

Piano Industriale 2021-2023

SVILUPPUMBRIA



Società regionale per lo sviluppo economico dell'Umbria

INDICE

PREMESSA	PAG 2
EXECUTIVE SUMMARY	PAG 5
EVOLUZIONE DELLA SOCIETÀ	PAG 7
MISSION	PAG 8
LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO	PAG 10
MODELLO GESTIONALE	PAG 11
OBIETTIVI PROGRAMMATICI	PAG 12
SERVIZI ALLE IMPRESE	PAG 14
- CREAZIONE E ASSISTENZA ALLE IMPRESE	
- INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	
- INTERNAZIONALIZZAZIONE	
- ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI	
- GESTIONE DELLE CRISI D'IMPRESA	
PATRIMONIO IMMOBILIARE, TURISMO E PARTECIPATE STRATEGICHE	PAG 23
RELAZIONI ESTERNE	PAG 28
BUDGET ECONOMICO FINANZIARIO	PAG 31

Il presente documento programmatico triennale è stato redatto in ottemperanza alle previsioni della D.G.R. n. 824 del 23/07/18 "Piano di Governance delle società partecipate" della Regione Umbria.

PREMESSA

La definizione delle linee guida per il nuovo piano industriale triennale di Sviluppumbria avviene in un momento in cui la Regione Umbria sta affrontando ed affronterà, come tutto il sistema paese, un periodo di grande criticità. L'emergenza economica e sociale derivante dall'attuale situazione pandemica è un elemento di aggravio di uno scenario già difficile e ad oggi risulta ancora particolarmente complesso comprendere il reale impatto negativo di un'emergenza globale, dalla durata ancora incerta.

In questo contesto la Regione Umbria chiede alla Società Regionale per lo Sviluppo Economico di assumere un ruolo centrale nell'ambizioso percorso di ripresa socio-economica avviato per rendere l'Umbria una regione attrattiva d'innovazione e sperimentazione. Si avvia un percorso triennale, a partire da una fase iniziale di assessment, di cui una tappa fondamentale è il piano industriale che delinea gli obiettivi programmatici del piano di riposizionamento strategico della società.

Il documento in allegato definito "Piano Triennale" contiene l'insieme di informazioni, attività ed elementi necessari al fine di redigere, come richiesto dall'Amministrazione regionale, una **nuova proposta di piano industriale triennale** che sarà presentata - in una forma graficamente diversa da questa - all'Assemblea dei soci per la sua approvazione finale.

L'ideazione e co-progettazione di attività per la redazione del nuovo piano industriale triennale avviene in un contesto di elevata difficoltà dovuta a **complessità esterne** all'ambito aziendale - la pandemia e la difficoltà oggettiva di relazionarsi con gli interlocutori al fine di negoziare gli elementi necessari alla redazione del piano - e **complessità interne** all'azienda dovute ad una serie di motivi fra cui:

- 1) la constatazione, da parte della nuova governance di recente nomina, che la relazione semestrale inviata il 30 settembre 2020 vedeva un forecast di chiusura negativa di 850 mila euro i quali sono stati recuperati nella totalità nei tre mesi successivi dall'Amministratore Unico e dal management attraverso la finalizzazione di convenzioni e nuove commesse
- 2) la necessità di gestire nel contempo le sopraggiunte dimissioni del direttore generale
- 3) una sopravvenienza passiva dovuta alla contestazione di spese relative agli anni 2018 e 2019 da parte degli uffici regionali del Servizio Turismo- rispetto alla quale, comunque, sono successivamente emersi elementi fondati che fanno

ritenere il manifestarsi di una importante contrazione - oltre alla riduzione dell'importo previsto per il fondo programma 2020 di 280.00 euro

Nonostante quanto premesso, gli elementi che hanno portato alla stesura del nuovo piano industriale triennale, sia nella sua componente di tipo qualitativo che nella componente di tipo quantitativo, sono i seguenti:

- 1) Recepimento delle **linee guida** pervenute dall'Assessorato allo sviluppo economico che attribuiscono a Sviluppumbria una rinnovata centralità e gli affidano un ruolo sempre più attivo nei servizi di consulenza alle imprese e nelle attività regionali di stimolo a trasferimento tecnologico, ricerca e innovazione e internazionalizzazione
- 2) Un rinnovato ruolo nell'attuazione delle azioni connesse alla promozione turistica regionale così come previsto nelle **Linee di Indirizzo** predisposte dall'Assessorato al turismo e approvate dalla Regione Umbria
- 3) Confronto con i dirigenti degli assessorati di riferimento in merito agli atti amministrativi e alla copertura finanziaria degli **affidamenti certi** che l'Amministrazione regionale ha affidato e prevede di affidare alla Società, in qualità di agenzia in house providing la quale, in conformità con la normativa vigente, deve sviluppare almeno l'80% dei propri ricavi da affidamenti provenienti della Regione e altri Enti soci e per il restante 20% da attività sul mercato
- 4) Analisi e revisione dettagliata delle attività e dei costi a valere sul **fondo programma 2021** per poter ideare ed attuare nuove progettualità strategiche in conformità alle linee guida
- 5) Analisi delle **competenze riconosciute alla Società** dalla Legge Regionale n.1 del 2009 di riforma per Sviluppumbria e recepite nel proprio Statuto al fine di muoversi esclusivamente nel merito degli ambiti d'azione previsti per la società, ossia: servizi alle imprese, innovazione, internazionalizzazione e marketing territoriale, turismo e promozione integrata, cooperazione internazionale e gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare regionale
- 6) Analisi delle possibilità di **sviluppo dei ricavi** relativi ad attività non affidate dai soci (non oltre il 20%) soprattutto cercando di individuare nuove call e progetti relativamente alla presente e futura programmazione europea in materia di ricerca e sviluppo (Programma Horizon Europe), turismo, imprenditoria, creazione d'impresa e start up, etc.
- 7) Analisi di sviluppo dei ricavi relativi alla valorizzazione del **patrimonio immobiliare proprio dell'Agenzia**
- 8) Rinegoziazione di tutti i contratti in essere o a scadenza o rivedibili con i fornitori in merito ai costi fissi di struttura in attuazione della **spending review** senza che sia compromesso il valore e la capacità dell'attività della società
- 9) Valutazione delle competenze specifiche del personale dei dipendenti al fine di migliorarne la produttività a fronte dell'elevato **costo del personale** per la

Società dovuto all'incorporazione di numerose società partecipate regionali nel corso degli anni precedenti e alla presenza di numerosi inquadramenti di elevato livello, cercando nel contempo di valorizzare le attitudini professionali di ciascuno e di poter contare su un capitale umano competente e allineato alla missione della Società.

EXECUTIVE SUMMARY

Il Piano Industriale Triennale di Sviluppumbria è il principale documento programmatico dell'Agenzia e ne individua le linee strategiche, gli obiettivi programmatici, le azioni e le risorse finanziarie necessarie per il loro raggiungimento.

Il Piano consta di una parte generale che descrive il riposizionamento strategico dell'Agenzia a partire dalla nuova declinazione del ruolo e della mission di Sviluppumbria, di una parte di dettaglio relativa alle attività e ai progetti e di un'ultima parte relativa al budget economico finanziario.

Nel triennio l'agenzia sarà orientata al rilancio della competitività del sistema economico locale rafforzandone le capacità di innovazione, internazionalizzazione e attrazione di investimenti e talenti mediante attività di:

- sostegno all'**innovazione** e al **trasferimento tecnologico** con particolare attenzione al rafforzamento del ruolo dell'Agenzia quale facilitatore tra università, centri di ricerca e imprese, all'intercettazione delle opportunità di finanziamento europee per R&S e alla valorizzazione delle proprie sedi di Terni e Foligno focalizzandole, rispettivamente, sui fattori trasversali della **sostenibilità** e della **digitalizzazione**
- supporto **all'internazionalizzazione d'impresa** attraverso la gestione di nuovi bandi a valere sul POR-FESR, la progettazione di azioni innovative per la promozione all'estero delle imprese e dei principali cluster regionali e per incoming anche in forma integrata e digitalizzata, assistenza tecnica alle imprese per sviluppare partenariati commerciali e tecnologici nell'ambito di reti europee ed internazionali
- **promozione e marketing del territorio** per attrarre investimenti e talenti in Umbria definendo le opportunità e i pacchetti localizzativi da promuovere a livello nazionale e internazionale anche mediante la valorizzazione del patrimonio immobiliare regionale e mediante attività informative on line con l'attivazione e gestione di un portale dedicato (Investumbria)
- **progettazione europea**: a partire dalla strutturazione di una task force interna dedicata e con l'adeguata valorizzazione dell'ufficio locale di Bruxelles, si rafforzerà la capacità dell'Agenzia di sviluppare nuovi progetti europei in qualità di capofila o partner. Inoltre, mediante l'attivazione di un nuovo progetto

denominato "Sportello Europa" l'expertise dell'Agenzia sarà messa a disposizione di comuni, imprese e cittadini interessati a accedere a fondi europei diretti e indiretta

