

Piano triennale 2022/24



INDICE

PREMESSA	PAG 2
MISSION	PAG 5
LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO	PAG 7
MODELLO GESTIONALE	PAG 8
OBIETTIVI PROGRAMMATICI	PAG 9
SERVIZI ALLE IMPRESE	PAG 11
- 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 19
RELAZIONI ESTERNE E COMUNICAZIONE	PAG 24
PROGETTAZIONE EUROPEA	PAG 26
BUDGET 2022/2024	PAG 27

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

Il DEFR 2022-2024 della Regione Umbria indica che il 2022 dovrà essere l'anno in cui la ripresa si consolida, per orientarsi verso l'obiettivo della completa ripresa degli indicatori economici pre-covid già nel primo semestre del prossimo anno e continuare con una crescita che diventi strutturale nei due anni a seguire.

Sviluppumbria, già pienamente coinvolta nel 2021 dalla Regione nell'ambito delle politiche di ripresa e rilancio economico del territorio, vede confermato anche per il prossimo triennio il suo ruolo di soggetto di riferimento regionale sui temi dello sviluppo d'impresa, dell'internazionalizzazione, del supporto al trasferimento tecnologico e alle startup, dell'attrazione di investimenti esogeni nella propulsione delle dinamiche di ripresa e di sviluppo delle imprese, oltre a fornire servizi di consulenza alle imprese sempre più mirati. L'Agenzia dovrà inoltre sperimentare attività di alfabetizzazione imprenditoriale quale base per la generazione di un ecosistema per la creazione di imprese innovative.

Le linee guida del piano industriale triennale 2022-2024 di Sviluppumbria avvengono quindi in un momento in cui la Regione Umbria sta mettendo in campo uno sforzo senza precedenti per sostenere la ripartenza economica dopo la crisi pandemica.

In questo contesto la Regione chiederà all'Agenzia di assumere un ruolo centrale nell'ambizioso percorso di ripresa socio-economica avviato per rendere l'Umbria una regione attrattiva d'innovazione e sperimentazione. Completata nel 2021 la fase di assessment si pianifica quindi un piano industriale triennale che delinea gli obiettivi programmatici della società.

Un nuovo grande scenario di attività cui è chiamata a contribuire Sviluppumbria è quello relativo alla realizzazione del PNRR. Nel prossimo futuro sarà richiesta all'Agenzia una capacità progettuale ed una operatività di rilevanza ed impatto, sia in termini di risorse che saranno impegnate che di attività che dovranno essere svolte. Sviluppumbria è nuovamente chiamata ad un ruolo di rilievo a supporto della Regione Umbria, per il quale verranno richieste capacità innovative e nuove ed elevate professionalità.

Il Piano Industriale 2022-2024 pertanto, in continuità con il precedente recepisce e implementa le attività che la Regione attribuisce negli atti di programmazione all'Agenzia.

Nel prossimo 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;
- gestione di 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;
- 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;
- gestione di strumenti finanziari in favore di imprese turistiche, creative, culturali e dello spettacolo nonché in favore di imprese operanti nella filiera del turismo;
- supporto alla Regione Umbria nella promozione turistica e costruzione dell’offerta territoriale, con particolare attenzione alle iniziative di integrazione fra turismo e internazionalizzazione e alla costruzione di prodotti turistici coerenti con le vocazioni territoriali;
- 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 indiretti;
- gestione e valorizzazione del patrimonio regionale con l’implementazione e la co-progettazione di progetti puntuali finalizzati allo sviluppo economico in stretta relazione con le altre attività svolte dall’Agenzia e quale elemento fondante di un rinnovato sviluppo economico regionale

Si conferma l’impegno dell’Agenzia nel rilancio dell’attività di comunicazione esterna. A partire dal 2022 Sviluppo Umbria realizzerà un nuovo primo Bilancio Sociale quale

strumento per comunicare l'impatto ed il valore aggiunto delle attività realizzate dalla Società a vantaggio di stakeholder, utenti e cittadinanza.

Nei prossimi 3 anni Sviluppumbria si caratterizzerà sempre più come un'Agenzia di sviluppo integrata nel tessuto regionale ad ogni livello, economicamente sostenibile ed operativamente flessibile, con una forte connotazione digitale per accelerare processi e iter burocratici, con il fine ultimo di essere uno degli attori che contribuiscono a rendere il tessuto produttivo e sociale della Regione maggiormente resiliente e competitivo.

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 è orientata ad un 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). L'Agenzia rafforza la sua capacità di erogare servizi sul territorio tramite un costante confronto e dialogo con gli attori pubblici e privati locali (imprese, università, associazioni, comuni, ect.) ed agendo come elemento di coordinamento in coerenza con le politiche programmatiche della Regione.

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 confermare un ruolo proattivo "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 L.r. 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**. 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.

