

SPECIALE

B I T

BOLLETTINO INNOVAZIONE TECNOLOGICA

Anno 29 – Numero III – febbraio 2023

SVILUPPUMBRIA

50°



1973 ————— 2023

Buon Compleanno!

**SCIURPA:
«COSTRUIRE IL FUTURO»**

**GLI AUGURI DI
TESEI E SQUARTA**

**DE RITA:
«LE ANIME DI UNA REGIONE»**

SOMMARIO

- 04**
Ieri e Oggi
- 06**
Sviluppare l'Umbria
Giovanni Maria Gambini
- 07**
Il due e il tre
Michela Scurpa
- RIFLESSIONI E COMMENTI**
- 10**
La dimensione operativa
Donatella Tesei
- 11**
Ascoltare il territorio
Marco Squarta
- 13**
Le due anime dell'Umbria
Giuseppe De Rita
- 16**
Scurpa: «Costruire il domani»
Video
- 18**
Tra presente e futuro
Mauro Marini
- 20**
Il rapporto con l'economia regionale
Nicola Papi

- 24**
La timeline e le attività
Infografica / Fiammetta Farsi

LA VOCE DELLE IMPRESE

- 28**
Lavorare insieme per la nostra regione
Vincenzo Briziarelli

- 30**
Tanto è stato fatto, tanto c'è da fare
Antonio Campanile

- 32**
Botta e risposta
*Gruppo Angelantoni
Colacem S.p.A.
Colussi S.p.A.
Monini S.p.A.*

- 36**
La storia di Mastro Raphael
Giovanni Landi

- 38**
Fotogallery / Highlights



B.I.T.
Bollettino dell'Innovazione Tecnologica
Periodico bimestrale di informazione aziendale
Anno 29 numero 03 - 2023

Edito da
Sviluppumbria S.p.A.

Sede legale
Via Don Bosco 11 - Perugia

Tel. 075.56811 - Fax 075.5722454

Registrazione n. 7/96 del 16/03/1996 del Tribunale di Perugia

Direttore responsabile e Art Director
Giovanni Maria Gambini

Progetto grafico
Fiammetta Farsi

Video e Audio Editing
Lorenzo Tardioli

Team Sviluppumbria
Elisabetta Boncio
Laura Formica
Mauro Marini
Annarita Martelli
Andrea Massoli
Paola Paccara
Susanna Paoni
Nicola Papi
Elisa Paradisi
Stefania Ridolfi
Marina Cecilia Sereni
Valeria Tudisco

e.boncio@sviluppumbria.it
l.formica@sviluppumbria.it
m.marini@sviluppumbria.it
a.martelli@sviluppumbria.it
a.massoli@sviluppumbria.it
p.paccara@sviluppumbria.it
s.paoni@sviluppumbria.it
n.papi@sviluppumbria.it
e.paradisi@sviluppumbria.it
s.ridolfi@sviluppumbria.it
m.sereni@sviluppumbria.it
v.tudisco@sviluppumbria.it



STUDIO NOTARILE
DOTT. MARIO DONATI GUERRIERI

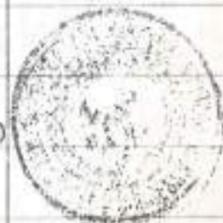


Repertorio n. 111543

ATTO COSTITUTIVO

della

"SOCIETA' REGIONALE PER LA PROMOZIONE DELLO SVILUPPO
ECONOMICO DELL'UMBRIA S.p.A."



REPUBBLICA ITALIANA

L'anno millenovecentosettantatre il giorno ventidue
del mese di ottobre -

- 22 OTTOBRE 1973 -

In Perugia presso la Presidenza della Giunta Regionale
in Piazza Danti -

Avanti di me Dottor Mario Donati Guerrieri, Notaio
residente in Perugia ed iscritto nel Ruolo del Distretto
Notarile di questa città -

Senza l'assistenza dei testimoni per avervi i comparenti
infrascritti d'accordo tra loro e con il mio
consenso espressamente rinunciato -

Sono comparsi:

PIETRO CONTI, nato a Terni l'8 settembre 1928 domiciliato in Perugia

UFFICIO D'ISCRIZIONE - PERUGIA
AVV. CIVILI E INGENNERI

ESATTE L. 52.000
LIRE Cinquecento da due

REGISTRATO
IL 22 NOV 1973
N. 2158 M. G. P.

Il Notaio
Mario Donati Guerrieri



Sviluppare l'Umbria



L'EDITORIALE

Giovanni Maria Gambini

Dedichiamo con grande piacere questo numero speciale della rivista, il primo del 2023, ai cinquant'anni dell'Agenzia. **Il menù è ricco.** Siamo lieti di «ospitare» i contributi della Presidente della Giunta regionale, Donatella Tesci, del Presidente dell'Assemblea Legislativa, Marco Squarta, e la bellissima analisi di Giuseppe De Rita, Presidente della Fondazione CENSIS, la cui storia professionale è da tempo legata anche a Sviluppumbria. Vivido, acuto e ricco di spunti il ricordo-commento di Antonio Campanile, Cavaliere del Lavoro e presidente di SACI industrie - un fiore all'occhiello nel nostro tessuto produttivo - che per lungo tempo è stato anche consigliere d'amministrazione dell'Agenzia. Ringraziamo inoltre il Presidente di Confindustria Umbria, Vincenzo Briziarelli, per aver sottolineato l'importanza di un «Patto» per la nostra regione, e per aver anticipato alcuni sprazzi dell'indagine commissionata a **The European House - Ambrosetti** sul futuro della nostra economia nel prossimo decennio. Un tema che affronta, ritengo con sensibilità e visione, anche il nostro Amministratore Unico, Michela Sciarpa, nel suo consueto «Punto» che potete leggere nella pagina di fianco. Insieme a Michela, inoltre, abbiamo realizzato una video-intervista per ripercorrere - anche grazie al materiale d'archivio gentilmente fornitoci da Rai TGR Umbria - **la storia passata e recente di Sviluppumbria**, le sue finalità, le sue recenti conquiste, le sfide e gli obiettivi futuri. Sempre «farina del nostro sacco» le due bellissime panoramiche di Mauro Marini e Nicola Papi, la prima sulla **dimensione futura** dell'Agenzia, la secon-

da - approfondita e illuminante - su quella passata, in special modo in relazione all'economia regionale nel suo complesso. Dagli attori politici alle numerose imprese che abbiamo avuto il piacere di intervistare in questo speciale, fra le pagine **risuona un concetto comune, quello di sviluppo.** Non è questa, d'altronde, la finalità dell'Agenzia che oggi spegne le candeline? Sviluppare l'Umbria. **Esigenza comune, volontà, desiderio, necessità.** Il prossimo futuro sarà foriero di numerosi stimoli per centrare l'obiettivo. La presenza di un *player* che faccia da raccordo fra istituzioni e tessuto produttivo è destinata ad essere sempre più imprescindibile. E allora, in questo grande brindisi corale, mi associo agli auguri di **buon compleanno**, e che sviluppo sia. ■



Dagli attori politici alle numerose imprese che abbiamo avuto il piacere di intervistare in questo speciale, fra le pagine risuona un concetto comune, quello di sviluppo.