Saranno inoltre realizzate attività di gestione e valorizzazione del **patrimonio regionale** con l'implementazione e la co-progettazione di progetti puntuali finalizzati allo sviluppo economico del territorio e attività di supporto operativo all'Assessorato Regionale al **turismo**

La nuova operatività, caratterizzata da un forte **approccio sinergico e collaborativo** con tutta la struttura regionale di cui Sviluppumbria è braccio operativo e con le altre agenzie regionali richiede una **capacità di interlocuzione e comunicazione** costante con gli stakeholder all'interno del territorio (imprese, università, associazioni, comuni) e con i potenziali investitori, partner e portatori di idee anche all'esterno del territorio, attivando **collaborazioni, network e partenariati** anche a livello nazionale ed internazionale.

EVOLUZIONE DELLA SOCIETÀ

Sviluppumbria SpA, istituita con L.R. n° 14 del 1973, negli anni ha visto modificare la propria mission passando dal ruolo di società finanziaria regionale a quello di holding regionale (è socio di riferimento delle principali società partecipate pubbliche: Sase, Umbriafiere, PTA 3A, Gepafin) e di agenzia per lo sviluppo economico della Regione Umbria. Ai sensi della L.R. 1/2009 può svolgere attività di: servizi alle imprese, innovazione, internazionalizzazione e marketing territoriale, turismo e promozione integrata, cooperazione territoriale ed internazionale, gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare regionale. Opera come agenzia "in house providing" della Regione Umbria (che detiene il 92,30% delle azioni) e degli altri soci pubblici che la partecipano (Comuni, Province, Camere di Commercio per il restante 7,70%). La partecipazione di più soci pubblici trova la sua disciplina in termini di controllo analogo congiunto nella convenzione approvata con DGR n. 1113/2019 ad oggi in corso di sottoscrizione da parte dei soci. L'esercizio del controllo in forma congiunta consente l'iscrizione della società nell'elenco delle società "in house providing" e, di conseguenza, affidamenti in forma diretta da parte dei propri soci. La società conta su un Attivo Totale pari a 20 milioni di euro, un Capitale Sociale di 5,8 milioni di euro e un Patrimonio Netto di 6,5 milioni di euro.

Dal 2009 al 2016 Sviluppumbria Spa ha acquisito il Centro Agroalimentare dell'Umbria SRL, la RES SPA, BIC Umbria SPA, Umbria Innovazione SRL e il Centro Estero dell'Umbria, fino a raggiungere l'organico attuale di 83 dipendenti con un'alta percentuale di laureati e profili qualificati. Il patrimonio delle competenze professionali acquisite, l'ampio ventaglio della tipologia di attività a servizio delle imprese delegate e la radicazione sul territorio con le tre sedi di Perugia, Terni e Foligno pongono le basi per **riposizionare il ruolo proattivo dell'agenzia, così come indicato dall'Amministrazione regionale, e per perseguire l'ambizioso progetto di ricostruire un'Umbria attrattiva e innovativa.**

MISSION

Per implementare il nuovo ruolo e diventare perno del rilancio economico dell'Umbria, **Sviluppumbria ridefinisce la propria mission**, già espressa con L.R. n.1/2009, **orientandola a:**

favorire lo sviluppo economico regionale sostenendo le imprese e il territorio nelle traiettorie di: Innovazione, Internazionalizzazione, Attrazione degli Investimenti, Promozione del Turismo e Valorizzazione del Patrimonio Immobiliare Regionale.

Al centro dell'operatività dell'agenzia ci sono quindi le **IMPRESE**, autentico motore di sviluppo di tutti i settori economici del territorio, che possono trovare in Sviluppumbria un punto di riferimento costante durante tutto il proprio ciclo di vita: dalla loro nascita (con misure dirette al sostegno alla creazione d'impresa e alle start up), alla loro crescita (con misure dirette al sostegno all'innovazione, al trasferimento tecnologico, allo scaling up, alla crescita occupazionale, all'attrazione di investimenti e all'internazionalizzazione), all'aggregazione in filiere produttive e cluster.

La nuova operatività richiede una capacità di interlocuzione e dialogo costante all'interno del **TERRITORIO** con gli attori pubblici e privati regionali (imprese, università, associazioni, comuni, etc..) e con i potenziali investitori e portatori di idee anche all'esterno del territorio, secondo un nuovo approccio sinergico e fortemente collaborativo con tutta la struttura regionale di cui Sviluppumbria è braccio operativo e con le altre agenzie regionali e società in cui Sviluppumbria detiene partecipazioni strategiche (Gepafin, PTA-3A, Sase, Umbria Fiere). Sviluppumbria rafforza la sua capacità di erogare servizi sul territorio fornendo un elemento di coordinamento in coerenza con le politiche programmatiche della Regione e promuovendo le opportunità di finanziamento e di partenariato anche a livello nazionale ed internazionale.

Il progetto di ridefinizione della mission comporta un'operazione di adeguamento della struttura e dell'approccio metodologico professionale.

Il rilancio di un'Umbria più attrattiva e innovativa presuppone una ridefinizione strategica dell'Agenzia che deve:

- passare dall'attuale struttura verticale e gerarchica, fortemente burocratizzata, ad un **nuovo modello organizzativo altamente flessibile ed efficiente, in grado di semplificare le procedure e ridurre i tempi di intervento e che privilegi la collaborazione interna ed il lavoro in rete;**

- superare le principali criticità che contraddistinguono una metodologia di lavoro "on desk" prevalentemente orientata alla gestione di avvisi in back office sia mediante il miglioramento delle modalità interne di lavoro "on desk" al fine di dare risposte chiare, efficaci e rapide ai beneficiari dei contributi pubblici sia mediante un nuovo approccio che privilegi **un ruolo proattivo dell'agenzia "on field", sul territorio, finalizzato allo scouting di progetti, di potenziali imprenditori e di investitori.**

L'Agenzia punta quindi a valorizzare le risorse umane, potenziare le competenze acquisite e ottimizzare gli investimenti per il **continuo miglioramento dei servizi alle imprese e al territorio.**

Il sistema valoriale aziendale si modifica come di seguito:

- **ASCOLTO DELLE ISTANZE DEL TERRITORIO:** collaborazione con Enti Locali e altri attori pubblici e privati dello sviluppo locale
- **NETWORKING:** facilitazione e creazione di reti tra imprese, agenzie regionali e nazionali, università e centri di ricerca, istituzioni anche di regioni limitrofe
- **CO-PROGETTAZIONE** di attività e servizi con gli stakeholder

Questo sistema valoriale permette di meglio individuare le attività necessarie al conseguimento degli obiettivi aziendali.

LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO

L'attività di Sviluppumbria è focalizzata sui **SERVIZI ALLE IMPRESE** ed al territorio e, coerentemente, le linee strategiche qualificanti del nuovo modello di business sono le seguenti:

- **INNOVAZIONE** – supporto alle imprese nella gestione dei processi di ricerca e sviluppo trasferimento tecnologico, incubazione e accelerazione d'impresa;
- **INTERNAZIONALIZZAZIONE** – favorire l'internazionalizzazione delle imprese, la promozione integrata, la progettazione europea ed internazionale;
- **INVESTIMENTI** – azioni di marketing territoriale per attrarre capitali nazionali ed internazionali anche mediante sinergie con l'attività di valorizzazione del patrimonio immobiliare regionale.

Le linee strategiche troveranno attuazione nelle attività previste dall'Agenzia descritte nella seconda parte del piano triennale. Oltre alle suddette attività afferenti al proprio rinnovato "core business", in ottemperanza alla legge regionale n. 1/2009 e possedendo le relative competenze ed expertise, sono previste anche altre attività riferite alla valorizzazione del **patrimonio immobiliare regionale**, al **turismo** e alla gestione delle **partecipate strategiche**. Inoltre verranno descritte anche le attività afferenti al rafforzamento delle **relazioni esterne** dell'agenzia.