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

Sviluppumbria su mandato della Regione Umbria ha messo in campo numerosi interventi da quando si è verificata la pandemia Covid-19, al fine di attenuarne le ripercussioni negative sia dal punto di vista dell'emergenza sanitaria per i cittadini e la società, sia in relazione agli effetti negativi profondi sul tessuto economico e sociale.

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 così come attivato nel 2021 persegue una politica di **contenimento delle spese di funzionamento** 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 nuovi temi quali il PNRR, la transizione digitale, la transizione ambientale, il trasferimento tecnologico, comunicazione, digitalizzazione, progettazione europea e internazionale;
- alla **valorizzazione delle diverse professionalità** favorendo la creazione di una cultura aziendale comune.

La **riduzione della burocratizzazione**, nel rispetto della normativa vigente, 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. Sviluppumbria vuole diventare sempre più 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).

Così come previsto dal DEFR 2022-2024 nel disegno di una macchina amministrativa più semplice in capo alla Regione Umbria un ruolo di motore, anche economico ed occupazionale del sistema regione, lo giocano le “partecipate” regionali. Per Sviluppumbria il 2022-2024 saranno gli anni dell’innovazione, della crescita nei servizi alle imprese e della comunicazione sociale.

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 in attuazione del PNRR e della nuova Programmazione 2021-2027:

- 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);
- supporto alla Regione Umbria nella **promozione turistica e costruzione dell'offerta territoriale**, con particolare attenzione alle iniziative di integrazione fra turismo e internazionalizzazione e alla costruzione di prodotti turistici coerenti con le vocazioni territoriali e con la specializzazione delle strategie imprenditoriali espresse dal comparto degli operatori turistici con il coinvolgimento e la partecipazione delle comunità locali;
- 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.

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 quali il Bando My Self e il Bando Smart Up sono stati attivati in stretta collaborazione con gli Uffici Regionali, per divenire più rispondenti alle mutate esigenze del mercato prevedendo e sicuramente saranno oggetto di potenziamento e rivisitazione dopo il successo avuto nel corso del 2021.

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'impresе. Da questo punto di vista un programma di incubazione sistemico e mirato alla valorizzazione del potenziale territoriale risulta fondamentale. Sviluppumbria ritiene quindi importante continuare a valorizzare e potenziare gli incubatori di impresa di Terni e Foligno 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 con particolare riferimento alla filiera della sostenibilità e del digitale.

Funzionale al supporto e allo sviluppo delle start up risulta quindi la creazione di una collaborazione tra Sviluppumbria, le altre agenzie regionali quali Svem Sviluppo Marche e Abruzzo Sviluppo, che permetta il pieno ed efficace supporto alle Start-Up nelle varie fasi di vita dalla nascita, alla crescita, allo sviluppo.

Sviluppumbria continuerà 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.

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 e allo sviluppo delle imprese favorendo gli investimenti verso la transizione digitale ed ecologica.

In quest'ottica, i territori dell'area di crisi industriale complessa Terni Narni sono argomento del progetto contenuto denominato "**Umbria Bio-Economy District Sustainable Valley**" e contenuto nel Piano Regionale di Ripresa e Resilienza approvato dalla Regione Umbria.

Oltre a dare continuità agli strumenti già esistenti, verranno inoltre realizzate una serie di iniziative di alfabetizzazione all'imprenditorialità, che contribuiscano a disseminare, già tra i più giovani, l'interesse e le competenze necessari per intraprendere un percorso imprenditoriale. In quest'ottica, sarà anche importante orientare i soggetti interessati ad aprire una nuova attività su quelli che sono gli ambiti attualmente più promettenti e dotarli di quegli strumenti, anche in termini di alfabetizzazione digitale, fondamentali per il successo di un'impresa nel medio-lungo termine.

Sviluppumbria, infine, nell'ambito della propria attività di supporto alla Regione, fornisce degli specifici servizi agli Uffici Regionali in merito alla gestione amministrativa degli Avvisi o su tematiche per le quali la Regione dovesse necessitare assistenza tecnica. Tali servizi 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).

Un altro tassello importante della politica di supporto all'innovazione sarà rappresentato dalle attività di trasferimento tecnologico, a cui l'Agenzia presterà sempre maggiore attenzione, in forte collaborazione con l'Università e nella volontà di sperimentare meccanismi innovativi che garantiscano la massima valorizzazione della ricerca. Aspetto fondamentale di queste iniziative sarà quello di facilitare in maniera continuativa l'incontro tra ricerca e impresa, sviluppando quel genere di infrastrutture materiali e immateriali con carattere duale, a cui lo stesso PNRR attribuisce un'importanza prioritaria nella Missione 4.

In quest'ottica, continuando il confronto e la collaborazione già avviata tra Regione, Università e Sviluppumbria nel corso del 2021, sarà fondamentale contribuire a diffondere sempre più, anche all'interno dei laboratori di ricerca, la cultura dell'imprenditorialità, supportando quei progetti che abbiano maggiore potenzialità in termini di commercializzazione, sia con servizi di accompagnamento e accelerazione

mirati a rafforzare le competenze strategiche e imprenditoriali, che con specifiche forme di supporto, atte a supportare i progetti più promettenti fin dalle prime fasi del processo di maturazione dell'invenzione.