Il due e il tre



IL PUNTO

Michela Sciarpa / A.U. Sviluppumbria

In questo 2023, Sviluppumbria festeggia **un anniversario importante.** Poter vivere l'evento da Amministratore Unico è una gioia e una responsabilità, un motivo di gratificazione e una spinta ad **«aggredire» ogni giorno con la voglia di avanzare ancora**, fosse anche solo di un centimetro. Cinquant'anni non sono pochi. Nella vita di una persona, possono significare il momento del declino o il raggiungimento dell'apice. Dipende tutto da come quella persona si gestisce, ha cura della propria mente e del proprio corpo, dipende dalla qualità delle relazioni che ha instaurato nel corso del cammino e dalla voglia di vivere, scoprire nuovi orizzonti, continuare a crescere. Estendendo il paragone, ritengo che l'Agenzia arrivi al **fatidico bivio della mezza età in ottima salute:** la sua operatività si è progressivamente ampliata, l'acquisizione di nuove competenze per meglio assolvere alla sua funzione è costante, i progetti e le azioni in cui siamo coinvolti sono numerosi e di livello. Colgo questa occasione per ringraziare tutti i miei collaboratori e i dipendenti, per il loro sostegno e per la ampiamente dimostrata capacità operativa. **Ora, è il momento di investire una cifra. Cambiare il due con il tre.** Una operazione di poco conto, all'apparenza. Mi spiego meglio: prendiamo questo 2023 e rendiamolo, per un istante, il 2032. Come sarà, allora, la nostra regione? Dobbiamo essere consci - e lo siamo - che **l'Umbria di domani la stiamo costruendo ora, tutti insieme, e che ogni giorno è decisivo per il nostro futuro.** Dobbiamo mostrare il coraggio di lanciare in avanti la «pallina» delle ambizioni. Solo gettandola oltre troveremo l'energia per rincorrerla. Ma perché proprio il 2032? Come spiega in questo numero della rivista il Presidente di Confindustria Umbria, Vincenzo Briziarelli, è la data-simbolo individuata dallo «Studio strategico sullo sviluppo dell'economia umbra», commissionato al prestigioso gruppo The European House - Ambrosetti. I risultati di questa articolata indagine, a cui abbiamo preso parte anche noi, saranno pubblicati a marzo, e credo che costituiranno un importante *driver* per individuare *dove e come* muoverci nel prossimo decennio. Alcune direttrici sono certe. L'importanza degli strumenti programmatici che impatteranno sull'Umbria, ad esempio, sarà decisiva per la nostra crescita socioeconomica: non solo per uscire

una volta per tutte dalla crisi pandemica, ma per mettere finalmente mano alle nostre criticità strutturali. Anche la **transizione digitale e sostenibile è un processo irreversibile**, a cui è legata gran parte della possibilità di scaricare a terra le risorse a disposizione. Siamo anche consci che non c'è crescita senza un ambiente favorevole all'imprenditorialità. La creazione di un contesto adatto, in questo senso, è sempre stata prioritaria per questa Giunta, e anche per noi. Ritengo che **il dialogo tra il settore pubblico e quello privato**, nella nostra Umbria, stia vivendo una fase molto positiva. Il dialogo è continuo. Per quanto riguarda il mio ambito d'azione, la mia esperienza di Amministratore Unico dell'Agenzia è sempre stata improntata all'**ascolto delle esigenze degli imprenditori.** Perché, come amo ripetere, **Sviluppumbria è «cerniera»**, e in questa sua funzione può essere veramente al servizio sia del governo regionale che del tessuto produttivo. Nella vita, si cresce o ci si ferma. È una legge di natura. E allora, varcata la linea del mezzo secolo, ci concediamo questo breve momento di spensieratezza e poi riprendiamo subito il cammino per «spostare le cifre», realizzando quel futuro migliore che è nostro dovere lasciare ai nostri figli. ■



L'Umbria di domani la stiamo costruendo ora, tutti insieme: ogni giorno è decisivo per il nostro futuro.

1.

RIFLESSIONI E COMMENTI

Supporto a imprese e comunità, protagonismo nel Pnrr: la via è tracciata

Donatella Tesei / Presidente della Giunta Regionale dell'Umbria

I LE DIVERSE FASI

In cinquanta anni di storia Sviluppo Umbria ha attraversato fasi operative completamente diverse, figlie della situazione economica della Regione a sua volta determinata da quella del nostro Paese. Sempre però tentando di rappresentare **uno strumento di supporto alle imprese ed alla comunità**, ed essendo in grado di adeguarsi al mutato contesto.

In particolare con il nuovo Governo Regionale ha saputo riorganizzarsi, ristrutturarsi, adeguarsi alle mutevoli esigenze affrontate in questi 3 anni e migliorare le proprie performance, completando anche il proprio pubblico di riferimento in termini di servizio reso. Sviluppo Umbria oggi non solo è stabile dal punto di vista della solidità economica e finanziaria, ma si è riorganizzata in modo efficiente, ha confermato il proprio radicamento territoriale, ha intrapreso un percorso di spending review e si è messa interamente a servizio, da vera società *in house*, delle esigenze della Regione.

OLTRE LA PANDEMIA

Durante il Covid è stata rapida ed efficace nel cambiare pelle interpretando il ruolo di braccio operativo per la gestione dei bandi di provvidenza a supporto di famiglie ed imprese, ha rappresentato il terminal della Regione in operazioni complesse di salvataggio, risanamento e rilancio come quelle dell'Aeroporto dell'Umbria o di stabilizzazione e rilancio come quella di UmbriaFiere.

Dopo il Covid sta affiancando non solo lo Sviluppo Economico nel gestire alcuni bandi di rilancio delle imprese, ma anche **la Programmazione nel gestire i bandi** a supporto delle Famiglie nell'ambito del progetto del Governo regionale che dà alle stesse un ampio spettro di supporto in tutte le fasi di vita di un giovane umbro. Si è inoltre occupata di coadiuvare operativamente la Presidenza, il Turismo nel sostegno ad alcuni grandi eventi e nel realizzare la presenza della Regione presso le più importanti fiere nazionali di settore.

IL PNRR E IL FUTURO

Sviluppo Umbria è anche una delle protagoniste nelle sfide che ci vedono coinvolti come Regione in merito al Pnrr.

Il tutto ampliando notevolmente il volume della propria operatività negli ultimi tre anni, a parità di risorse impiegate, aumentando quindi la propria efficienza. **Il futuro di Sviluppo Umbria è rappresentato dalla capacità di mutare il suo stesso impegno** adeguandolo a quello di un contesto in continuo movimento, e quindi di saper rappresentare una dimensione operativa delle esigenze di intervento del Governo regionale a vantaggio di cittadini, imprese e della capacità attrattiva dell'Umbria.



Donatella Tesei

Intercettare i bisogni del tessuto economico umbro

Marco Squarta / Presidente Assemblea Legislativa Regione Umbria



Marco Squarta

S UN'AGENZIA DI SVILUPPO ECONOMICO

Sviluppo Umbria nacque cinquant'anni fa come strumento di sostegno alle politiche regionali in un contesto economico, sociale e culturale assai differente da quello attuale: il quadro era quello di un **territorio piccolo ma laborioso**, in pieno sviluppo, in corsa per affiancare le Regioni più progredite e in salute.

Oggi, i mutamenti ci impongono cambi di rotta repentini e accelerazioni spesso necessarie, su temi sensibili che vanno a impattare sulla vita reale e concreta di cittadini e imprese.

Non sempre purtroppo le Istituzioni hanno saputo dimostrare di aver accompagnato tali cambiamenti, a volte per cecità, altre per pigrizia intellettuale e amministrativa, altre ancora per mera incapacità di adattamento. Avere uno **strumento sufficientemente indi-**

pendente e autonomo capace di intercettare i bisogni del tessuto economico umbro, è un'opportunità e una disponibilità che dobbiamo e vogliamo essere in grado di utilizzare.

Fin dagli esordi, uno dei filoni di intervento è stato quello della promozione territoriale legata ai flussi turistici, alle eccellenze imprenditoriali, alle peculiarità e singolarità del *made in Umbria*: oggi più che mai lo sviluppo di un *brand* risponde alla necessità di visibilità che per una Regione piccola come la nostra non può più essere rimandato.

Sviluppo Umbria, negli ultimi anni, ha recepito perfettamente tali intendimenti, accostando la propria azione propositiva ad una imponente e organizzata macchina amministrativa in grado di gestire una mole di lavoro massiccia, legata principalmente a bandi e strumenti di *counseling* sempre più attesi e ricercati dalle imprese.



La sala dell'Assemblea legislativa a Palazzo Cesaroni (Perugia)

POST-PANDEMIA E NUOVE NECESSITÀ

La fase post-pandemia ha **riavviato cicli produttivi rimasti** per due anni in totale stallo, generando sacche di disoccupazione preoccupanti, accompagnate dal rischio concreto di un ristagno generale dei consumi, siano essi rivolti a servizi, commercio, artigianato o ospitalità. Per far ripartire gli ingranaggi di un sistema divenuto fragile e instabile non è bastato il ricorso alle risorse *tout court*: si è resa necessaria una cabina di regia che investisse sulle idee, su un **approccio flessibile ed evoluto** riguardo alla redistribuzione dei fondi europei, in chiave di sviluppo e progresso, sganciato da logiche assistenzialistiche tossiche.