Trasversalmente l'attività di Sviluppumbria si orienta alla

- **DIGITALIZZAZIONE** intesa verso l'esterno quale accompagnamento delle imprese alla transizione digitale e verso l'interno quale digitalizzazione delle procedure;
- **SOSTENIBILITÀ** intesa quale sostenibilità ambientale e sociale, con particolare attenzione al supporto alle imprese nella transizione all'economia circolare e alla green economy;
- **SCOUTING** intesa come ricerca di nuovi progetti e scoperta di idee imprenditoriali sul territorio nei settori considerati prioritari dalla strategia di specializzazione regionale.

E prevede un forte investimento in termini di rafforzamento della **COMUNICAZIONE** interna ed esterna e del **NETWORKING** in ambito regionale, nazionale ed internazionale.

MODELLO GESTIONALE

Il nuovo modello gestionale segna uno dei passaggi più importanti della nuova visione strategica dell'Agenzia che vuole in questo modo innovare la modalità di rapportarsi sia al suo interno, stabilendo nuove modalità organizzative, sia all'esterno nella tenuta delle relazioni con gli stakeholder prevedendo:

- una **struttura organizzativa flessibile** definita in funzione delle attività pianificate;
- un **lavoro per progetti** in team interdisciplinari;
- una **maggiore responsabilità** di tutto il personale.

Il nuovo modello gestionale persegue una politica di **contenimento delle spese di funzionamento** e mira a comprimere i costi per le prestazioni di servizi di terzi in modo da garantire **un bilancio in cui si mantenga l'equilibrio economico e finanziario**. Al contempo per consentire l'efficienza e l'efficacia del modello e l'innalzamento della qualità dei servizi alle imprese e al territorio sono previsti investimenti nel capitale umano finalizzati:

- alla creazione ed il **rafforzamento delle competenze** distintive sulle attività core, ma anche su temi di frontiera come trasferimento tecnologico, sviluppo della proprietà intellettuale, passaggio generazionale, green deal, comunicazione, digitalizzazione, progettazione europea e internazionale;
- alla **valorizzazione delle diverse professionalità** favorendo la creazione di una cultura aziendale comune.

La **riduzione della burocratizzazione** e l'incentivazione dell'**efficienza professionale** sono obiettivi perseguiti, tramite la **semplificazione organizzativa e dei processi operativi** proseguendo il processo di **digitalizzazione** delle procedure interne, assicurando al contempo il rispetto della normativa vigente. Sviluppumbria vuole diventare un **modello di impresa digitalizzata** sia dal punto di vista del monitoraggio dell'attività, sia dal punto di vista della gestione di flussi documentali e degli output dei progetti (ad esempio la creazione di una reportistica automatizzata). L'Agenzia vuole proporre i propri servizi consentendo l'accesso alle informazioni e alle attività **tramite strumenti e applicativi propri**. La **gestione digitale di tutte le procedure aziendali** è un postulato del rinnovamento organizzativo e professionale in corso. L'Agenzia mira ad essere connessa agli strumenti digitali regionali, primo tra tutti il Front End Unico, spazio virtuale indispensabile per l'erogazione di servizi in rete al pari dei tradizionali sportelli.

OBIETTIVI PROGRAMMATICI

In coerenza con le linee strategiche di sviluppo e con i dettami del D.lgs. 175/2016, della L.R. n° 1 del 2009, dello Statuto e del Modello Gestionale e di Controllo (MOGC) ex D.lgs. n°231 del 2001, **l’Agenzia ha identificato i seguenti obiettivi programmatici:**

- sostegno all’**innovazione** e al **trasferimento tecnologico** con particolare attenzione al rafforzamento del ruolo dell’Agenzia quale facilitatore tra università, centri di ricerca e imprese, all’intercettazione delle opportunità di finanziamento europee per R&S e alla valorizzazione delle proprie sedi di Terni e Foligno focalizzandole, rispettivamente, sui fattori trasversali della sostenibilità e della digitalizzazione
- supporto all’**internazionalizzazione d’impresa** attraverso la gestione di nuovi bandi a valere sul POR-FESR, la progettazione di azioni innovative per la promozione all’estero delle imprese e dei principali cluster regionali e per incoming anche in forma integrata e digitalizzata, assistenza tecnica alle imprese per sviluppare partenariati commerciali e tecnologici nell’ambito di reti europee ed internazionali
- **promozione e marketing del territorio** per attrarre investimenti e talenti in Umbria definendo le opportunità e i pacchetti localizzativi da promuovere a livello nazionale e internazionale anche mediante la valorizzazione del patrimonio immobiliare regionale e mediante attività informative on line con l’attivazione e gestione di un portale dedicato (Investumbria);
- gestione e valorizzazione del **patrimonio immobiliare regionale** con l’implementazione e la co-progettazione di progetti puntuali finalizzati allo sviluppo economico. La gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare regionale riveste carattere strategico, se posta in stretta relazione con le altre attività svolte dell’Agenzia e quale elemento fondante di un rinnovato sviluppo economico regionale.
- garantire il supporto operativo all’Assessorato Regionale al **Turismo** nella realizzazione delle attività sollecitate dallo stesso provvedendo alla relativa attuazione.

Gli obiettivi, inoltre, saranno finalizzati affinché l'agenzia possa essere identificata come:

- **SVILUPPUMBRIA EUROPEA** - rafforzamento della capacità dell'Agenzia di intercettare **fondi europei** diretti e sviluppare nuovi **progetti internazionali** in qualità di capofila o partner a partire dalla strutturazione di una task force interna dedicata e con l'adeguata valorizzazione dell'ufficio locale di Bruxelles. Inoltre, mediante l'attivazione di un nuovo progetto denominato "Sportello Europa" da implementare in stretto raccordo con l'amministrazione regionale, l'expertise dell'Agenzia sarà messa a disposizione di comuni, imprese e cittadini interessati a accedere a fondi europei diretti e indiretti e altre fonti di finanziamento nazionali e internazionali
- **SVILUPPUMBRIA DIGITALE** - promozione della **digitalizzazione** intesa verso l'esterno quale accompagnamento delle imprese alla transizione digitale con la creazione di un centro di competenze sul tema presso la sede di Foligno dove sviluppare un osservatorio che attraverso studi, ricerche, benchmarking, scouting, analisi di best practice contribuisca alla definizione delle strategie regionali e alla costruzione di policy e l'erogazione di servizi in rete al pari dei tradizionali sportelli e verso l'interno quale digitalizzazione delle procedure aziendali
- **SVILUPPUMBRIA SOSTENIBILE** - orientamento alla **sostenibilità** intesa quale sostenibilità ambientale e sociale, **con particolare attenzione al supporto alle imprese nella transizione all'economia** circolare e alla green economy anche attraverso la creazione di un centro di competenze sul tema presso la sede di Terni dove sviluppare un osservatorio che attraverso studi, ricerche, benchmarking, scouting, analisi di best practice contribuisca alla definizione delle strategie regionali e alla costruzione di policy, sviluppare meccanismi di contaminazione che rendano più efficaci le attività di accelerazione e incubazione per le start-up, spin-off e PMI innovative ed implementando azioni interne all'agenzia.

SERVIZI ALLE IMPRESE

CREAZIONE ED ASSISTENZA ALLE IMPRESE

L'operatività dell'area servizi alle imprese si concretizza nello svolgimento di tutte quelle attività a supporto e sostegno dello sviluppo delle imprese del territorio. Per quanto attiene l'assistenza alla creazione di impresa, nel prossimo triennio Sviluppumbria intende rappresentare, concretamente, ed in costante sinergia con gli operatori del nostro territorio (Gepafin, Umbria Digitale, Parco 3A, Aur, Università, Associazioni, etc.), il principale punto di riferimento per potenziali nuovi imprenditori, investitori o portatori di idee, che vedono nell'Umbria un territorio privilegiato dove svilupparle.

A tale fine l'agenzia torna a promuovere e gestire strumenti diversificati e dedicati alla creazione di impresa, con particolare riferimento agli strumenti rivolti alla nuova imprenditorialità, alle startup innovative, all'imprenditorialità giovanile e femminile ed alle nuove iniziative proposte nelle aree e nei settori che maggiormente risentono della crisi. In quest'ottica gli attuali strumenti (Assistenza rimborsabile, Legge 1/2018) vengono profondamente rivisti ed integrati anche con altri strumenti, in stretta collaborazione con gli Uffici Regionali, per divenire più rispondenti alle mutate esigenze del mercato prevedendo, ad esempio, appositi meccanismi di premialità finalizzati ad indirizzare le nuove iniziative verso settori e/o ambiti geografici ritenuti strategici per lo sviluppo, anche in ottica di filiera.