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.

Per quanto riguarda le iniziative di supporto alle startup innovative, la volontà è quella di dare continuità al programma SMARTup. Le significative innovazioni introdotte nel corso del 2021 saranno infatti rafforzate, attraverso la destinazione di ulteriori risorse, sia attraverso il sostegno diretto dei programmi, sia con ulteriore dotazione di risorse a supporto dell'operatività degli strumenti finanziari dedicati nell'ambito del Fondo d'investimento Mobiliare chiuso.

Inoltre, l'amministrazione regionale punta a rendere l'approccio sviluppato con questa prima sperimentazione un modus operandi consolidato. In modo particolare, l'obiettivo principale sarà quello di valorizzare l'efficacia delle attività di accompagnamento e accelerazione delle start-up del territorio, offrendo servizi sempre più mirati e specializzati. In quest'ottica, Sviluppumbria dovrà divenire sempre più un punto di riferimento per le start-up innovative costituite e in fase di costituzione, e andrà intensificata quell'attività di collaborazione e interconnessione con soggetti esperti e network di potenziali investitori, corporate e finanziari, nell'ottica di offrire alle realtà del territorio delle occasioni di crescita sempre più strutturate.

Sviluppumbria nel corso dell'annualità 2021 attraverso attività di studi e ricerca di modelli di ecosistemi dell'innovazione e selezione dei "best models" (ecosistemi di successo) ha realizzato un documento di sintesi sull' "INDIVIDUAZIONE DI UN MODELLO UMBRO DI ECOSISTEMA DELL'INNOVAZIONE" contenente informazioni circa gli attori (principali stakeholder), il modello di governance (obiettivi, strategie, ruolo dei partecipanti, modalità e grado di interazione tra i vari attori, flussi di comunicazione, modalità organizzative, ecc.) ed i fattori di successo e criticità. Sviluppumbria sta avviando la sperimentazione del modello di ecosistema attraverso la creazione di un HUB per la sostenibilità che favorisca il rafforzamento del legame tra ricerca e produzione e che, sfruttando gli asset materiali ed immateriali presenti operi secondo un modello di Governance pubblico privato per favorire il rilancio e la competitività del territorio attraverso e la creazione di nuove filiere incentrate su attività di specializzazione economica che coniughino sostenibilità e innovazione e favoriscano la promozione e la diffusione di modelli di produzione e consumo basati sull'economia circolare, sul riuso dei materiali, sull'eco-design e che offrano anche nuove opportunità occupazionali.

L'HUB per la Sostenibilità attraverso il suo sistema di governance, in cui avranno parte attiva le imprese partner e stakeholder, favorirà la nascita di nuove iniziative imprenditoriali frutto di una coprogettazione (Imprese Technologies provider Territorio) supportando i processi di innovazione mediante servizi tecnologici avanzati e servizi innovativi e qualificanti di trasferimento tecnologico. A tal fine è stata delineata un'ipotesi di governance che conferisce a Sviluppumbria il ruolo di System Integrator tra gli attori dell'ecosistema. Sviluppumbria coglie le indicazioni di policy fornite dalla Regione che è l'Organo di Indirizzo dell'HUB la Struttura Tecnica dell'HUB nella sua operatività, coniugherà le linee di ricerca con le esigenze delle imprese, sfruttando le competenze presenti e le peculiarità del territorio, favorendo e supportando le attività di coprogettazione – per dare il via ad iniziative imprenditoriali nuove e per rafforzare quelle esistenti. L'HUB avrà l'obiettivo di 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;
- L'HUB per la Sostenibilità avrà il ruolo di coordinamento nell'individuazione e valorizzazione delle competenze necessarie per supportare il sistema produttivo verso la transizione alla bio-economy e all'economia circolare.

È importante valorizzare ulteriormente le azioni mirate al Trasferimento Tecnologico Transnazionale anche nell'ambito della rete EEN Enterprise Europe Network di cui Sviluppumbria per il periodo di riferimento sarà il Coordinatore per il centro Italia.

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.

Dai rapporti e dai documenti afferenti l'evoluzione del commercio con l'estero risulta evidente il superamento della recessione globale grazie alla ripresa del commercio internazionale nel secondo semestre 2021 (+7,6 per cento) con previsioni di ulteriore crescita nel 2022 con un ulteriore +5,3 per cento.

Digitale, innovazione, sostenibilità, risultano i nuovi paradigmi di competizione sui mercati del futuro. La ripresa andrà consolidandosi riportando le importazioni dei mercati sui livelli di prima della crisi già alla fine di quest'anno.