Un approccio attento a stimolare l'attività imprenditoriale, soprattutto dei giovani e delle donne, protagonisti di una rivoluzione culturale che serve al nostro Paese, e dunque anche all'Umbria, sul piano dell'occupazione femminile, dell'equilibrio tra tempi lavorativi e quelli familiari, dell'equità di genere.

Ecco, Sviluppo Umbria definisce al meglio la sua *mission* se parla il **linguaggio del sostegno alle imprese**, della consulenza, dell'accompagnamento, dell'analisi di mercato legata al territorio, della diffusione dell'immagine regionale su larga scala, dell'internazionalizzazione e dell'apertura a nuovi scenari economici



Oggi, i mutamenti ci impongono cambi di rotta repentini e accelerazioni spesso necessarie.

e culturali. Nondimeno se sarà in grado di investire anche sul capitale umano, quindi sulla formazione e sull'aggiornamento continui.

LE CHIAVI DELLO SVILUPPO

Mezzo secolo di storia non segna dunque un traguardo ma **un punto di partenza dal quale trovare nuovi stimoli** e, perché no, anche una nuova identità.

L'Umbria del futuro dovrà ripartire dalla sua allocazione geografica che la pone baricentrica rispetto a tutte le altre realtà regionali, una posizione strategica per quanto riguarda i collegamenti tra Nord e Sud del Paese, e che non è mai stata adeguatamente sfruttata. Una colpa e una disattenzione che nel tempo, purtroppo, sono diventate un ostacolo grande per le nostre realtà economiche, e una mutilazione culturale per i nostri giovani costretti ad andarsene per cercare altrove il proprio futuro, spinti dalla mancanza di prospettive e scoraggiati da un'arretratezza delle nostre infrastrutture che li pone in una situazione di sicuro svantaggio rispetto ai loro coetanei che vivono in zone maggiormente connesse e collegate.

È principalmente per loro che dobbiamo compiere uno sforzo intellettuale maggiore e lavorare affinché nessuno sia più costretto ad andarsene, e anzi diventare attrattivi altrove, per chi vorrà scegliere le nostre città e **costruire qui il proprio orizzonte professionale, personale e familiare**.

Ecco, io credo che questo compleanno debba essere celebrato attraverso la riflessione: è un compito importante quello che abbiamo e ne sento forte la responsabilità sociale.

Auguro a tutti gli attori che parteciperanno alla costruzione di un'agenzia di sviluppo più forte, più protagonista, più attenta ai bisogni attuali, **altri cinquant'anni di successi**, di sfide vinte e di obiettivi raggiunti. ■

Un silenzioso sospetto: la politica economica umbra è troppo autocentrata?

Giuseppe De Rita / Presidente Fondazione CENSIS

N

DUE DIVERSE ANIME

Non avendo mai registrato in un archivio personale, in un diario, in un'agenda, in un piccolo taccuino di lavoro tutto quel che sono andato facendo nei miei quasi settanta anni di lavoro, mi ritrovo spesso spiazzato se mi si richiede di tornare su vicende che ho vissuto molti anni fa. Sono infatti costretto a raschiare ricordi molto vaghi, imprecisi e condizionati dalle emozioni ad esse legate,

rischiando spesso il cosiddetto «vuoto di memoria». Ma è stata ed è una scelta personale, sulla scia degli antichi greci che dicevano che «dimenticare è restituire agli Dei, restando quindi liberi di altri loro doni».

Fatta questa doverosa premessa, i miei imperfetti ricordi mi rinviano ad **una radicale divisione di cultura socioeconomica che trovai nella cultura politica umbra degli anni '60** e che poi ho frequentato in vari modi, anche e soprattutto nella Sviluppo Umbria degli anni '70 e '80. La divisione cioè fra coloro che spingo-



Il Presidente De Rita al decennale di Sviluppo Umbria nel 1983

no a immettere lo sviluppo umbro in dinamiche territoriali ed economiche più vaste; e coloro che invece spingono per restare ancorati alle origini, alla identità «terragna» (di attaccamento all'esistente e al territorio) e alle dinamiche più localistiche delle decisioni e dei poteri politici. Una decisione che mi son trovato di fronte quando cominciai a frequentare professionalmente l'Umbria all'inizio degli anni '60. I primi ricordi infatti rivanno a due occasioni quasi contemporanee:

- da una parte la **redazione del primo piano regionale** curato, prima ancora della creazione delle Regioni, da una Commissione presieduta da Siro Lombardini. Tutti noi che fummo chiamati a collaborare (Pietro Longo ed io come Svimez per il capitolo «Istruzione») sentivamo che dietro le scelte di Lombardini (e dell'allora Presidente Conti) c'era la voglia di sprovvincializzare la politica economica umbra, legandola ai flussi di innovazione circolanti in Italia; sia sull'asse Torino Milano sia sull'asse verticale avviato dalla Autostrada del Sole. La realtà umbra invece tendeva a chiudersi in se stessa, in una logica di primato della politica che in parte corrispondeva alla cultura politica del PCI, molto condizionata dall'esperienza bolognese ed emiliana;
- dall'altra parte, sempre in quegli anni, si sviluppò un interesse della politica umbra per la **Legge sulle aree depresse del Centro Nord** su cui il Ministro per il Sud di allora (Giulio Pastore) chiamò all'impegno alcuni parlamentari settentrionali. Per l'Umbria in particolare si attivò Luciano Radi, consapevole che non si poteva applicare in quell'intervento (che pure venne chiamato «Cassetta») la logica di poderoso intervento a pioggia dalla grande Cassa per il Mezzogiorno; propose quindi di esplorare i collegamenti socioeconomici di area vasta. In particolare fu esplorata, anche con la mia convinta partecipazione, una strategia di interrelazione Umbria-Marche, che però è negli anni rimasta secondaria rispetto alla tendenziale autocentratura della politica umbra.

L'AUTOCENTRATURA UMBRA

Essendo stato presente e partecipe alle due opzioni citate (qualcuno ancora oggi sostiene una mia primogenitura sull'opzione Umbria-Marche) ho potuto con il tempo verificare che la vera strategia della politica



I miei imperfetti ricordi mi rinviano ad una radicale divisione di cultura socioeconomica che trovai nella cultura politica umbra degli anni '60

umbra è stata quella dell'autocentratura, cioè la **propensione a pensare a se stessi in una mobilitazione collettiva per un primato «interno»**. Gli sforzi dei primi programmatori di orientare lo sviluppo umbro nel solco della più vasta dinamica socioeconomica furono declinati in silenzio ma rapidamente messi da parte; mentre la spinta ad una integrazione di prossimità fra Umbria e Marche; pur se ha prodotto una forte attenzione ai bisogni infrastrutturali delle due regioni, specie nei legami Est-Ovest, non è andata però molto oltre. Le Marche infatti hanno seguito con convinzione la direttrice verticale della linea adriatica, lasciando, più o meno volutamente, che lo sviluppo umbro si «incartasse» in una solitaria coltivazione di se stesso, anche nelle sue pieghe settoriali, industriali o turistiche che fossero.

Forse contagiato da questa coazione all'autocentratura io stesso negli anni '70 passai dalla condizione di professionista dello sviluppo umbro a quella, più distesa e piacevole del *country gentleman* comprando casa di campagna sulle colline di Assisi. E ci sarei rimasto volentieri se nei primi anni '80 non mi fosse arrivata la proposta di **presiedere Proter**, una società dedicata a elaborare ed imporre sull'andamento troppo tradizionale dell'economia umbra la forza del settore terziario e dei fattori immateriali dello sviluppo.

La proposta era nata nella testa di Pasquale Laureti che a Spoleto era stato contagiato dall'attenzione a più mondi; ma fu presto condivisa e supportata dalla dirigenza di Sviluppo Umbria (presidente Luigi Ferretti e direttore Mario Villa). Ci trovammo così tutti convinti e quasi entusiasti dell'idea e accettai l'avventura, anche se il mio carico di lavoro al Censis si era andato molto moltiplicando in quel periodo.

Da quel che ho scritto in precedenza si può capire quale fosse la mia molla culturale: **dare all'economia umbra una carica dinamica di tipo esterno, attraverso un forte sviluppo del settore terziario** (in quegli anni in esplosione in Italia); attraverso il rafforzamento delle strategie e delle reti di connessione; attraverso l'attenzione alla imprenditoria di rete (logistica, finanza, grande commercializzazione); attraverso la spinta ad esplorare aspetti di sviluppo apparentemente stravaganti perché immateriali (il ruolo della bellezza e della sofisticazione dei prodotti); attraverso l'interazione fra produzioni tradizionali ed alta tecnologia (nei macchinari come nella logistica); attraverso cioè interazioni strategiche che già allora, prima ancora dell'esplosione della globalizzazione) intuivamo essere fondamentali per inserire l'economia umbra nei grandi processi innovativi degli ultimi decenni.