Un altro segmento fondamentale in un ecosistema di innovazione capace di generare crescita nel territorio è la promozione delle start-up e l'incubazione d'impresa. Da questo punto di vista un programma di incubazione sistemico e mirato alla valorizzazione del potenziale territoriale risulta fondamentale. Sviluppumbria ritiene quindi importante valorizzare e potenziare gli incubatori di impresa regionali in quanto gli stessi rivestono una particolare rilevanza come strumento per rilanciare l'imprenditoria e lo sviluppo economico regionale, agevolando la creazione di posti di lavoro e favorendo la crescita dell'economia locale.

Funzionale al supporto e allo sviluppo delle start up risulta quindi la creazione di una collaborazione tra Sviluppumbria, le altre agenzie regionali ed anche soggetti istituzionali a livello nazionale (ad es. Cassa Depositi e Prestiti), che permetta il pieno ed efficace supporto alle Start-Up nelle varie fasi di vita dalla nascita, alla crescita, allo sviluppo. Gli incubatori devono essere oggetto di interventi anche dal punto di vista infrastrutturale, finalizzati a renderli più adatti a questa loro nuova funzione.

Sviluppumbria torna ad erogare servizi sul territorio, venendo a costituire una rete di sportelli territoriali nei quali promuovere le opportunità connesse alla strumentazione non solo regionale, ma anche nazionale e comunitaria, al fine di fornire quell'elemento di coordinamento e di supporto necessario allo sviluppo del territorio in coerenza con le politiche programmatiche della Regione. Alla luce dell'emergenza Covid-19, gli sportelli vengono comunque predisposti anche in modalità virtuale, dando la possibilità agli utenti di prenotarsi ed ottenere assistenza online.

Continua inoltre, in qualità di Organismo Intermedio, l'azione di predisposizione, promozione e gestione di strumenti finanziari dedicati a supporto dello sviluppo e della ripartenza delle aree di crisi Ex-Merloni e Terni Narni. In particolare, vengono rivisti e rielaborati gli attuali strumenti per renderli più snelli e maggiormente rispondenti alle necessità evidenziate dalle aziende. Nel corso della prossima annualità si prevede di promuovere due nuovi strumenti a sostegno delle due aree di crisi, verificandone anche le possibili sinergie ed integrazioni con l'attività di specifici acceleratori e con l'ulteriore strumentazione regionale (Fondi Garanzia etc.) al fine di sviluppare un'azione sinergica e congiunta.

Sviluppumbria, infine, nell'ambito della propria attività di supporto alla Regione, fornisce degli specifici service agli Uffici Regionali in merito alla gestione amministrativa degli Avvisi o su tematiche per le quali la Regione dovesse necessitare assistenza tecnica. Tali service sono regolamentati da apposite convenzioni nelle quali vengono puntualmente identificati gli ambiti operativi ed il periodo temporale di erogazione del servizio.

INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Le attività svolte negli ultimi anni da Sviluppumbria in tema di Innovazione e Trasferimento Tecnologico hanno riguardato principalmente azioni trasversali di animazione, che sono state realizzate con attività specifiche inserite nel Programma Innetwork (Azione 1.2.1 del POR FESR Regione Umbria).

Nel triennio si intendono rafforzare le azioni di Trasferimento Tecnologico supportando le imprese nelle diverse fasi del processo di innovazione fino ad arrivare al perfezionamento dell'accordo di trasferimento; questo impone alleanze e collaborazioni sia con soggetti di comprovata esperienza che operino nel TT a livello nazionale e internazionale, sia con centri di ricerca e università, in primis con l'Università degli Studi di Perugia.

A tal proposito si evidenzia che, grazie alla recente nomina dei delegati del nuovo Rettore, nell'ultimo anno la relazione con l'Ateneo si è strutturata e stabilizzata, concretizzandosi in attività di raccordo costante con i referenti della III Missione e trasferimento tecnologico dell'Università di Perugia.

In particolare si sta procedendo alla progettazione ed implementazione di attività volte ad aumentare le interazioni tra i dipartimenti/centri di ricerca dell'Università di Perugia e il sistema produttivo territoriale per la realizzazione di accordi di trasferimento tecnologico e la valorizzazione dei titoli di proprietà industriale, siano essi dell'Università degli Studi di Perugia che delle imprese. Sulla base di un accordo tra Sviluppumbria e

L'Università degli Studi di Perugia l'operatività sarà garantita dalla collaborazione tra il Knowledge Transfer Manager (KTM) e l'Innovation Promoter (IP), dell'Ufficio Trasferimento Tecnologico dell'Università di Perugia e i Technology Transfer Expert (TTE) di Sviluppumbria che fungeranno da facilitatori nelle interazioni con le aziende da coinvolgere nelle azioni di trasferimento tecnologico.

L'obiettivo della collaborazione è quello di intervenire concretamente nello sviluppo di innovazioni valorizzabili, aumentando le azioni per il trasferimento tecnologico delle competenze e dei titoli di proprietà industriale posseduti da UNIPG e quelli delle imprese.

Nel triennio quindi si mira a rafforzare il sistema delle collaborazioni, mettendo a sistema le competenze e i risultati della ricerca che corrispondono ai fabbisogni di innovazione delle imprese umbre; dall'altro canto i ricercatori e in generale i detentori di competenze, avranno un ruolo di stimolo verso le imprese nel diffondere contenuti tecnologici rispondenti alle nuove frontiere dell'innovazione.

Sviluppumbria collabora con l'Università degli Studi di Perugia anche per favorire e supportare la partecipazione delle imprese a progetti di ricerca ed innovazione finanziati da programmi europei, con riferimento ai quali l'università può essere partner scientifico dell'impresa nel progetto, fornendo anche le competenze per l'elaborazione della proposta progettuale.

Per strutturare con efficacia il ruolo di intermediazione nel trasferimento tecnologico, Sviluppumbria, garantirà l'apertura al sistema delle competenze di altri centri di ricerca italiani e internazionali e verso l'individuazione di soggetti con esperienza consolidata nella gestione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico.

È importante valorizzare ulteriormente le azioni mirate al Trasferimento Tecnologico Transnazionale anche nell'ambito della rete EEN Enterprise Europe Network di cui Sviluppumbria è partner e unico nodo in Umbria.

Sviluppumbria intende rivestire un ruolo di intermediario/facilitatore nel TT tra ricerca e imprese, tra impresa e impresa. Aspetto fondamentale per garantire l'efficacia delle azioni di TT, è quello di avere un contatto costante con le imprese diventando un punto di riferimento per sostenerle nell'intero processo dell'innovazione, anche con l'utilizzo di specifici strumenti di sostegno dedicati.

Sviluppumbria negli anni ha supportato le imprese nell'innovazione tecnologica, utilizzando strumenti di audit per rilevarne i fabbisogni tecnologici e affiancarle nella individuazione delle possibili soluzioni. Fondamentale nell'intermediazione è la creazione di collegamenti efficaci tra i fabbisogni delle imprese e le competenze tecnologiche, in risposta alle esigenze di innovazione e ricerca rilevate nel sistema delle imprese.

La collaborazione con l'Università di Perugia prevede anche una azione specifica nell'individuazione dei servizi e degli strumenti a supporto alle start-up e spin-off, in quanto soggetti che possono avere un ruolo centrale nelle azioni di TT.

Attraverso azioni di animazione sono state realizzate attività di analisi dei fabbisogni delle start-up e PMI innovative per individuare le tipologie di supporto e i servizi che possano favorirne la crescita ed il consolidamento e innescare una relazione per coinvolgerli in

quanto parte dell'ecosistema dell'innovazione. L'obiettivo è di ampliare il network delle start-up, coinvolgendo altri attori sinergici nella costruzione dell'ecosistema.

In tale contesto Sviluppumbria intende ricoprire il ruolo di Hub System integrator, ovvero di soggetto di raccordo tra gli attori del territorio, in primis consolidando le collaborazioni con le Agenzie regionali (Umbria Digitale, 3A- PTA e Gepafin) per la condivisione di un approccio comune all'innovazione, la messa a sistema delle competenze e delle relazioni di ognuno, per la definizione ruoli e ambiti operativi finalizzati alla definizione di una strategia sinergica che coinvolga tutti gli attori regionali : portatori di idee, start up, pmi, Grandi imprese, Università, mondo della ricerca e PA.