In questo contesto, l'amministrazione regionale, attraverso Sviluppumbria, ritiene fondamentale sostenere la proiezione internazionale delle aziende attraverso una offerta integrata e digitalizzata di servizi e/o di strumenti di supporto e sostegno all'export e all'internazionalizzazione, in linea con l'orientamento delle istituzioni e degli organismi preposti dal livello comunitario. L'obiettivo sarà quindi quello di favorire la competitività del made in Italy e più specificatamente del made in Umbria, e di mettere le imprese del territorio, anche quelle più piccole, nella condizione ottimale per cogliere importanti opportunità di penetrazione nei mercati esteri, anche derivanti da controparti poco conosciute e in geografie non tradizionali.

La Regione ha già predisposto misure di supporto all'internazionalizzazione flessibili introducendo innovazioni significative per tener conto della dimensione e del livello di internazionalizzazione delle imprese, relativamente agli strumenti afferenti la partecipazione alle fiere/eventi e alla messa a disposizione di voucher per figure altamente specializzate temporary manager e digital manager.

Tali strumenti di supporto gestiti dall'Agenzia, risultano finanziati fino al 2022 e il grado di flessibilità potrà consentire, se necessari, ulteriori perfezionamenti in base alle esigenze delle imprese. È fondamentale infatti, soprattutto in questo periodo di graduale ripresa dagli effetti della pandemia, valorizzare strumenti a supporto dell'export che consentono con rapidità una "personalizzazione" ed un orientamento alle differenti esigenze delle piccole e medie imprese, con l'inclusione di nuove attività, per esempio digitalizzazione, costi di trasporto ed altro, che la situazione emergenziale ha profondamente e radicalmente mutato.

Con riferimento al 2022 sarà attivato uno strumento multifunzionale a fronte di programmi di internazionalizzazione presentati da imprese singole o aggregate comprendendo tra l'altro, la possibilità di ricevere un supporto anche per attività di formazione dell'impresa, così come acquisizione di servizi mirati per acquisire le conoscenze necessarie all'approccio dei mercati e dei singoli paesi. Questo approccio rispecchia la consapevolezza, ormai ampiamente diffusa, che, in un contesto così mutevole sia fondamentale rafforzare le competenze specifiche necessarie per affrontare i processi di internazionalizzazione, sia nell'ottica di supportare nuovi esportatori che in quella di favorire l'export in quei paesi extra europei la cui penetrazione risulta particolarmente complessa.

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.

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

e la fiera di Le Bourget a Parigi nel 2023.

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.

Il 2022 sarà un anno particolarmente importante per l'evoluzione della partecipazione di Sviluppumbria alla rete europea Enterprise Europe Network. È stato infatti approvato dall'EAISME, Europea Agency for Innovation and SMEs, il nuovo progetto presentato da Sviluppumbria per il periodo di programmazione 2022-2025 sulla call europea SMP-COSME-2021-EEN-INTERNATIONAL a valere sul nuovo programma europeo Single Market, che prende il posto delle due precedenti fonti di finanziamento (COSME e Horizon 2020).

Per la prima volta, infatti, è stato affidato a Sviluppumbria il ruolo non solo di "host organization" per l'erogazione dei servizi all'internazionalizzazione e all'innovazione ma anche il ruolo di coordinatore del consorzio di Umbria, Marche e Toscana. Lo stesso consorzio, denominato SME2EU Plus, si è evoluto con l'ingresso di due nuovi partner: Unioncamere Toscana e Camera di Commercio dell'Umbria.

Nell'ambito della nuova rete si realizzeranno attività di:

- ricerca partner internazionali per cooperazione commerciale/produttiva/tecnologica;
- informazioni su legislazione UE, politiche europee, mercato unico e norme internazionali;
- strategia per i mercati esteri; supporto a scale up; assistenza per facilitare l'accesso ai finanziamenti europei diretti ed indiretti;
- promozione di brokerage event internazionali.

Particolare attenzione sarà data al sostegno alla transizione ecologica e digitale, con Sviluppumbria che ricoprirà il ruolo di "Sustainability Advisor" per tutte le imprese di Umbria Marche e Toscana.

ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI

La Regione Umbria ha affidato a Sviluppumbria come mission aziendale anche l'attrazione di investimenti esogeni nella propulsione delle dinamiche di ripresa e di sviluppo delle imprese 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 2022 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.

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, venendo a costituire una specifica Task Force operativa regionale 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.

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.

Regione Umbria e Sviluppumbria hanno individuato come obiettivo prioritario per la gestione ottimale del patrimonio l'implementazione e la gestione di strumenti che possano consentire una precisa conoscenza di tutto ciò che afferisce alla Regione. Tutto questo sia in un'ottica di manutenzione del vasto patrimonio regionale, ma soprattutto in un'ottica di valorizzazione dello stesso che vada dalla mera alienazione dei cespiti all'utilizzo di questi ultimi per finalità legate allo sviluppo economico sia per scopi turistici sia per l'attrazione di investimenti esogeni ovvero per il marketing territoriale.