L'ESPERIENZA PROTER

All'inizio ci fu una grande consonanza fra i fondatori di Proter, poi con il tempo la società si trovò in difficoltà. Le sue attività erano, a pensarci bene, più attività di staff per la politica economica umbra che di autonoma presenza di mercato, di azienda profit. Io lasciai la presidenza a Ruggero Cominotti che a Torino aveva la stessa difficoltà nel garantire «più terziario» al mondo Fiat, e via via la società si avviò ad una dignitosa marginalità sotto la vigile e partecipe presidenza di Tullio Seppilli.

Se mi guardo indietro devo riconoscere che Proter fu una fuga in avanti, coraggiosa ma strutturalmente fragile; e che probabilmente (faccio in parte autocritica) fu un altro mio tentativo di sfuggire l'autocentratura della economia umbra e della sua gestione politica, per me lontana dalla mia antica propensione a instaurare processi e traguardi di innovazione profonda a far uscire l'economia umbra dalla sua coazione a restare in se stessa.

L'ESIGENZA DI FATTORI NUOVI

Naturalmente, restando testardamente ad occuparmi di Umbria e di Italia Centrale, mi sono ritrovato spesso a recuperare e rilanciare un po' di quel gusto del nuovo che io avevo condiviso nelle esperienze dagli anni '60 e '70; ma mi sono trovato sempre davanti una silenziosa

resistenza. Solo che pensi al tema della integrazione Umbria-Marche ho visto spesso poco impegnato l'intervento economico, mentre è cresciuto un più nobile accordo fra le università alle due regioni; in un accordo fra istituzioni tradizionalmente autocentrate e oggettivamente quindi funzionali ad aggiungere ulteriore forza all'opzione storica del sistema umbro: l'autocentratura.

Certo, se avessi tempo e potere, mi piacerebbe rilanciare l'avventura che fu di Proter, immettere cioè nell'economia umbra quei fattori nuovi terziari ed industriali che sono oggi vincenti nella dinamica nazionale e globalizzata dell'economia moderna. Ma si dà il caso che non ne abbia né tempo né potere, se non di testimonianza e di ricordo. E quello faccio in questa sede, quasi a provare che non scivolo nel dimenticare, nel «restituire agli dei». ■



Giuseppe De Rita è stato Presidente del CNEL dal 1989 al 2000

«Sviluppumbria, attore essenziale per costruire il domani»

QUICK CHAT 

Michela Scurpa, Amministratore Unico di Sviluppumbria

Mezzo secolo di vita, di sfide, di progetti in favore della comunità. Mezzo secolo in cui tutto è cambiato, ma non la determinazione di Sviluppumbria nell'aiutare le imprese del territorio, adattarsi al presente e ricercare nuove occasioni di innovazione. Nel 2023, l'Agenzia regionale per lo sviluppo economico compie 50 anni, e lo fa con una donna alla guida.

«Q» Dottoressa Scurpa, quale bilancio per un traguardo così rilevante?

«Questi cinquant'anni sono stati ricchissimi di esperienze e innovazioni. Quante storie, quante importanti decisioni si sono prese fra queste mura. Questi decenni sono serviti a porre le basi solidissime di quello che oggi è la nostra agenzia. Uno strumento efficace, flessibile, utile al raggiungimento nel più breve tempo possibile degli obiettivi regionali di politica economica».

Lei è stata la prima donna a essere nominata presidente di Sviluppumbria.

«Questo ha certamente un significato importante e mi investe di una grande responsabilità. Inizialmente è stato molto complesso, perché Sviluppumbria è una realtà complessa. Oggi però posso dire di svolgere questo ruolo con grande orgoglio. Sono veramente fiera di essere qui in un momento così importante per l'Agenzia e per la comunità. In più, questo ruolo mi è stato affidato per la prima volta da una giunta di cen-

tro-destra, il che rende questo cambiamento ancora più significativo».

Il suo primato si traduce anche in una maggiore attenzione verso l'impresa femminile?

«Assolutamente sì, è un mio interesse primario. Lavoriamo quotidianamente per fornire supporto alle donne e alle loro idee, per renderle autonome sul piano lavorativo. Negli ultimi anni abbiamo notevolmente adeguato gli strumenti a disposizione, riservando al mondo femminile anche un finanziamento importante. Inoltre abbiamo stipulato una serie di convenzioni, in particolare con il centro per le pari opportunità. Una donna ha un orientamento più sensibile verso certe tematiche: la cura dei collaboratori, l'approccio relazionale, l'ascolto. Una donna è portatrice di accoglienza».

Il suo mandato è iniziato nel pieno della pandemia da Covid-19.

«Ogni giorno, quando entravamo in ufficio, sapevamo bene che fuori da qui c'era un mondo in grande difficoltà. Ma a motivarci è stata la consapevolezza di poter sostenere davvero, concretamente, il nostro tessuto imprenditoriale. E di poterlo fare con strumenti sempre più innovativi ed efficienti».

Qual è oggi l'identità di Sviluppumbria?

«In termini normativi è una società *in house* a controllo pubblico. Sostiene le imprese dal punto di vista dell'internazionalizzazione, dell'innovazione e del trasferimento tecnologico. Ma non solo: promuove la Regione Umbria in termini di turismo, in particolare rispetto ai nuovi «prodotti turistici», come i cammini e le ciclovie, e la supporta nella promozione degli eventi culturali e nella partecipazione a fiere nazionali e internazionali».

Qualche esempio dei progetti posti in essere nel corso del suo mandato?

«Alla fine del *lockdown* abbiamo promosso l'iniziativa Umbria Aperta, rivolta alle strutture ricettive, ed è stata un successo. Hanno partecipato più di duecento attività, per una dotazione di quasi 23 milioni di euro. C'è poi il capitolo aeroporto, di cui Sviluppumbria è socio. Lo scalo di Perugia ha avuto un grande sviluppo anche grazie alle iniziative strategiche poste in essere dalla Regione attraverso la nostra agenzia. Ancora, la manovra SmartUp, volta a promuovere gli investimenti innovativi delle nostre aziende. Ma il nostro fiore all'occhiello è forse il bando a sostegno delle Startup, un progetto importante che ci ha permesso di ricevere l'Oscar per l'innovazione».

Quali sono gli ingredienti essenziali della vostra azione?

«Oltre al rapporto costante con le istituzioni, c'è il dialogo quotidiano e diretto con le imprese. Questo è il vero valore aggiunto di Sviluppumbria. A partire dal mio mandato, l'agenzia è uscita dai propri uffici, ini-

ziando a visitare le imprese, a raccogliere tutte quelle informazioni che servono a noi e agli enti locali per intercettare le varie esigenze e agire di conseguenza. Penso ad esempio ai due importanti *cluster* presenti nel nostro territorio: il *cluster* dell'aerospazio e il *cluster* nautico, entrambi con una grandissima potenzialità di sviluppo. Sono realtà d'eccellenza che meritano il supporto delle istituzioni, anche in termini di finanziamento per la ricerca scientifica e tecnologica».

Come si sostengono i giovani imprenditori?

«Prendendoli per mano e accompagnandoli in tutto il loro percorso di innovazione, proprio come nel nostro bando Startup. È importante aiutarli a intercettare sia le potenzialità sia i punti deboli delle loro idee. In questo scenario un ruolo fondamentale è svolto dalla formazione, ma anche dall'attrazione di nuovi giovani talenti. Sono loro a rendere Sviluppumbria non soltanto uno strumento, ma direi proprio un'orchestra».

A motivarci è stata la consapevolezza di poter sostenere davvero, concretamente, il nostro tessuto imprenditoriale. E di poterlo fare con strumenti sempre più innovativi ed efficienti. ”

In questo percorso vi confrontate anche con le altre agenzie regionali italiane?