La forza di un ecosistema è rappresentata dalla sua dinamicità e dalla sua estensione verso l'esterno: partecipazione alle reti di competenze, collegamento ad altri ecosistemi, creazione di network estesi, garantendo collaborazioni sistemiche sia di livello nazionale che internazionale, che consentano la sperimentazione di modelli innovativi e di best practice

Una sperimentazione complessiva del sistema, che includa azioni di TT, supporto alle imprese nell'intero processo dell'innovazione, servizi di accelerazione e incubazione per start-up e spin-off, può trovare la sua realizzazione nella progettazione e creazione di due centri regionali di competenza: Centro di competenza sulla sostenibilità e Centro di competenza sul digitale.

Un unico ecosistema articolato su due ambiti Digitale e Sostenibilità, per loro natura fortemente interconnessi.

Due centri di competenza che possono avere come obiettivi:

- sviluppare un osservatorio che attraverso studi, ricerche, benchmarking, scouting, analisi di best practice contribuisca alla definizione delle strategie regionali e alla costruzione di policy
- supportare i territori in una logica di smart city e smart communities
- progettare e implementare azioni con competenze specialistiche multidisciplinari
- supportare gli attori del sistema dell'innovazione regionale per la transizione al digitale e all'economia circolare fornendo servizi di diversa natura (dal front office fino all'erogazione di servizi di competenza elevata)
- supportare le imprese nel trasferimento tecnologico
- supportare le imprese nell'individuazione di partnership e matchmaking
- sviluppare meccanismi di contaminazione che rendano più efficaci le attività di accelerazione e incubazione per le start-up, spin-off e PMI innovative.

INTERNAZIONALIZZAZIONE

Uno degli obiettivi strategici della Regione Umbria è quello di incrementare il livello di internazionalizzazione dei sistemi produttivi locali con particolare riferimento alla propensione all'export ed alla capacità di integrarsi nelle "catene globali per valore" da parte delle pmi umbre.

Negli anni più difficili della crisi e a maggior ragione in questo momento critico determinato dall'emergenza sanitaria a livello mondiale, l'export è per le nostre imprese, come per quelle di altre regioni italiane, l'unico sostegno per tamponare il crollo della domanda interna.

Nello stesso tempo, partendo dalla consapevolezza delle criticità che contraddistinguono l'attuale fase di ripresa dell'economia internazionale, è importante programmare interventi mirati per intercettare ed attrarre nuovi progetti di investimento, passando attraverso il rafforzamento dei fattori di attrattività regionali per gli investitori esteri che guardano con interesse alle opportunità offerte dal mercato italiano.

In questo contesto la nuova amministrazione regionale ha già approvato degli interventi innovativi orientati a sostenere l'internazionalizzazione del nostro tessuto imprenditoriale con strumenti agevolativi più flessibili e più vicini alle esigenze delle imprese umbre e con lo stanziamento di maggiori risorse finanziarie rispetto agli anni passati.

Per il prossimo triennio i principali obiettivi che Sviluppumbria vuole raggiungere per sostenere l'internazionalizzazione dell'Umbria sono:

- consolidare il contributo delle esportazioni alla crescita del PIL regionale nel tessuto imprenditoriale delle PMI;
- aumentare il numero delle imprese umbre stabilmente esportatrici, nonché l'intensità dell'export in termini di fatturato e di numero dei mercati raggiunti;
- sostenere l'internazionalizzazione delle imprese neo-esportatrici, le start-up innovative e gli spin-off universitari;
- sviluppare e consolidare una presenza rilevante delle aziende umbre sui canali e-commerce internazionali, al fine di accrescere la quota umbra di export digitale e coglierne le crescenti opportunità;

Nel confermare le attività in qualità di Organismo Intermedio della Regione Umbria fino a tutto il 2023, Sviluppumbria ha l'intenzione di sostenere le imprese umbre con tutti gli strumenti agevolativi già attivati in questi anni con l'obiettivo di renderli ancora più snelli, incisivi e più integrati.

Nel 2021 sono messi a disposizione delle imprese beneficiarie umbre i principali strumenti di agevolazioni a sostegno dell'internazionalizzazione come la possibilità di richiedere contributi per la partecipazione a fiere ed eventi internazionali in Italia e all'estero, e la possibilità di richiedere voucher per consulenze specialistiche a sostegno dell'internazionalizzazione con particolare riferimento alla promozione digitale sui mercati esteri. Inoltre saranno definiti nuovi strumenti di sostegno in stretto raccordo

con l'amministrazione regionale anche sulla base della prossima programmazione dei fondi comunitari 2021-2027.

Unitamente alle attività in qualità di Organismo Intermedio proseguono anche le attività internazionali a valere su risorse regionali cd. extra-POR a sostegno del territorio regionale e del sistema dei cluster regionali quale l'Umbria Aerospace Cluster con la partecipazione alla fiera internazionale dell'Aerospazio di Farnborough (Londra) nel 2022 (la fiera di Le Bourget che si doveva tenere a Parigi nel 2021 è stata cancellata). Sono programmati anche altri interventi a sostegno di altri cluster regionali quale quello della Nautica per cui è prevista la prossima partecipazione alla fiera internazionale METS di Amsterdam nel 2021.

Si consolidano le missioni istituzionali della Regione Umbria e Sviluppumbria per mirate azioni di promozione integrata tra le imprese umbre e le istituzionali regionali sia su paesi target appositamente individuati sia su iniziative di valenza internazionale quali Expo Dubai 2021.

Tutti i progetti di cooperazione internazionale le cui attività sono terminate nel 2020 (Protect Albania e il progetto Tunisia) termineranno entro il 2021 anche la fase di rendicontazione e l'Agenzia si dedicherà alla costruzione di nuovi partenariati internazionali in linea con le nuove priorità regionali. Le attività relative alla rete Enterprise Europe Network (EEN) proseguiranno per tutto il 2021 e ci si propone di continuarle anche oltre con una ridefinizione, riprogrammazione e potenziamento dei servizi che verranno messi a disposizione delle imprese umbre. In questo contesto il supporto all'internazionalizzazione delle imprese riveste quindi un ruolo primario all'interno della più ampia azione di progettazione europea e internazionale a cui l'Agenzia ha già assegnato una Task Force di lavoro interno multisettoriale.

ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI

La Regione Umbria ha affidato a Sviluppumbria come mission aziendale anche l'attrazione di investimenti esogeni in tutti i principali settori economici quali quello industriale, commerciale, logistico, direzionale e turistico-ricettivo.

L'Umbria è caratterizzata da uno stretto legame tra tradizione - cultura, qualità dell'ambiente, centri storici, arte del vivere, beni culturali, spiritualità - e innovazione d'impresa. Questo binomio fa dell'Umbria un polo di attrazione imprenditoriale molto importante nel panorama nazionale e internazionale. L'Umbria è una regione strategica per gli investimenti, dati i valori bassi del costo della vita, l'alta qualità del livello di benessere e di vita. L'Umbria è una regione a vocazione internazionale, un centro di cultura e di organizzazione di eventi con risonanza mondiale. Inoltre è presente una delle Università più antiche del mondo, una delle due Università per Stranieri presenti in Italia ed un importante centro di ricerca.

L'Umbria è terreno fertile per sviluppare nuovi business non soltanto nei settori tradizionali ma anche in quelli della "new economy" e della "green economy".

Sviluppumbria, per svolgere al meglio un ruolo proattivo di ricerca di potenziali

investitori, deve lavorare fondamentalmente su due ambiti: quello conoscitivo del tessuto economico regionale in termini di opportunità d'investimento nelle filiere strategiche regionali e quello "relazionale" basato sulla necessità di definire le condizioni della localizzazione attraverso un progressivo adattamento della domanda all'offerta e viceversa.

Sviluppumbria, intende valutare proposte attrattive che offrano nuove opportunità di insediamento sul territorio regionale in stretto raccordo con la Regione e con le altre Agenzie regionali e nazionali che possono dare il loro contributo in termini sovvenzioni economiche e agevolazioni finanziarie.

L'intervento prevede anche la partecipazione attiva dei Comuni affinché possano offrire opportunità e condizioni di insediamento attrattive e competitive per gli investitori. Da questo punto di vista i Comuni umbri dovranno preliminarmente identificare le opportunità di insediamento presenti sul territorio per nuove attività imprenditoriali e, in rapporto a tali proposte, attivare interventi di semplificazione finalizzati alla definizione di un contesto chiaro di investimento. Spetterà poi a Sviluppumbria, insieme alla Regione Umbria, prevedere misure di agevolazione con riferimento alle offerte localizzative individuate, attivare iniziative di promozione delle opportunità locali e servizi di assistenza per gli investitori.