Di seguito in sintesi alcune attività previste a questo riguardo:

- realizzazione di un nuovo sistema di gestione dei dati del patrimonio (SIT) e migrazione dei dati dal precedente applicativo, prevedendo un apposito canale (vetrina immobiliare) consultabile dall'esterno. Questo canale (web) potrebbe rappresentare uno degli

strumenti di promozione e comunicazione riguardo alle opportunità d'investimento sui beni immobili individuati per il processo di valorizzazione;

- programmazione e attuazione dei necessari sopralluoghi riguardanti i beni immobili regionali di più recente acquisizione o che possono aver subito nel tempo variazioni del loro stato, finalizzati sia alle attività di gestione/valorizzazione pianificate e/o richieste dalla proprietà, che all'inserimento e/o aggiornamento delle informazioni e dei dati funzionali all'interno dell'applicativo SIT dedicato;

- elaborazione da parte della Società dei documenti digitali estrapolati dal Portale del MEF, relativi ai beni immobili (terreni, unità immobiliari) di proprietà della Regione Umbria e riferiti al 31/12/2021;

- verifica interesse storico culturale (D.lgs. 42/04), sui beni immobili regionali secondo la convenzione in essere fra Ministero per i Beni e le Attività Culturali ed il Turismo e la Regione Umbria; richieste di autorizzazione all'alienazione e/o concessione dei beni vincolati.

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.

La Regione Umbria ha proprietà all'interno di aree artigianali ed industriali e immobili con finalità turistico-ricettive che necessitano di un'adeguata manutenzione e che in questo momento non sono produttive.

A tal riguardo nel 2021 sono stati attivati dalla Regione Umbria due importanti progetti di valorizzazione del patrimonio immobiliare. Con DGR 38/2021 la Giunta Regionale ha deciso di partecipare al "Programma innovativo per la qualità dell'abitare" di cui al Decreto del 16 novembre 2020 ai sensi dell'art. 1, comma 437, della legge 30 dicembre 2019, n. 160 e, ai sensi degli artt. 2 comma 4 lett. h) e 5 della legge regionale n. 1/2009, ha deciso di avvalersi di Sviluppumbria, per le attività di attuazione del Programma e per la predisposizione della fattibilità tecnico-economica di due progetti dal valore di 15.000.000 euro ciascuno. Sviluppumbria collaborerà con la Regione e gli altri enti coinvolti alla realizzazione dei progetti che si dovranno concludere entro il 2026.

TURISMO

Anche il 2021 è stato segnato dalle conseguenze della pandemia ancora in corso. Questo ha determinato la necessità di rimodulare parzialmente le attività e gli obiettivi previsti, sia in relazione alle azioni riferite all'adeguamento dell'offerta e a tutti gli aspetti legati all'accoglienza in generale, sia in relazione all'orientamento delle azioni promozionali e di comunicazione, che si sono concentrate sul mercato nazionale.

Le attuali previsioni inducono a ritenere che nel 2022 possa avvenire una ripresa più sostanziosa dei flussi provenienti dai Paesi europei, mentre solo per il 2023 è attesa la effettiva ripartenza dei flussi intercontinentali. In ogni caso la performance dell'Umbria per l'estate 2021 è assolutamente positiva e segna importanti incrementi, anche con riferimento al turismo internazionale.

Il triennio 2022-2024 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 2021, 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.

In linea con gli indirizzi regionali Sviluppumbria lavorerà per orientare in maniera più spinta il brand Umbria sul cosiddetto **turismo esperienziale**, una declinazione che risulta molto coerente con l'immagine e con le peculiarità dell'Umbria, luogo in cui è possibile offrire al visitatore un viaggio ricco di attività a forte impatto emotivo e personale.

Sono in corso da parte della Regione Umbria le procedure ad evidenza pubblica per la definizione del nuovo brand system regionale, secondo il principio della "marca ombrello", che nei primi mesi del 2022 verranno concluse; si procederà quindi alla definizione e implementazione del brand system, anche attraverso un'azione di condivisione e partecipazione dei principali stakeholder territoriali.

L'Agenzia, in stretto raccordo con gli uffici regionali, contribuirà a ridisegnare le strategie promozionali, a partire dalla partecipazione regionale agli eventi fieristici, di cui la pandemia ha accelerato la perdita di centralità. La Regione Umbria e Sviluppumbria valuteranno approfonditamente come proseguire tali filoni di attività, anche in considerazione dell'elevato costo di partecipazione, nell'ottica che occorre sicuramente trovare modalità di sostegno alla partecipazione degli operatori, ma nel rispetto di un corretto rapporto costi/benefici.

In coerenza con quanto sopra esposto, dovrà essere previsto **un forte intervento di rafforzamento della comunicazione digitale**, attraverso il potenziamento e il rinnovamento di Umbria Tourism, sia in relazione al DMS che alle attività più specifiche di comunicazione e di relazione con l'utente.