«Sempre di più. Fra i nostri obiettivi c'è proprio quello di costruire nuovi network. Per questo abbiamo avviato una collaborazione con le nostre «consorelle» di Abruzzo e Marche, firmando un protocollo d'intesa. Abbiamo tanti punti in comune, ma soprattutto possiamo unire le forze per poter essere più incisivi e presentare delle iniziative congiunte, per esempio in materia di progettazione europea. Perché Sviluppumbria è anche un ponte con l'Europa. Come società *in house*, l'80% dei nostri fondi deve giungere dal socio Regione, ma il restante 20 può provenire dal mercato. E il nostro mercato è l'Europa».

Quale augurio vuole rivolgere a Sviluppumbria?

«Fare gli auguri a Sviluppumbria per i suoi 50 anni significa pensare a tutti i cambiamenti che sono avvenuti dalla sua nascita. Pensare al modo con cui ha saputo adattarsi ai cambiamenti, sia a quelli della Regione, sia a quelli del contesto internazionale ed economico. Auguro a Sviluppumbria di continuare a stare al passo coi tempi, a mostrare tutte le proprie capacità e competenze per essere sempre pronta a rispondere alle necessità della Regione Umbria, delle imprese, del mercato e della nostra comunità». ■

Per riprodurre il video clicca sull'immagine di copertina



Tra presente e futuro

Mauro Marini / Sviluppumbria

I

L'AGENZIA IERI E OGGI

In questi suoi cinquant'anni, Sviluppumbria S.p.A. ha vissuto **numerosi cambiamenti normativi**, operativi e organizzativi. La più importante trasformazione si è verificata con la legge regionale n. 1/2009, che l'ha portata ad assumere la nuova denominazione di «Società Regionale per lo Sviluppo Economico dell'Umbria - Sviluppumbria S.p.A.», diventando una società a **capitale interamente pubblico** - con prevalente partecipazione regionale - che opera a favore della Regione e degli altri soci pubblici.

Si è trattato di un momento particolarmente importante nella storia di tutte le società di sviluppo economico regionale che, nate come nel caso di Sviluppumbria a capitale misto pubblico/privato, sono state chiamate a compiere una scelta a tutela della libera concorrenza: diventare interamente private e continuare nell'offerta dei propri servizi sul mercato, oppure passare, come nel caso di Sviluppumbria, interamente sotto il controllo dalla Pubblica Amministrazione, divenendo affidatari di servizi in modo diretto (c.d. «**affidamento in house**»).

In questa nuova veste, Sviluppumbria opera sulla base di indirizzi adottati dalla Giunta regionale e gli altri soci partecipanti, e opera per lo sviluppo economico e per la competitività del territorio in coerenza con le politiche e gli atti di programmazione della Regione (art. 2 della LR 1/2009).

LA RIDEFINIZIONE DELLA MISSION

Con particolare riferimento a questo ultimo triennio, la *governance* della società ha lavorato molto al progetto di **ridefinizione della mission**, che ha comportato un'operazione di adeguamento della struttura e dell'approccio operativo del suo personale. Questo rappresenta uno dei passaggi più importanti della nuova visione strategica della società, che innova così la propria modalità di rapportarsi, sia al suo interno con ridefinite modalità organizzative, sia all'esterno, nella tenuta delle relazioni con gli *stakeholder*. Il personale di Sviluppumbria, sempre più concentrato e focalizzato nella gestione di progetti di sviluppo economico territoriale, è tornato a essere presente sul territorio. È stato necessario fare questi cambiamenti perché il progetto di ricostruzione di un'Umbria attrattiva e in-

novativa, voluto dall'attuale amministrazione regionale, ha richiesto che Sviluppumbria diventi **soggetto proattivo del cambiamento**, e di assumere il ruolo centrale di facilitatore nei processi complessi che il sistema economico regionale si troverà ad affrontare nei prossimi anni. Una sfida cui la società intende rispondere aprendosi al sistema delle imprese, agli enti locali, alle altre società di sviluppo economico regionale, alle istituzioni di formazione e a tutti gli attori dello sviluppo locale.

Oggi, Sviluppumbria è una società di **promozione dello sviluppo economico dell'Umbria a 360°**, con un atteggiamento operativo moderno e dinamico che si occupa di sostegno alle imprese, internazionalizzazione, innovazione e trasferimento tecnologico, sostegno alle start-up innovative e all'imprenditorialità, promozione del turismo, sport, cultura e spettacolo, sostegno alle famiglie e cittadini, assistenza tecnica alla Regione, progettazione europea, gestione del patrimonio immobiliare pubblico, attrazione di investimenti esogeni.

L'ATTENZIONE AI DIPENDENTI

Dei suoi attuali 76 dipendenti, oltre 60 si occupano della gestione diretta di progetti. Sviluppumbria ha adottato provvedimenti per venire incontro alle esigenze dei suoi dipendenti in termini di conciliazione vita-lavoro. Ha introdotto in maniera strutturale **il lavoro agile in azienda come strumento organizzativo** dotando tutto il personale di pc portatili. Ha accolto le richieste di part-time per venire incontro ad esigenze particolari del personale. Ha avvicinato tutto il personale riportandolo nelle sedi di lavoro più vicine rispetto alla propria residenza e ha introdotto elementi di flessibilità dell'orario di lavoro.

Personale disponibile e professionale, pronto a svolgere gli attuali compiti affidati ma che, in questo particolare periodo, necessità di un adeguamento formativo e tecnico e di un sostegno operativo, con l'ingresso di nuove risorse professionali per affrontare le attività che le saranno affidate dalla Regione con l'avvio della prossima programmazione comunitaria.

Da qui ai prossimi anni, sull'Umbria impatteranno importanti strumenti programmatici che rappresentano un'occasione unica per la crescita del sistema socio-economico regionale, e dovranno essere utilizzati al meglio per sostenere la definitiva uscita dalla crisi generata dalla pandemia dal

Covid-19, dalla guerra, dalla crisi energetica, e per affrontare le criticità strutturali dell'economia regionale, disegnando i tratti dell'Umbria di domani, ponendo le basi per un nuovo modello di **sviluppo che sia innovativo, sostenibile, solido e resiliente**. A partire da un'Europa più competitiva, le imprese sono la chiave per fare ripartire lo sviluppo della regione. Senza la creazione di un ambiente favorevole all'imprenditorialità non si determinano le condizioni per nuove possibilità occupazionali e per la produzione di ricchezza necessaria ad un alto livello di coesione sociale. L'obiettivo di rafforzare la crescita e la competitività delle imprese si concretizza mediante le traiettorie dello sviluppo delle capacità di ricerca e innovazione, la diffusione della digitalizzazione e il sostegno alla crescita di nuove competenze.

LE PROSSIME MOSSE

Nel prossimo triennio, Sviluppumbria si caratterizzerà sempre più come una società 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. A tal riguardo l'Assemblea dei soci di Sviluppumbria ha approvato il 19 dicembre 2023 il **Piano Industriale per il periodo 2023-2025**. La società 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 di Sviluppumbria 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;
- **sostegno all'internazionalizzazione d'impresa** attraverso la gestione di nuovi bandi a valere sul PR-FESR, la progettazione di azioni innovative per la promozione all'estero delle imprese e dei prin-

cipali 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 e attivando percorsi di international coaching;

- **gestione di strumenti agevolativi e finanziari** in favore di imprese turistiche, creative, culturali e dello spettacolo nonché in favore di imprese operanti nella filiera del turismo;
- **sostegno 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;
- **organizzazione e gestione delle principali fiere internazionali** e nell'organizzazione e dei grandi eventi di promozione in Umbria;
- **promozione e marketing del territorio** per attrarre investimenti e talenti in Umbria definendo le opportunità e i pacchetti localizzati 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 della società di sviluppare nuovi progetti europei in qualità di capofila o partner aderendo alla rete europea Eurada e altre reti di partenariato europeo;
- **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 da Sviluppumbria e quale elemento fondante di un rinnovato sviluppo economico regionale;
- **assistenza tecnica alla Regione** per tutti gli interventi a sostegno dell'ambito sociale con particolare riferimento alle famiglie e ai giovani mediante la gestione di interventi a supporto dell'istruzione e dello sport.

Si conferma l'impegno della società anche nel rilancio dell'attività di **comunicazione esterna**. Nel 2023 Sviluppumbria realizzerà la sua seconda edizione del **Bilancio Sociale** quale strumento per comunicare l'impatto ed il valore aggiunto delle attività realizzate dalla Società a vantaggio di *stakeholder*, utenti e cittadinanza.