Si parte nel 2021 ripristinando in maniera innovativa e interattiva il sito www.investumbria.it (.com) che diventerà strumento di promozione per gli investitori italiani e stranieri e strumento operativo di informazioni e analisi dati per tutti gli stakeholder regionali.

Ne consegue che per il prossimo triennio Sviluppumbria si pone i seguenti obiettivi:

- valorizzare l'offerta territoriale attraverso l'individuazione delle caratteristiche dell'offerta localizzativa e del relativo contesto di investimento specificandone i vantaggi localizzativi;
- promuovere, in Italia e all'estero, opportunità di localizzazione e investimento in Umbria;
- creare percorsi di aggregazione dei principali stakeholder del territorio, sia rafforzando il sistema di relazioni al fine di armonizzare l'intervento dei protagonisti a livello locale nei territori, sia sviluppando un servizio di assistenza qualificata per gli investitori con l'obiettivo di accompagnarli in tutto il percorso di insediamento in Umbria.

Queste attività di marketing territoriale potranno diventare funzionali anche per molte tipologie di crisi aziendali, e ciò anche in considerazione dell'ampiezza e della profondità di tali crisi che si generano e dove non appaiono sufficienti interventi pro-ciclici di contenimento e mitigazione degli effetti economici. Quindi l'azione di marketing territoriale è di tipo chirurgico poiché lavora sui fattori avversi che hanno generato la crisi.

Gli interventi possono essere: ricerca di nuovi capitali finanziari (con il coinvolgimento di private equity, fondi chiusi o grandi imprese del settore); reperimento di nuovo

management che permetta un ricambio gestionale in grado di soddisfare e convincere gli altri interlocutori (banche, clienti, istituzioni); individuazione ed acquisto di nuove competenze tecnologiche.

Occorre, pertanto, sviluppare un'azione sistematica di selezione di imprese (locali, nazionali ed estere) interessate a sviluppare ed integrare le loro attività anche mediante l'acquisizione di imprese già esistenti.

Tale attività dovrebbe essere svolta di concerto con: associazioni imprenditoriali, liberi professionisti, fondi di investimento, investitori pubblici e privati.

GESTIONE CRISI D'IMPRESA

Attualmente il sistema istituzionale sociale e produttivo dell'Umbria sta affrontando, anche a seguito dell'emergenza sanitaria causa Covid-19, le conseguenze della più grave crisi economica dal dopoguerra ad oggi, con la consapevolezza della difficoltà della situazione ed al tempo stesso della limitatezza degli strumenti di intervento e delle risorse disponibili rispetto alla complessità delle situazioni da affrontare ed alle pesanti ricadute in termini sociali ed occupazionali che vengono ad essere generate.

Pur nel mutato contesto normativo nazionale determinato dal nuovo "Codice della Crisi d'impresa" approvato con Legge 155/2017 e modificato e integrato con D. Lgs. 147/2020, la Regione Umbria deve svolgere al meglio il suo ruolo istituzionale e politico di gestore dei "tavoli di crisi d'impresa" soprattutto per quelle aziende di medio-grandi dimensioni radicalmente strutturate nel nostro territorio. Sviluppumbria, in quanto società in house a sostegno dello sviluppo economico regionale, ha un ruolo importante di coordinamento e di definizione delle crisi aziendali insieme alla società finanziaria regionale Gepafin Spa, con cui integra la specifica Task Force "Crisi di Impresa" - attivata a livello regionale dall'Assessorato allo Sviluppo Economico- e in cui è chiamata ad operare unitamente all'Agenzia regionale ARPAL e in stretto raccordo con ANPAL nazionale. Spetterà alla task force il monitoraggio dei dossier di crisi aziendale aperti in Regione per cogliere le tendenze in atto e per fornire al decisore politico elementi utili per elaborare una strategia e per compiere le scelte operative che gli competono.

In questa ottica la task force svolge un lavoro prezioso: quello di trasformare la conoscenza delle situazioni aziendali più critiche in materia utile per giungere a una articolata interpretazione delle difficoltà sistemiche. Ciò significa conoscere lo stato reale delle imprese, il loro indebitamento, le loro debolezze; in breve, i meccanismi che hanno prodotto una crisi che coinvolge oltre a decine di lavoratori, una parte importante del sistema creditizio, molte amministrazioni pubbliche e interi territori. Unitamente all'azione di monitoraggio delle crisi e al coordinamento dei Tavoli si ritiene necessario attivare anche specifici strumenti di sostegno economico e finanziario per accompagnare l'eventuale ripartenza e rilancio delle aziende in difficoltà. Attrarre investitori, riqualificare i lavoratori, ricercare (con politiche attive) altre collocazioni lavorative, rimotivare socialmente il territorio e ricostruire un adeguato sistema di forniture (supply chain), sono tutte operazioni che richiedono un forte coinvolgimento e coordinamento di tutti gli stakeholder regionali e nazionali e che possono essere gestite dalla Regione Umbria con

il supporto della Task force.

PATRIMONIO IMMOBILIARE REGIONALE, TURISMO E PARTECIPATE STRATEGICHE

GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE REGIONALE

In un'ottica triennale, l'attività riguardante il Patrimonio deve tenere in stretta considerazione uno degli elementi identitari legati al ruolo che viene svolto dall'Agenzia nell'ambito della valorizzazione del patrimonio regionale nel rispetto di quanto la Regione ha assegnato a Sviluppumbria, secondo le note disposizioni normative. L'attività prevede prioritariamente la reiterazione degli adempimenti che sono svolti annualmente dalla Società per soddisfare tutti gli aspetti giuridico/normativi per i quali la stessa è coinvolta.

L'analisi e l'aggiornamento del Conto Generale del Patrimonio, dell'Inventario e delle Concessioni, l'elaborazione dell'elenco del patrimonio immobiliare regionale, funzionale al giudizio di parificazione nel rendiconto generale della Regione, nonché l'elaborazione e la predisposizione delle imposte e dei tributi sui beni immobiliari, oltre al costante supporto agli uffici regionali riguardo alle richieste che pervengono all'Ente, i conseguenti adempimenti sulle stesse e i puntuali incarichi che l'Agenzia riceve, sono tutte attività che si susseguono annualmente. In aggiunta a quanto sopra, per la specifica natura dei temi trattati, è necessario considerare un'attività operativa, senza soluzione di continuità, per tutte quelle situazioni che sono attualmente in essere e che vedranno il loro naturale sviluppo nel successivo triennio.

La gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare regionale riveste carattere strategico se posta in stretta relazione con le altre attività svolte dell'Agenzia e quale elemento fondante di un rinnovato sviluppo economico regionale.

In questa ottica assume una particolare importanza la definizione del nuovo programma di politica patrimoniale che la Regione dovrà adottare e il correlato regolamento di attuazione. I profondi mutamenti avvenuti in questi anni nel contesto immobiliare generale e la natura stessa dei beni posseduti, impongono una attenta riflessione sulle modalità di valorizzazione degli stessi che non può essere limitata alla mera alienazione, ma dovrà guardare al patrimonio, attualmente disponibile alla cessione, con una visione maggiormente organica e meno puntuale.

La natura dei beni, la loro provenienza e non ultima la loro attuale condizione, determinano la necessità di mettere in atto un differente ragionamento, con una prospettiva che vada a abbracciare logiche di posizionamento sul mercato più trasversali,

non puntando alla sola alienazione, ma cercando di definire una strategia maggiormente integrata affinché un bene pubblico da alienare si inserisca in un contesto di accresciuta e piena valorizzazione. In questo senso, un esempio potrebbe essere rappresentato da quei beni caratteristici (ex FCU / ANAS) che potrebbero trovare un nuovo posizionamento in ambiti come: punti di accoglienza, percorsi turistici, ciclovie, cammini.

Evidentemente questo ruolo di indirizzo spetta all'Istituzione regionale, mettendo in campo strumenti che possano supportare il disegno che si è delineato. Per dare pieno compimento a questa attività occorre che la Regione concordi e condivida con le altre Istituzioni pubbliche (Amministrazioni locali / Soprintendenza / altri Enti coinvolti) un percorso che faciliti il recupero funzionale e la destinazione d'utilizzo dei beni interessati, per consentire un processo di valorizzazione che agevoli gli investimenti e la successiva operatività di coloro che sono interessati a sviluppare questa progettualità. Questo sarà un percorso che dovrà essere arricchito attingendo al supporto tecnico e professionale offerto anche dalle altre società regionali, come ad esempio Umbria Digitale per un ormai indispensabile arricchimento che l'offerta di connessione a banda ultra larga garantirebbe al recupero di un bene per suo nuovo utilizzo.