L'attività di revisione della L.R. 8/2017 è stata portata avanti nel 2021 a livello tecnico, prefigurando la necessità di intervenire in maniera specifica su alcuni aspetti, quali, prioritariamente, la definizione di un nuovo modello di governance territoriale e una normativa compiuta in materia di turismo lento, **a partire dal tema dei Cammini**.

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.

Nel corso del 2021 Sviluppumbria è stata individuata come Organismo Intermedio per la gestione di risorse del Por Fesr 14-20 in favore di imprese turistiche, creative, culturali e dello spettacolo nonché in favore di imprese operanti nella filiera del turismo. Anche per il prossimo triennio l'Agenzia continuerà ad essere soggetto gestore di tali azioni di sviluppo anche con le risorse residue del Por Fesr 2014-2020 con quelle della prossima programmazione 2021-2027.

Nel corso del 2021 è iniziato un percorso di importante ridisegno delle attività volte a sostenere ed orientare gli investimenti degli operatori; in particolare, sono stati attivati importanti strumenti di sostegno al sistema delle imprese turistiche e del settore allargato, in modo da rafforzarne la competitività anche in relazione alle nuove esigenze emerse a seguito della pandemia, con il Bando Umbriaperta, finanziato per oltre 12 milioni di euro, che coinvolgono sia le imprese ricettive che le agenzie di viaggio e turismo e le imprese di servizi, con la previsione di specifici strumenti destinati alle imprese del cratere sisma 2016.

Il programma di sostegno "Umbriaperta" costituisce una eccezionale opportunità per il sistema turistico umbro per adeguare l'offerta alle mutate esigenze della domanda turistica, sia migliorando la qualità dell'accoglienza ricettiva che la quantità e qualità dei servizi offerti che, in una logica di turismo esperienziale.

Nel corso del 2022 l'attività prioritaria sarà costituita dal completamento dell'intervento anche mediante il rafforzamento della dotazione finanziaria – ove necessario – mettendo

a sistema le fonti finanziarie a disposizione della Regione, in modo da raggiungere il maggior numero possibile delle imprese che hanno richiesto i benefici.

Nel corso del 2021 si è costituita la Fondazione Umbria Film Commission. Nel corso del 2022, oltre al finanziamento dei progetti che verranno considerati ammissibili e a quanto sarà necessario per la loro attuazione, Sviluppumbria procederà alla emanazione di un secondo bando per il sostegno alle produzioni audiovisive.

GESTIONE DELLE PARTECIPATE STRATEGICHE

Sviluppumbria procederà in continuità con gli anni precedenti nell'attuazione del sistema di governance delle partecipate adottato dalla Regione con la DGR 824/2018, in attuazione del D.lgs. 175/2016 (cosiddetto 'decreto Madia'), al fine di monitorare sulla scorta delle linee di indirizzo della Regione Umbria, che l'azione delle società partecipate si conformi ai principi di efficienza, efficacia e economicità dell'azione amministrativa. In ogni caso i sistemi di controllo e monitoraggio - della Regione e dell'Agenzia - operano in modo coordinato, integrando gli strumenti a ciò deputati onde evitare un sovraccarico di adempimenti in capo alle partecipate.

Le società partecipate attualmente in liquidazione continueranno ad essere costantemente monitorate, affinché siano portate a compimento, nel più breve tempo possibile, le singole procedure, ovvero, qualora una valutazione strategica effettuata di concerto con la Regione non ne determini l'opportunità di un loro ritorno in bonis.

RELAZIONI ESTERNE E COMUNICAZIONE

Nel periodo di riferimento proseguirà il percorso avviato dalla nuova governance per rafforzare le **relazioni esterne** dell'Agenzia. L'operatività di Sviluppumbria continuerà ad essere caratterizzata da un forte approccio sinergico e collaborativo e richiederà una capacità di interlocuzione e comunicazione costante con azionisti, stakeholder, utenti e cittadinanza così come la capacità di proiettarsi oltre i confini regionali intercettando potenziali investitori, partner e portatori di idee ed attivando collaborazioni, network e partenariati a livello locale, interregionale, nazionale ed internazionale.

Nel triennio proseguirà altresì il lavoro di riposizionamento del brand aziendale tramite la compiuta attuazione del nuovo **piano di comunicazione** esterna predisposto nel 2021 prevedendo:

- azioni di informazioni dirette (newsletter istituzionali e settoriali, brochure cartacee e telematiche)
- azioni di promozione realizzate in modalità mista on line e in presenza e cross mediale tramite dirette streaming e utilizzo di piattaforme quali Zoom, Eventbrite, FB, YouTube e altri canali social (webinar, virtual conference, conferenze stampa, seminari, workshop, trasmissioni TV)
- riprogettazione completa del sito web perseguendo il miglioramento della user experience in modo da facilitare l'utilizzo, la ricerca delle informazioni, la consultazione e il reperimento dei contenuti da parte dei destinatari dei servizi e delle attività della società.