A questo punto non resta che **rimboccarsi le maniche e mettersi a lavorare** augurando a Sviluppumbria altri cinquant'anni di intenso e proficuo lavoro! ■

SVILUPPUMBRIA



Società regionale per lo sviluppo economico dell'Umbria

Sviluppumbria e l'economia del Cuore Verde: un legame inscindibile

UN VIAGGIO ALL'INTERNO DELLE GRANDI TRASFORMAZIONI SOCIOECONOMICHE DELLA NOSTRA REGIONE

Nicola Papi / Sviluppumbria

R LA TRANSIZIONE FRA DUE MODELLI
accontare il ruolo e le funzioni di Sviluppumbria nel quadro evolutivo dell'economia umbra significa anzitutto testimoniare una presenza attiva e costante al fianco delle imprese umbre da mezzo secolo: uno sprone a continuare su una strada virtuosa di servizio ad aziende, enti e comunità della nostra regione. Riandando al percorso che ha portato alla nascita della regione nel 1970, possiamo dire che l'Umbria, come entità politica, viene preceduta dalla sua costruzione in termini culturali, economici e sociali quando nel 1963, prima ed unica regione italiana, fu creato il Piano Regionale di Sviluppo. L'Umbria quindi è stata prima pensata e definita *culturalmente*, attraverso analisi approfondite delle «condizioni materiali», economiche e sociali, in grado di garantire sviluppo e coesione territoriale. Il grande tema dello sviluppo economico della regione, e del suo legame con il territorio e con le persone, è infatti una questione antica, che precede la dimensione politico-amministrativa ma ne costituisce il fondamento, avvalorando il legame tra cultura e politica. Il presupposto per definire un percorso politico-amministrativo non può che essere, prima di tutto, lo studio della realtà e delle sue trasformazioni, specialmente in un momento storico quale fu quello della **transizione tra la fine del modello dell'Umbria rurale** e l'inizio dell'esodo dalle campagne e dalle montagne, con il successivo inurbamento forzato e uno sviluppo industriale ancora embrionale, concentrato prevalentemente nell'area ternana. Questa impostazione che, consapevole delle criticità economiche e sociali, puntava a porre basi solide al futuro organismo regionale, aveva prodotto già dagli anni '50 risultati sorprendenti quando, come ricorda il prof. Pellegrini, **nel 1956 veniva creata l'Associazione per lo Sviluppo economico dell'Umbria**, nata per iniziativa delle due

Province e delle Camere di Commercio, la quale, nella sua attività di ricerca sull'economia regionale, aveva ragionato sulla creazione di una Società Finanziaria e sul ruolo del Mediocredito Regionale per lo sviluppo dell'industria in Umbria. Contemporaneamente, dalle imprese cominciava a venire la richiesta di incentivi economici specifici per far fronte alle criticità di una regione «particolarmente depressa, perché finora non ha potuto usufruire né del massiccio apporto dei capitali e delle iniziative private... né degli aiuti e delle provvidenze pubbliche attuate nelle zone storicamente depresse del Mezzogiorno» (G. Pellegrini cit. ibidem).

I PRIMI ANNI

Quindi, in una qualche maniera, **Sviluppumbria nasce nel 1973 ma viene pensata molto prima**, con il concorso delle forze economiche e politiche regionali, e nasce come struttura di supporto e sostegno all'attuazione delle politiche economiche della regione che agisce in stretta interrelazione con gli enti locali, le imprese e le associazioni datoriali. Nasce in un anno turbolento, caratterizzato dallo shock petrolifero sull'economia mondiale e dalla Guerra del Kippur, e in una fase storica dell'economia mondiale caratterizzata dal concretizzarsi di un mutamento epocale dei paradigmi produttivi con lo sviluppo del *post-fordismo*, dove la produzione parcellizzata di massa, anche a causa **dell'aumento dei costi energetici e delle materie prime**, non garantisce più le economie legate alla scala produttiva. Aziende di dimensione più ridotta, decentralizzazione della produzione, aumento del contenuto tecnologico con l'affermarsi, anche a seguito delle conquiste spaziali, dell'informatica come *key enabling technology* e destinata a divenire l'architrave della terza rivoluzione industriale a partire dagli anni '80. La terziarizzazione dell'economia, lo sviluppo di piccole e medie imprese che svolgono fasi produttive per conto

delle grandi committenze, ma anche in grado di sviluppare prodotti finiti come nei distretti industriali, cambiano la prospettiva dello sviluppo economico e il **ruolo stesso dell'operaio evolve di contenuto** man mano che i mutamenti tecnologici e l'automazione definiscono un rapporto diverso e più complesso tra uomo e macchina. L'Umbria, fino alla metà degli anni '80, vive questa evoluzione di riflesso, con la grande industria siderurgica, meccanica e chimica a Terni, con il corollario di piccole imprese meccaniche di indotto (manutenzioni e seconde lavorazioni) e l'agricoltura, il tessile, l'agroindustria (mangimi), la meccanica e l'alimentare nel perugino. Nella prima fase della sua storia, ossia fino alla metà degli anni '80, Sviluppumbria opera con una funzionalità prettamente finanziaria, nell'ambito di un regime di automatismo dei fondi regionali a **supporto della programmazione** centrata sul Piano regionale di Sviluppo. Come ricordato nel saggio «La programmazione regionale» in «La programmazione negoziata dal 1994 al 2010» (Autori Vari, Edizioni Aur Volumi, 2010), la Regione veicolava i finanziamenti a «soggetti pubblici, privati o enti misti, senza particolari procedure...mettendo in campo una *programmazione per soggetti* dove giocava un grosso ruolo la cooperazione agricola ed un ruolo fondamentale la finanziaria regionale (Sviluppumbria) che si rivolgeva ad una generalità di settori», utilizzando la forma di società per azioni, ma utilizzando fondi pubblici e attraverso strumenti finanziari come le partecipazioni al capitale sociale e i prestiti obbligazionari.

IL BRACCIO OPERATIVO DELLA REGIONE

Il **primo snodo importante** si ha tra la metà degli anni '80 e la fine degli anni '90, quando l'Umbria fu scossa dai processi di de-industrializzazione nell'area ternana, nei settori siderurgico e chimico, con notevoli impatti sul fitto reticolo di imprese dell'indotto, l'avvio delle privatizzazioni e l'inizio della penetrazione delle multinazionali nel tessuto produttivo regionale. Nel settore alimentare l'azienda simbolo della città di Perugia e della regione, la Buitoni-Perugina, passò prima al gruppo De Benedetti e poi alla Nestlé, e il gruppo di acque minerali Sangemini viene ceduto alla cordata Ifil-Danone ma, in generale, si trattò di una crisi che coinvolse il modello NEC (Nord-Est-Centro), in cui l'Umbria era inserita con **riflessi pesanti sull'occupazione e sull'intera società regionale**. Da questa crisi si sviluppa un nuovo modello di programmazione, che può essere racchiuso nel termine *programmazione negoziata*, dove Sviluppumbria ha giocato un ruolo fondamentale nel momento in cui - tra la metà e la fine degli anni '90 - completò quel processo di mutazione della propria mission da società finanziaria ad Agenzia di Sviluppo, sul modello della DATAR francese. Tutto ciò grazie anche alla nascita nel 1987 di Gepafin, che riassunse in sé tutti i servizi finanziari di supporto alle imprese. **Sviluppumbria diviene dunque il braccio operativo della Regione** nell'attuazione delle politiche regionali di sviluppo, nella gestione dei Fondi Comunitari destinati allo sviluppo regionale e nel supporto agli enti locali nella programmazione dello sviluppo. È una fase che coincide con il cambio di paradigma nella ge-

stione delle politiche di sostegno allo sviluppo economico in cui il territorio diviene una categoria centrale come fattore strategico di sviluppo e le politiche di intervento statale sono centrate sulla dimensione territoriale e, nello specifico, sui territori connotati da crisi strutturali: il territorio colpito da fenomeni di declino economico, in questa nuova visione, deve rinvenire in sé gli elementi di riscatto e di ripresa, ovviamente in sinergia con il supporto esterno. Si fa così strada un concetto di sviluppo autocentrato, che vede protagoniste tutte le amministrazioni locali e le forze economiche e sociali del territorio stesso, in stretto raccordo con il governo regionale e centrale.