In questo contesto, Sviluppumbria potrà sicuramente fornire un professionale supporto al perfezionamento e al sostegno di questo percorso per la sua natura di agenzia multifunzione, avendo la possibilità di arricchire l'alienazione di beni con una serie di strumenti di supporto e di agevolazione, funzionali allo sviluppo e al successo dell'investimento.

Come in parte anticipato in ottica annuale, in termini di predisposizione e avvio delle attività, un'ipotesi di lavoro potrebbe essere sviluppata su:

- realizzazione di un nuovo sistema di gestione dei dati del patrimonio (SIT – Sistema Integrato Territoriale) migrazione dei dati dal precedente applicativo e realizzazione di un apposito canale (vetrina immobiliare) consultabile dall'esterno;
- co-progettazione per la valorizzazione dei beni ex FCU (stazioni e caselli ferroviari) e dei beni ex ANAS (case cantoniere/annessi);
- co-progettazione delle aziende agrarie di proprietà regionale, promuovendo la continuità aziendale;
- co-progettazione per lo sviluppo e valorizzazione delle basi logistiche di Terni-Narni e Città di Castello-San Giustino;
- valorizzazione dei compendi industriali acquisiti secondo quanto stabilito dalle L.R. 9/2016, e L.R.18/17, per i terreni industriali di San Giacomo di Spoleto, quota dell'immobile industriale ex Mabro di Orvieto e Area Maratta di Terni, con la pubblicazione di nuovi avvisi;
- valorizzazione e gestione dell'area industriale a Pantalla di Todi.

TURISMO

Il triennio 2021-2023 segue anni di grande trasformazione del settore turistico dovuti ai contraccolpi di eventi straordinari che hanno imposto da una parte innovazioni e riposizionamenti innovativi, dall'altra ripensamenti complessivi causati, soprattutto nel 2020, dalle conseguenze dell'emergenza sanitaria COVID 19. Quest'ultima, stante l'impatto globale, è stata particolarmente negativa per il turismo, la cui natura trasversale e allargata ha significato conseguenze rilevanti non solo nel settore dell'accoglienza e dei servizi associati, ma anche in quelli della ristorazione, della cultura, dei trasporti.

Colpita meno duramente di altre regioni nel corso della cosiddetta prima ondata di marzo 2020, l'Umbria ha saputo recuperare parte del terreno perso grazie ad una positiva stagione estiva e autunnale dovuta all'immagine rassicurante di un territorio sicuro, fuori dalle traiettorie del turismo di massa e votato alle attività outdoor, ma il ripetersi di ondate successive di contagi continuerà a mettere a dura prova la tenuta del comparto.

L'Agenzia, nel prossimo triennio, supporterà operativamente l'Assessorato regionale al Turismo nella realizzazione delle attività individuate dall'Assessorato stesso, alla cui attuazione in quel caso provvederà Sviluppumbria.

Il triennio quindi pone delle sfide inedite, da affrontare con una strumentazione che solo in parte può rifarsi a quanto attuato in precedenza, ma che, sulla base di esperienze maturate negli anni passati e sulla spinta dei mutamenti imposti dalla situazione emergenziale in corso, può caratterizzare con una forte spinta innovativa il periodo 2021-23.

In relazione alle iniziative di promozione turistica, verrà impressa una decisa spinta innovativa al comparto, puntando, da un lato, alla razionalizzazione delle diverse azioni messe in campo e dall'altro alla integrazione con iniziative e incentivi rivolti all'internazionalizzazione e sempre più estesi anche al turismo e ai servizi. L'impostazione, infatti, è orientata ad una revisione della strategia promozionale stessa, basata sulla organizzazione e gestione di un numero limitato di iniziative fieristiche di particolare significato, potenziando le iniziative autonome (roadshow, workshop, press tour), che offrono maggiore flessibilità e maggiore partecipazione da parte degli operatori, e allo stesso tempo consentono di offrire il 'prodotto Umbria' in forma autonoma ad un'ampia platea di interlocutori. Il tutto viene realizzato con l'utilizzo crescente di strumenti digitali.

Oltre alle attività di tipo promozionale, Sviluppumbria contribuisce con la propria esperienza e competenza di facilitatore dell'ecosistema del turismo lento e sostenibile alla costruzione di prodotti turistici coerenti con le vocazioni territoriali e alla specializzazione delle strategie imprenditoriali espresse dal comparto degli operatori turistici, con il coinvolgimento e la partecipazione delle comunità locali.

Questo segmento comprende l'imponente lavoro già svolto sui prodotti cammini, bike e ippovie, che sempre più si sono imposti su tutti i mercati come caratteristiche distintive e molto qualificate dell'offerta turistica regionale e sulle quali verrà svolto un continuo

investimento in termini di supporto alla Regione per la strutturazione di un modello di governance degli itinerari in grado di garantire la gestione e manutenzione degli itinerari, l'espansione delle reti, la promozione e il coinvolgimento di soggetti pubblici e privati, e l'incremento delle ricadute economiche, sociali e culturali sui territori e sugli operatori.

Per questi prodotti Sviluppumbria opera in stretto raccordo con gli uffici regionali (turismo, infrastrutture e agricoltura) ma anche come supporto al ruolo della Regione ai tavoli nazionali, all'interno dei quali il ruolo dell'Umbria è stato riconosciuto come leader nazionale.

Per il prossimo triennio Sviluppumbria sarà soggetto attuatore di parte delle attività previste nelle Linee di Indirizzo sulla promozione del Turismo 2021-2022 per le azioni 5.3.1 e 8.7.1 del POR FESR 2014-2020. A tal riguardo la Regione ha tenuto conto di quanto sta emergendo dal MTU nonché dal Piano strategico nazionale, oltre che delle linee individuate PNNR, che sostanzialmente confermano alcune delle strategie già individuate anche se non compiutamente attuate nei precedenti anni.

I principali obiettivi che la Regione si prefigge e al cui raggiungimento Sviluppumbria si propone di concorrere sono:

- caratterizzazione dell'offerta umbra in forma di green economy, con specifica attenzione ai temi del turismo sostenibile, anche stimolando la produzione di un assortimento di linee capaci di rispondere alla richiesta di turismi green e slow, in coerenza con la più complessiva strategia regionale di sviluppo sostenibile e di smart specialization;
- maggiore targettizzazione del/dei prodotti;
- accrescimento del tasso di utilizzo delle nuove tecnologie applicate alla comunicazione e promozione turistica e, conseguentemente alla commercializzazione, principalmente attraverso:
 - marketing intelligence
 - dematerializzazione della comunicazione
 - nuovi modelli di presenza sul web.

Sviluppumbria, grazie anche alle esperienze maturate in passato, svolge inoltre il ruolo di gestore degli strumenti di sostegno alle imprese che, a seguito dell'epidemia Covid-19, assumeranno un'importanza crescente per la ripresa e il rilancio del settore. Tali strumenti saranno rivolti agli operatori di settore che verranno identificati dalla Regione, e verranno organizzati da Sviluppumbria in qualità di organismo intermedio per le Azioni 3.2.1 e 8.2.1 del Por Fesr 2014-2020, tramite la gestione di avvisi pubblici.

Infine, un ruolo crescente assume la progettazione europea per la ricerca di partner, opportunità e risorse dedicati a progetti turistici. Tale attività, che si dispiegherà per il triennio e oltre, ha lo scopo di innovare la progettazione umbra tramite lo scambio di esperienze con altri territori, la messa in comune di idee e proposte e lo sviluppo di azioni pilota. Il turismo riveste quindi un ruolo di rilievo all'interno della più ampia azione di

progettazione europea e internazionale, a cui l'Agenda ha già assegnato una Task Force di lavoro interno multisettoriale.

GESTIONE DELLE PARTECIPATE STRATEGICHE

A seguito della volontà della Presidente della Giunta Regione Donatella Tesei, tramite la delega trattenuta alle Società Partecipate, di esercitare in questa legislatura l'indirizzo politico e strategico sugli Enti e le società regionali già individuati dalla Giunta regionale con atto del 2 dicembre 2020, in relazione alle partecipazioni indirette detenute per il tramite di Sviluppumbria, la stessa Società garantirà il necessario supporto e la opportuna collaborazione per il pieno conseguimento degli obiettivi di sviluppo del territorio regionale della Presidente, al fine di superare la fase emergenziale e porre le basi per un generale rilancio.

