamenti lungo l'asse Est-Ovest	Valorizzazione in rete delle sinergie tra gli aeroporti del Centro Italia	Piano di copertura della Banda Ultra Larga per il settore privato nelle aree interne	Piano di riqualificazione dei centri storici e di ricostruzione del cratere sismico	Rigenerazione dei distretti industriali marchigiani in ottica 4.0	Rafforzamento della competitività delle imprese marchigiane attraverso modelli aggregativi	Affermazione delle Marche come polo produttivo di riferimento del Mediterraneo Orientale per la nautica di lusso	Sviluppo dell'economia circolare per migliorare la competitività delle imprese	Potenziamento e focalizzazione della filiera del Turismo e della Cultura	Aggiornamento dell'offerta dei corsi di studio di Università e ITS	Integrazione dell'offerta dei corsi di studio di Università e ITS	Costruzione di percorsi di affiancamento alle imprese su formazione e trasferimento tecnologico
Imprese													
Residenti													
Talenti/studenti													
Lavoratori													
Turisti													

Figura 102. Gli assi di intervento identificati dallo Studio Strategico del *Think Tank* “Le Marche al centro” per tipologia di *target* da attrarre nel territorio. *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.*

PRINCIPALI FONTI DI RIFERIMENTO

Fonti documentali:

- AlmaLaurea, Rapporto 2024, “*XXVI Indagine Condizione Occupazionale dei Laureati*”, 2024
- Assaeroporti – Associazione italiana gestori aeroporti, Statistiche annuali, 2024
- Assoportori – Associazione dei porti italiani, “*Movimenti portuali*”, 2019-2024
- Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni (AGCOM), “*Broadband Map. Rapporto sulla connettività in fibra FTTH. 1° Trimestre 2025*”, rilevazione del 7 aprile 2025
- Banca d’Italia, “*L’economia delle Marche*”, serie Economie regionali, 2017-2024
- Banca d’Italia, “*L’economia delle Marche. Aggiornamento congiunturale*”, serie Economie regionali, 2017-2024
- Banca d’Italia, “*Indagine sul turismo internazionale*”, 2023
- Camera di Commercio delle Marche, “*Nota sull’andamento della demografia delle imprese nelle Marche*”, 2022-2024
- Confindustria Nautica, “*La nautica in cifre – Analisi di mercato per l’anno 2019-2021*”
- Confindustria Nautica, “*La nautica in cifre – Analisi di mercato per l’anno 2023 – 2024*”
- Fondazione Symbola, Unioncamere e Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne, “*GreenItaly 2024. Un’economia a misura d’uomo contro le crisi*”
- Infratel Italia e Invitalia, “*Banda Ultralarga. Stato di avanzamento del piano strategico per la Banda Ultralarga al 31 dicembre 2024*”, 2025
- Intesa Sanpaolo - Research Department, “*Monitor dei Distretti delle Marche*”, ottobre 2024
- Intesa Sanpaolo - Research Department, “*Monitor dei Distretti delle Marche*”, gennaio 2025
- Ismea, “*Rapporto Qualivita 2024 sulle produzioni DOP IGP e STG*”, 2025
- ISPRA, “*Indicatori di efficienza e decarbonizzazione del sistema energetico nazionale e del settore elettrico*”, 2022
- ISPRA, Dossier “*Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici*”, edizione 2022
- ISPRA, Dossier “*Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici*”, edizione 2023
- ISPRA, Dossier “*Dissesto idrogeologico in Italia: pericolosità e indicatori di rischio*”, edizione 2021
- Istat, “*Rapporto annuale 2019-2024*”