L'INIZIO DI UNA STAGIONE FECONDA

Con l'**Accordo di Programma** del 1994, siglato tra governo e regione Umbria e pensato per la gestione della crisi siderurgica, inizia una stagione feconda di sviluppo della nostra regione, che verrà interrotto solo dalla grande crisi mondiale del 2008, e consentirà di superare brillantemente anche la triste cesura del terremoto del 1997. Quest'ultimo, anzi, fornirà paradossalmente l'opportunità di incardinare i fondi della ricostruzione nel quadro della programmazione concertata dello sviluppo, con i controlli e i vincoli molto stretti fissati dai Regolamenti comunitari, strutturati in modo da impedire o sfavorire margini di discrezionalità nella gestione dei fondi. In quella fase il superamento dell'impostazione «dirigistica» fondata sul Piano Regionale di Sviluppo portò all'elaborazione di una serie molto articolata di strumenti di program-



© Freepik

mazione, ad esempio il Piano Sociale e il PUT (piano urbanistico territoriale), e si sperimentarono gli strumenti della programmazione negoziata, come il **contratto d'area Terni-Narni Spoleto**, i **Patti Territoriali Trasimeno-Orvietano e dell'Appennino Centrale** e l'**Intesa Istituzionale di Programma**. In tutte queste complesse vicende, Sviluppumbria fu individuata come l'elemento coordinatore dei tavoli istituzionali, la cinghia di trasmissione nell'interazione tra locale e centrale, tra enti e associazioni e con le imprese. Questo nuovo ruolo richiese l'acquisizione di professionalità specifiche ed un profondo rinnovamento «culturale» dell'intera struttura, caratterizzato da fasi di studio e formazione interna. Tutto ciò anche perché gli obiettivi della programmazione negoziata imponevano un «cambiamento di pelle» profondo delle modalità di azione dell'Agenzia: sviluppo e rafforzamento del tessuto di piccole e medie imprese, recupero di siti dismessi, sviluppo del turismo, innovazione tecnologica, supporto alla creazione d'impresa, e soprattutto assistenza tecnica per l'accompagnamento delle azioni del FESR, richiedevano un impegno notevole su moltissimi fronti. A ciò si aggiungeva anche il supporto alle azioni di marketing territoriale e di promozione integrata all'estero, per creare le condizioni migliori per attrarre investimenti esogeni e per fluidificare la diffusione delle eccellenze della regione nel mondo. Una **capacità multifunzionale** che Sviluppumbria ha mantenuto nel tempo fino ad oggi e che la pone come elemento centrale dell'articolazione delle politiche regionali sul territorio. Ruoli e compiti sono addirittura aumentati nel corso del tempo, quando, tra la prima e la seconda decade degli anni 2000, l'agenzia ha incorporato le funzioni della gestione del patrimonio della Regione, gli immobili e le funzioni dell'ex Invitalia con gli incubatori di impresa di Terni e Foligno, le funzioni di Umbria Innovazione, del centro Agroalimentare e del Centro estero della CCIAA.

L'AMPLIAMENTO DELLE FUNZIONI

Nel corso della sua attività, Sviluppumbria ha sempre garantito una **presenza costante a fianco di enti locali, imprese e territori**, e, soprattutto, una notevole capacità di gestire la crescente pluralità di servizi che le è stata affidata. Tutto ciò, anche attraverso una costante opera di supporto alla formazione interna e all'aggiornamento professionale svolta nel corso degli anni. La presenza è man mano cresciuta in ampiezza di funzioni, agendo all'interno di un quadro evolutivo dell'economia regionale che, anche grazie all'azione degli strumenti sopra descritti, è stato caratterizzato dallo sviluppo di poli di eccellenza di altissimo valore nel settore della meccatronica, dell'aerospazio, del tessile, del legno-arredo e dell'alimentare in grado di competere nel mondo. L'evoluzione è stata tuttavia caratterizzata dalla permanenza di **limiti strutturali noti**, come la scarsa crescita dimensionale delle imprese, il gap di produttività del lavoro e l'insufficiente apertura delle imprese verso l'internazionalizzazione. Tutto vero in termini generali: ma stiamo comunque parlando di un sistema economico e produttivo che ha sostanzialmente tenuto, negli ultimi quindi-

ci anni, nonostante la Grande Crisi del 2008, il terremoto del 2016 e la pandemia da Covid 19 nel 2020, con un 2021 da record ed un 2022 decisamente buono. Autorevoli studi (Andrea Crippa, Agenzia Umbria Ricerche) ci dicono inoltre che, parlando di produttività del lavoro, nel decennio 2010-20 la produttività in agricoltura diminuisce, ma a causa del crollo delle produzioni olivicole dovuto al fenomeno della mosca olearia, mentre nel settore manifatturiero essa aumenta, nel quinquennio 2015-20, con **performance addirittura migliori di quella italiana**. Il settore manifatturiero è peraltro incentrato sulla subfornitura qualificata, inserita in catene del valore lunghe, e non sulla fornitura di prodotti finiti complessi. I punti critici, individuati da Crippa, sono nello scarso utilizzo di capitale umano qualificato, in cui l'Umbria eccelle in percentuale a livello nazionale, nella minore (rispetto alla media nazionale) incidenza di imprese e servizi ad alto contenuto tecnologico e nel decrescente livello di investimenti fissi lordi. Quest'ultimo fattore comporta una disponibilità minore di macchinari per ogni occupato, limitando di fatto la possibilità di un aumento dell'efficienza produttiva e quindi della produttività.



© Freepik

LE SFIDE FUTURE

E ora? **La sfida vera per gli anni a venire** è rappresentata dall'adozione di policy dell'innovazione strutturale del sistema produttivo umbro sulla frontiera della duplice transizione tecnologica (trasformazione digitale del sistema produttivo) ed ecologica (sostenibilità e circolarità dei cicli produttivi), cercando di riallineare il livello di crescita nella dotazione di capitale umano e tecnologico dell'intero sistema produttivo sul livello delle eccellenze produttive. La partita è difficile, ma in un territorio non esteso e con un'ottima dotazione di competenze ed eccellenze produttive è più facile riallocare in maniera efficiente le risorse: **l'Umbria potrebbe divenire una delle regioni più green d'Europa**, sfruttando le opportunità uniche offerte dalla disponibilità congiunta dei fondi del PNRR e della programmazione dei fondi strutturali 2021-27. In questo senso, Sviluppumbria può svolgere il ruolo fondamentale di cerniera tra le policy regionali e l'Ecosistema dell'Innovazione, formato da tutti gli *stakeholder* (Università, Centri di Ricerca, Associazioni Datoriali, Imprese, Sistema del Credito, dell'Istruzione e della Formazione), il solo in grado di gestire processi così complessi

di cambiamento di paradigmi produttivi e gestionali, ma soprattutto culturali. Solo una piena consapevolezza culturale e delle coscienze, infatti, può fluidificare mutamenti così radicali dei modi di pensare ed agire. Attraverso l'azione degli incubatori di Terni e Foligno l'Agenzia può ulteriormente rafforzare il suo ruolo di **supporto alle imprese innovative**, consolidare l'assistenza alle aziende strutturate ed ambire a svolgere il ruolo di *hub* strategico per le transizioni digitale ed ecologica.