Nel prossimo triennio l'attività di gestione delle partecipate strategiche sarà indirizzata sostanzialmente su un versante:

- In primo luogo si procederà da facilitatore e da supporto nei confronti dell'Ente regione e delle società partecipate strategiche al fine di supportarle per superare gli effetti economici avversi della pandemia Covid-19, soprattutto Umbriafiere e SASE le più colpite; si procederà pertanto in stretta collaborazione con la Regione e società ad individuare ed adottare gli strumenti finanziari e legislativi che si renderanno via via disponibili, sia a livello nazionale che eventualmente comunitario.

RELAZIONI ESTERNE

I rapidi e profondi cambiamenti indotti dalla svolta digitale e accelerati nel 2020 dall'emergenza sanitaria, impongono all'Agenzia l'esigenza di innovare le modalità con cui si relaziona verso l'esterno. Un percorso fortemente voluto dalla nuova governance che intende attuare un progetto di investimento in termini di comunicazione e rilancio delle relazioni esterne ed internazionali dell'Agenzia per sostenere la competitività del sistema economico regionale.

Le attività di comunicazione e networking, di importanza strategica e trasversale a tutti i settori d'intervento dell'Agenzia, mirano a diffondere capillarmente sul territorio una nuova visione e conoscenza della qualità dei servizi offerti, aumentando al contempo le opportunità di azione e visibilità per l'intero ecosistema regionale.

Con la partecipazione all'edizione 2020 degli "Stati generali della Nuova Comunicazione Pubblica" l'Agenzia ha avviato un nuovo percorso orientato ai seguenti obiettivi di **comunicazione** esterna:

- creare fiducia presso i propri utenti (imprese e altri soggetti pubblici e privati)
- mettere gli utenti al centro dei servizi in un'ottica di ascolto e recezione delle esigenze delle imprese
- modificare la percezione della propria reputazione presso gli utenti

Il percorso, articolato in un nuovo piano di comunicazione, prevede anche di programmare e gestire, in stretto raccordo con la Regione Umbria, percorsi di comunicazione partecipativa locale (ad es. percorso di dialogo e ascolto partecipativo strutturati per tematiche/settori, incontri, laboratori/workshop, webinar, questionari di valutazione, documenti di presentazione degli incontri pubblicati on line) funzionali anche al monitoraggio della qualità dei servizi erogati, tanto in termini di efficienza interna quanto in termini di soddisfazione dei fabbisogni del territorio.

All'interno dell'Agenzia ci si propone di strutturare spazi di conoscenza, condivisione e interazione fra dipendenti, al fine di incrementare la consapevolezza di essere parte attiva al servizio del territorio e di rafforzare le competenze digitali dell'Agenzia dotandosi di nuovi strumenti come le banche dati interoperabili.

Con l'obiettivo di rafforzare i rapporti le altre agenzie e con gli stakeholder, di incentivare la partecipazione a reti e partenariati nazionali e internazionali e di sovrintendere a progetti di promozione sistemica, nel triennio 2021-23 saranno determinanti le attività

connesse alla **progettazione europea**. L'apporto dell'Agenzia, per cui la nuova governance ha già costituito una prima task force, è già fattivo attraverso l'attivazione con l'ufficio Umbria di Bruxelles, la ricognizione delle call di cui la rete EEN è una preziosa antenna e le esperienze maturate nell'ambito del programma di cooperazione territoriale Interreg Europe di cui Sviluppumbria è il Punto di Contatto Nazionale.

Questa dimensione di apertura verso le attività UE trova il suo compiuto sviluppo nella futura gestione del costituendo "**Sportello Europa**" con cui ci si propone di supportare Comuni, imprese e i cittadini fornendo loro informazioni e assistenza tecnica per intercettare i fondi europei disponibili al fine di sviluppare e finanziare progetti di interesse regionale. Il progetto, dalla durata triennale, prevede l'apertura di uno sportello virtuale e una rete di sportelli fisici sul territorio a partire dalle 3 sedi di Sviluppumbria (Perugia, Foligno e Terni) in una ottica di "hub and spoke" con i Comuni che diventeranno partner e beneficiari del progetto e con le altre reti informative ufficiali promosse e coordinate dalla Commissione Europea.

Sviluppumbria è anche il soggetto attuatore dei programmi e progetti di **cooperazione internazionale** che la Regione Umbria realizza di iniziativa propria o in adesione ad iniziative di organismi nazionali, regionali o programmi interregionali ai sensi della Legge Regionale n.26/99. In tale ambito dal 2000 Sviluppumbria supporta gli uffici regionali competenti nella costruzione di partenariati internazionali, nella progettazione e nella gestione delle iniziative di cooperazione. Potendo disporre di personale di comprovata esperienza e altamente qualificato, dal 2000 svolge funzioni di coordinamento operativo, segretariato tecnico, acquisto di beni e servizi all'estero strumentali alle attività progettuali, monitoraggio e rendicontazione in tutti i progetti e programmi complessi di cooperazione di cui la Regione Umbria è capofila. In questo contesto coordina tecnicamente e realizza attività a supporto di tutti i partner progettuali, ivi incluse autorità di governo nazionale e regionale dei paesi partner e altri soggetti pubblici e privati regionali coinvolti nelle attività per le proprie competenze settoriali, a partire dalle altre agenzie in house providing della Regione Umbria. Inoltre, nei progetti internazionali che richiedono expertise afferenti alle diverse tematiche afferenti allo sviluppo economico locale (innovazione, internazionalizzazione, promozione e marketing territoriale, servizi alle imprese, incubatori, start up, turismo, imprenditoria giovanile e femminile, imprese sociali e terzo settore) l'Agenzia contribuisce alla realizzazione di attività di formazione ed assistenza tecnica con l'apporto diretto di propri esperti tematici.

Sviluppumbria è inoltre il soggetto tecnico di riferimento della Regione Umbria per la realizzazione degli altri **Rapporti Internazionali** che la Regione Umbria svolge in ambito internazionale così come previsto e legittimato dalla riforma del Titolo V della Costituzione. In questo contesto Sviluppumbria supporta gli uffici regionali competenti nelle relazioni e collaborazioni l'Unione Europea e con il Ministero degli Affari esteri e della cooperazione Internazionale, partecipa alle varie iniziative promosse da queste istituzioni e interagisce in una pratica costante di rapporti e scambi con realtà locali, nazionali, europee ed extraeuropee. Il quadro degli interventi e delle azioni regionali di Sviluppumbria sul fronte internazionale si completa infine con la progettazione di interventi a favore degli **Umbri all'estero**.

A partire da questa consolidata esperienza, L'Agenzia sarà impegnata nel triennio nella costruzione di nuovi partenariati economici territoriali in grado di fornire una vetrina globale alle imprese umbre e di accompagnarle su nuovi mercati, proseguendo l'attività di accompagnamento istituzionale nei paesi europei, nei paesi terzi che rappresentano mercati emergenti (fra cui in primis America Latina, Messico, Asia,) e avviando **nuovi partenariati con paesi tecnologicamente avanzati quali USA, Canada, Russia, Cina, Giappone e Israele** mediante attività di:

- Partecipazione a tavoli di concertazione multilivello (es. raccordo con MAECI) e Sistema Italia all'estero (ambasciate, consolati, istituti italiani di cultura), raccordo con la rete del Sistema Italia presso le Istituzioni Internazionali, raccordo con uffici centrali e decentrati dell'AICS, banche regionali di sviluppo, raccordo con delegazioni locali UE
- Supporto alla creazione e implementazione di partenariati e progetti internazionali
- Valorizzazione delle Associazione degli Umbri all'Estero
- Promozione multisettoriale del Sistema Umbria: organizzazione di attività di incoming di delegazioni estere in Umbria; promozione del Sistema Umbria all'estero, promozione sui mercati internazionali dei pacchetti localizzativi in Umbria
- Partecipazione a network internazionali settoriali e multisettoriali a partire dalla rete EEN (Enterprise Europe Network) e EURADA (Associazione Europea delle Agenzie di Sviluppo Economico)
- Partecipazione al network ICESP (Piattaforma Italiana degli attori per l'Economia Circolare);
- Partecipazione al network SUN (Symbiosis Users Network) - Coordinamento del GdL Politiche e azioni per la simbiosi industriale;
- Partecipazione al Cluster Tecnologico Nazionale Smart Communities Tech.