Verrà anche adottato l'uso del **Bilancio Sociale** come

- elemento di comunicazione esterna, evidenziando il valore aggiunto dell'attività della Società a vantaggio di stakeholder, utenti e cittadinanza;
- elemento di comunicazione interna e monitoraggio, al fine di apportare elementi di condivisione, consapevolezza del valore del proprio operato e miglioramento continuo dei servizi erogati;
- strumento di verifica istituzionale sulla coerenza tra mission, obiettivi programmatici e attività realizzata;
- baseline per ridefinizione delle strategie aziendali.

All'interno dell'Agenzia si struttureranno inoltre 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 agende condivise e banche dati interoperabili.

Proseguirà anche il lavoro di **networking** ed in particolare:

- la realizzazione di incontri dedicati a enti locali e associazioni di categoria;
- l'implementazione degli accordi di collaborazione sottoscritti a livello regionale nel 2021 (Parco 3 A, Unipg, POST, CPO) e la sottoscrizione di nuovi accordi a partire dalla firma dell'accordo di collaborazione con Unistrapg;
- l'implementazione dell'accordo sottoscritto a livello interregionale con le Agenzie di sviluppo della Regione Marche e della Regione Abruzzo (Svem e Abruzzo Sviluppo);
- l'attivazione di nuove reti di collaborazione a livello internazionale con il rilancio della sede di Bruxelles, Eurada e EEN.

Con riferimento alle **Relazioni Internazionali**, Sviluppumbria continuerà a essere il soggetto tecnico di riferimento della Regione Umbria per la realizzazione delle attività che questa svolge in ambito internazionale così come previsto e legittimato dal Titolo V della Costituzione. In questo contesto l'Agenzia supporta gli uffici regionali competenti nelle relazioni e collaborazioni con 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. Facendo leva sulla consolidata esperienza in materia di relazioni internazionali e recependole indicazioni dell'Assessorato allo Sviluppo Economico, competente per le Relazioni Internazionali, e dell'Assessorato al Turismo competente per la promozione integrata, **Sviluppumbria orienterà la propria attività avviando percorsi finalizzati alla realizzazione di intese, accordi, progetti e partenariati internazionali**. In particolare, in stretto raccordo con gli uffici regionali competenti e le altre società partecipate, **l'Agenzia svolgerà il ruolo di 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. Sviluppumbria continuerà anche ad essere il soggetto di riferimento della Regione Umbria per coordinare le iniziative di promozione economica in collaborazione con le **Associazioni degli umbri nel mondo**. L'Agenzia è membro del CRUI-Consiglio Regionale degli Umbri nel Mondo, cui partecipano i delegati delle Associazioni per il raccordo con le esigenze e le opportunità espresse dagli Umbri all'Estero.

PROGETTAZIONE EUROPEA

Il riposizionamento strategico dell'Agenzia passa anche dal **rafforzamento della capacità di intercettare fondi europei diretti e sviluppare nuovi progetti europei** in qualità di capofila o partner. A tale fine nel triennio l'Agenzia porterà a compimento il percorso avviato nel 2021 con l'istituzione di una **task force dedicata** e con l'adeguata valorizzazione dell'ufficio locale di Bruxelles al fine di aumentare il portafoglio di progetti in coerenza con la mission della Società. Coerentemente con le linee di indirizzo previste nel piano industriale, l'Agenzia ha rafforzato questa task force affiancando agli esperti senior un nuovo gruppo di esperti junior, con un portafoglio di esperienze diversificato, e investendo ulteriormente in attività di formazione interna a coprire sia gli aspetti direttamente legati alla **progettazione europea** sia quelli afferenti al **PNRR**.

L'apporto dell'Agenzia sarà rafforzato anche attraverso la valorizzazione dell'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 Sviluppo Umbria è il Punto di Contatto Nazionale. Questa dimensione di apertura verso le attività UE troverà 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.

BUDGET 2022/2024

Il budget triennale, coerentemente al piano industriale, è stato elaborato considerando la prosecuzione dei numerosi progetti implementati e gestiti con risorse del **fondo programma** nonché delle attività svolte a valere su **altre fonti di finanziamento**.

Tra le attività finanziate con il **fondo programma** si segnalano l'animazione territoriale, lo scouting di progetti sul territorio, l'assistenza alla creazione d'impresa, il marketing territoriale, la partecipazione a progetti internazionali, le iniziative di promozione integrata, la valorizzazione del patrimonio immobiliare regionale, la gestione di crisi d'impresa e, la gestione degli strumenti regionali di ristoro causa Covid -19 a favore di una larga platea di beneficiari.

Tra le attività finanziate a valere su **altre fonti di finanziamento** si evidenzia la gestione in qualità di Organismo Intermedio delle azioni dedicate all'Internazionalizzazione e alle Aree di Crisi, delle azioni dedicate allo sviluppo del sistema imprenditoriale 3.4.1 Large e 1.3.1 Smartup ed al settore turistico, l'assistenza tecnica alla Regione in materia di innovazione e trasferimento tecnologico, l'assistenza tecnica a valere sulla legge per favorire l'imprenditorialità giovanile L.1/2018 Myself, la gestione delle tesorerie dei fondi di terzi in amministrazione, la gestione di avvisi e bandi rivolti ad una larga platea di destinatari e i servizi resi alle aziende incubate nelle sedi della società di Terni e Foligno.