- Istat, *“Bes dei territori. Il benessere equo e sostenibile dei territori – Marche 2023”*
- Istat, *“Risultati economici delle imprese e delle multinazionali a livello territoriale - Anno 2021”*, novembre 2023
- Istat, *“Risultati economici delle imprese e delle multinazionali a livello territoriale - Anno 2022”*, dicembre 2024
- Ministero dell’Economia e delle Finanze, *“Documento di economia e finanza”*, 2019-2024
- Ministero dell’Economia e delle Finanze - Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato - Ispettorato Generale per i Rapporti Finanziari con l’Unione Europea, *“Monitoraggio Politiche di Coesione. Programmazione 2021 – 2027. Programmazione 2014 – 2020. Situazione al 31 dicembre 2024”*, 2025
- Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili, *“Il Diporto Nautico in Italia”*, edizioni 2021-2022
- Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere, *“Startup innovative”*, 2019-2025
- SRM Centro Studi e Ricerche, *“Italian Maritime Economy”*, 10° Rapporto annuale – 2023
- SRM Centro Studi e Ricerche, *“Maritime Economy Observatory - Port infographics”*, 2024
- Regione Marche, *“La Strategia di Specializzazione Intelligente 2021-2027”*
- Regione Marche, *“Le Marche in cifre”*, aprile 2024
- Regione Marche, *“Stato di attuazione del PNRR nel territorio regionale – Dati al 31/12/2024”*, 2025
- Regione Marche - Settore controllo di gestione e sistemi statistici, *“Le previsioni macroeconomiche per le Marche. Scenario aprile 2025”*, 2025
- The European House - Ambrosetti, Ambrosetti Club, *“Osservatorio PNRR, ad un anno dal varo”*, 2022
- The European House - Ambrosetti, Ambrosetti Club, *“Osservatorio PNRR. A due anni dal varo”*, 2023
- The European House - Ambrosetti e A2A, *“Verso l’autonomia energetica italiana: acqua, vento, sole, rifiuti le nostre materie prime”*, 2022
- The European House – Ambrosetti ed Enel, *“Net Zero E-conomy 2050. La Roadmap di decarbonizzazione per l’Europa”*, 2022
- The European House - Ambrosetti ed Eni, *“Proposta per una Zero Carbon Technology Roadmap per l’Europa”*, 2022
- The European House - Ambrosetti e Microsoft Italia, *“Next Generation DigITALY: come promuovere l’integrazione e lo sviluppo di un ecosistema digitale per accelerare l’innovazione e la crescita del Paese”*, 2022
- The European House - Ambrosetti e A2A, *“Da NIMBY a PIMBY: economia circolare come volano della transizione ecologica e sostenibile del Paese e dei suoi territori”*, 2021

- The European House - Ambrosetti, Enel e Fondazione Enel, *“Filieri strategiche per la transizione energetica: roadmap industriale per Europa e Italia”*, 2023
- The European House - Ambrosetti e Microsoft Italia, *“AI 4 Italy: impatti e prospettive dell’intelligenza artificiale generativa per l’Italia e il Made in Italy”*, 2023
- TEHA Group, *“Global Attractiveness Index”*, 2016-2024
- TEHA Group e Philip Morris Italia, *“Italia 5.0: le competenze del futuro per lo sviluppo dell’innovazione nell’epoca dell’intelligenza artificiale”*; 2024
- TEHA Group e Microsoft, *“AI 4 Italy: from theory to practice. Verso una politica industriale dell’IA Generativa per l’Italia”*, 2024
- TEHA Group e A2A, *“Sostenibilità urbana - Decarbonizzazione, elettrificazione e innovazione: opportunità e soluzioni per città future-fit”*, 2024
- TEHA Group, *“Osservatorio PNRR. What's next Next Generation EU?”*, IX release, aprile 2025
- Unioncamere, *“Rapporto Economia del Mare”*, edizioni 2019-2024
- Unioncamere, Sistema Informativo Excelsior, *“Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2024-2028) – Scenari per l’orientamento e la programmazione della formazione”*, 2024
- Unioncamere, MIMIT e InfoCamere, *“Cruscotto di Indicatori Statistici - Dati nazionali. Report con dati strutturali Startup innovative. 1° trimestre 2025”*, aprile 2025
- Unioncamere, Sistema Informativo Excelsior, *“Excelsior Informa: bollettino annuale sui programmi occupazionali delle imprese – Marche. Bollettino e Allegato statistico”*, edizioni 2019-2024
- Uniontrasporti, Programma Infrastrutture – Fondo di Perequazione 2019-2020 e Camera di Commercio delle Marche, *“Libro Bianco sulle priorità infrastrutturali delle Marche. Le opere indifferibili per il sistema economico marchigiano”*, 2022

Sitografia:

- <https://assaeroporti.com/>
- www.assologistica.it
- www.assoporti.it
- www.bancaditalia.it
- www.confapiancona.org
- www.eurostat.eu
- <https://geo.agcom.it>
- <https://idrogeo.isprambiente.it>
- www.infocamere.it/movimprese
- www.istat.it
- www.istat-coeweb.it
- www.italiadomani.gov.it
- www.marche.camcom.it
- www.mef.gov.it
- www.mimit.gov.it
- www.ministeroturismo.gov.it
- www.mit.gov.it
- www.oecd.org
- <https://opencoesione.gov.it/it/>
- <https://openpnrr.it/>
- www.regione.marche.it
- www.uniontrasporti.it
- www.terna.it
- www.worldbank.com

 **TEHA**