Va posta particolare attenzione al pieno **riconoscimento formale degli affidamenti** sugli ambiti sopra richiamati per il raggiungimento nel triennio di un risultato economico in equilibrio.

Nel corso del periodo sarà cura degli organi sociali presentare candidature su fondi europei al fine di attivare fonti di finanziamento aggiuntive.

Il budget triennale è costituito dallo Stato Patrimoniale, dal Conto Economico, dal Rendiconto finanziario e dal prospetto degli indicatori economico-patrimoniali e finanziari.

Si specifica che riguardo al budget dell'annualità 2022 è stato elaborato un documento autonomo, cui si rinvia che tiene in considerazione in maniera specifica e dettagliata le attività previste e condivise con i competenti uffici regionali per la medesima annualità.

Con riferimento agli esercizi 2023 e 2024, le previsioni economico-patrimoniali e finanziarie sono state elaborate in continuità con le risultanze 2022 per il perseguimento dell'equilibrio economico e il controllo dei costi di struttura finalizzato al contenimento della spesa.

Il budget triennale 2022-2024 prevede l'invarianza del fondo programma, degli "altri ricavi" - tra cui rilevano per entità i fitti attivi degli immobili di proprietà - e del costo del personale.

La stima dei costi del personale (voce B9 del Conto Economico) si mantiene costante nel triennio in ragione della compensazione dell'aumento dei costi derivanti dai rinnovi contrattuali con i risparmi conseguenti alla quiescenza delle unità lavorative che nel periodo di riferimento maturano i relativi requisiti.

Con riferimento ai costi di struttura si prevede la prosecuzione delle azioni di spending review avviate dal management aziendale che proseguiranno e produrranno effetti nell'intero orizzonte temporale del piano e si esplicheranno in una riduzione in termini di incidenza % sul valore della produzione. In particolare il controllo della spesa interesserà tutte quelle tipologie di costo suscettibili di rinegoziazione e sarà finalizzato a contrastare l'effetto dei fenomeni inflattivi che interesseranno in particolare le utilities energetiche.

I costi per servizi (voce B7 del Conto Economico) includono i costi dei progetti che saranno realizzati - a fronte dei quali viene registrato un componente positivo di reddito alla voce ricavi o variazione lavori in corso del conto economico e i costi fissi di struttura relativi a diverse tipologie di servizi prestati a favore della Società quali costi di manutenzione, per utenze, per pulizie, per revisione di bilancio, legali, fiscali e assicurativi. Nell'orizzonte temporale di piano l'incremento della voce è riconducibile a costi afferenti ai progetti, strettamente correlati all'aumento del volume delle attività. Nel primo anno di piano, l'anno 2022, l'incidenza prevista dei costi per servizi su progetti è pari a circa il 67,5 % del totale della voce, pari al 15,3% del valore della produzione, mentre nell'ultimo anno l'incidenza dei costi per servizi su progetti sul totale costi per servizi sale al 74,4% con una incidenza sul valore totale della produzione del 20,4%

Gli ammortamenti nel triennio non subiscono incrementi di rilievo a fronte della realizzazione di lavori di straordinaria manutenzione alla sede di Perugia, che avviati nell'anno 2022, saranno ragionevolmente ultimati nel 2023. Per la realizzazione dei lavori si prevede a fine 2022 il ricorso all'indebitamento bancario per il 70% dell'investimento, per un importo di circa € 235.000 circostanza che determina l'incremento degli oneri finanziari nell'annualità 2023 in ragione della compresenza dell'ammortamento dei mutui contratti dall'agenzia nelle annualità precedenti con quello del nuovo finanziamento acceso per la manutenzione straordinaria di cui si è detto. Tale dinamica viene meno nell'ultima annualità di piano per effetto della conclusione dell'ammortamento delle precedenti linee di finanziamento.

Il trend degli indicatori economico-patrimoniali e finanziari mantiene un andamento pressoché costante nel triennio.

Le previsioni triennali evidenziano una diminuzione **dell'incidenza del costo del personale sul valore della produzione** in ragione del fatto che il valore assoluto del costo del lavoro resta invariato all'aumentare del valore della produzione per le assunzioni sopra rappresentate.

In merito alla **incidenza dei costi per servizi sul valore della produzione** si registra un trend in aumento (dal 22,7% al 27,4% +4,7%) in ragione della maggior incidenza sul valore della produzione dei costi esterni su progetti (dal 15.3% al 20.4% + 5,1%) a fronte della riduzione dell'incidenza dei costi di struttura per servizi sul valore della produzione (dal 7,4% al 7% -0,4%).