A queste funzioni si legano virtuosamente quelle connesse con la **promozione turistica** e l'**attrazione di investimenti**, connesse con il sostegno allo sviluppo territoriale esteso a tutti i comprensori della Regione, in special, modo a quelli più svantaggiati. La transizione deve anche, necessariamente, coinvolgere la dimensione territoriale ed urbana, intesa sia in termini di *Urbs*, di *Polis* e di *Civitas* che di Paesaggio. L'Umbria ha saputo reggere alle crisi ed alle cesure della storia proprio perché forte di Cultura e di Civiltà antiche, che le hanno consentito di mantenere un **paesaggio fisico, storico e culturale** unico. Il concetto stesso di Città ha sempre trascorso la dimensione fisica, conservando quella politica e soprattutto culturale. Una dimensione multiforme che, ad ogni livello, mantiene la sua identità e compiutezza civile ed umana ma che va preservata e rafforzata nella consapevolezza e nel radicamento dei cittadini. In questo senso, bisogna proseguire nello sforzo congiunto di **rilancio delle Città, dei Borghi e delle Aree Interne** della Regione, in una prospettiva virtuosa di rendere l'Umbria un luogo unico e ideale dove vivere, studiare e produrre, coniugando umanità e produttività: un luogo attrattivo, verde e tecnologicamente all'avanguardia. La recente esperienza della gestione del **Fondo Complementare PNRR sulle aree del cratere** dei terremoti 2009 e 2016 rappresenta un **esempio da seguire**: in un territorio duramente colpito nella sfera della vita economica e civile, l'azione sinergica degli enti locali, delle agenzie regionali e del sistema economico produttivo ha saputo definire percorsi virtuosi di rinascita, nell'ottica della transizione digitale ed ecologica e attraverso strumenti ben calibrati, con una forte vicinanza ai territori ed alle persone rimaste saldamente e tenacemente legate ai luoghi. Una strategia centrata sul Territorio, sulle Competenze e sull'Innovazione tecnologica culturale e di sistema che potrebbe fungere da **modello per l'Umbria del futuro**. ■

1-2 (G. Pellegrini, Corveva l'Umbria: verso il piano regionale di sviluppo economico, in «Gli archivi del centro regionale per il piano di sviluppo economico dell'Umbria e del centro regionale umbro di ricerche economiche e sociali», Soprintendenza Archivistica dell'Umbria, 2012);

3 Andrea Crippa, La produttività del lavoro in Umbria, FOCUS AGENZIA UMBRIA RICERCHE, 2023

La timeline

Le attività

LA STORIA

1973

Sviluppumbria S.p.A. è la società regionale per lo Sviluppo Economico dell'Umbria. Svolge attività finanziaria: partecipazione al capitale, prestiti obbligazionari, concessioni di garanzie

Nasce Gepafin S.p.A. Sviluppumbria non gestisce più strumenti finanziari ma si occupa di supporto alla Regione ed alle imprese ed acquisisce partecipazioni "strategiche"

1987

2009

Sviluppumbria S.p.A. inizia il percorso "in house providing", quindi soggetta a "controllo analogo". Può fornire servizi solo ai propri soci. Acquisizione del Centro Agroalimentare dell'Umbria e delle sue funzioni

Incorporazione di Risorse per lo Sviluppo – RES S.p.A., di BIC Umbria S.p.A. e delle loro funzioni

2010

2014

Incorporazione di Umbria Innovazione S.r.l.

Acquisizione del Centro Estero dell'Umbria per la Promozione dell'Internazionalizzazione e delle sue funzioni

2016

2020

Nuova governance

Nuova operatività

2021

2023

50 anni di Sviluppumbria





LA VOCE DELLE IMPRESE

Lavorare insieme per la nostra regione

Vincenzo Briziarelli, Presidente Confindustria Umbria



Vincenzo Briziarelli

UN PATTO PER L'UMBRIA

La pandemia, il conflitto russo-ucraino, la crisi energetica, la carenza di materie prime: nell'arco di pochi mesi si sono concentrati eventi che hanno messo alla prova la tenuta sociale ed economica delle regioni d'Europa e della nostra Umbria. Alla luce di questi avvenimenti è stata tanto più evidente e forte la necessità di un Patto sociale, quello che in occasione della mia nomina nel 2021 avevo chiamato **Patto per l'Umbria**, per rispondere all'impellente esigenza di unire le energie migliori per affrontare un

presente incerto e progettare insieme il futuro. Nel corso dell'ultimo anno questa collaborazione ha preso le forme del dialogo, della **progettazione comune**, delle occasioni di confronto e scambio con istituzioni, parti sociali, associazioni datoriali, mondo della formazione e della ricerca, con l'obiettivo di costruire un percorso in grado di generare nuove possibilità di crescita e che riporti l'Umbria tra le regioni più avanzate d'Europa. In questo contesto, **Sviluppumbria è stato uno dei nostri primi interlocutori**, anche grazie a una nuova governance che ha messo le aziende al centro dell'operatività dell'Agenzia.

UNA COLLABORAZIONE PROFICUA

Numerose le **iniziative organizzate congiuntamente** sul territorio nel 2022: a Spoleto per un confronto sulle misure a disposizione delle aziende che operano nel cratere sismico, a Foligno per un incontro volto a far conoscere e valorizzare le risorse dei principali attori regionali e territoriali, in grado di integrarsi tra loro e garantire così servizi importanti per sostenere la crescita e lo sviluppo delle imprese umbre e del territorio nel quale risiedono.

Sempre a Foligno una iniziativa congiunta dedicata alla **Cybersecurity** e a come prevenire e contrastare le minacce della rete facendo squadra. Un'idea nata dalla collaborazione tra le Sezioni Foligno e Servizi Innovativi e Tecnologici di Confindustria Umbria, Sviluppumbria, l'Umbria Digital Innovation Hub, Sistemi Formativi Confindustria e Cyber 4.0, in collaborazione con Sfcu-Sistemi Formativi Confindustria Umbria e ITS Umbria Academy. Testimonial d'eccezione, proprio grazie a Sviluppumbria, **Ferdinando «Fefè» De Giorgi**, allenatore di pallavolo ed ex pallavolista italiano, che ha svelato i segreti del successo della sua squadra campione del mondo.

Per dare continuità ai rapporti di collaborazione sarà istituito un **gruppo di contatto stabile** che, composto da tecnici di Confindustria Umbria e Sviluppumbria, si riunirà mensilmente per confrontarsi sull'organizzazione di attività di comune interesse.

A breve, inoltre, la nuova sede della nostra **Sezione di Foligno** sarà ospitata proprio negli spazi, che saranno presi in affitto, di proprietà di Sviluppumbria nella zona industriale Paciana, nella stessa area in cui si trovano l'auditorium e il laboratorio di Meccatronica di Its Umbria Academy.

Consolidata ormai da molti anni la proficua collaborazione per l'attività di **Umbria Aerospace Cluster**, efficace alleanza tra le imprese che operano nel settore dell'aerospazio e della difesa, per il quale Confindustria Umbria si occupa dell'attività organizzativa e, proprio insieme e grazie al sostegno di Sviluppumbria, della partecipazione a fiere e iniziative internazionali di settore.

UMBRIA 2032 E TRAIETTORIE DI CRESCITA

Particolarmente piacere ci ha fatto il supporto di Sviluppumbria nel progetto per la realizzazione dello «Studio strategico sullo sviluppo dell'economia um-

bra», che Confindustria Umbria ha affidato di recente a **The European House – Ambrosetti**. Questa analisi, sostenuta oltre che da Sviluppumbria dalle Fondazioni di Perugia e Terni, consentirà di individuare e selezionare le traiettorie di crescita ed i progetti prioritari per il rilancio dell'Umbria sui quali investire parte delle cospicue risorse disponibili in questi anni, a cominciare da quelle del Pnrr. Con questo scopo nei prossimi mesi saranno realizzate delle interviste a soggetti particolarmente attivi nella comunità come esponenti della business community, delle istituzioni regionali, del mondo scientifico e della ricerca, bancario e del mondo del lavoro. Tra questi naturalmente vi è anche l'Amministratore Unico di Sviluppumbria Michela Scurpa. Una collaborazione, dunque, che si dipana su più fronti e su diversi livelli con l'obiettivo comune di **creare un terreno fertile per la crescita economica dell'Umbria** e per consolidare la competitività delle imprese.

LA TRANSIZIONE AMMINISTRATIVA E IL PNRR

Tanto lavoro ci attende. Accanto alla transizione digitale e a quella ambientale è necessaria quella che ho definito **«transizione amministrativa»**, che non significa liberarsi delle regole, ma fare in modo che le regole siano chiare e soprattutto che le risposte abbiano tempi certi. Ma, mentre le imprese stanno affrontando da anni, con buoni risultati anche in Umbria, la sfida digitale e della sostenibilità, sul **fronte della semplificazione** siamo ancora molto indietro.

Stiamo attraversando un momento di grande discontinuità che impone ai territori e ai decisori pubblici di assumere scelte strategiche che rispondano alle nuove sfide della transizione, digitale, ambientale e amministrativa. La velocità e la capacità con cui L'Umbria saprà rispondere alle nuove sfide sarà determinante per ricreare condizioni di crescita.

Anche facendoci guidare da quelli che saranno i risultati dello studio **«Umbria 2032»** intendiamo dare il nostro contributo alla trasformazione del contesto di riferimento, all'elaborazione di una prospettiva nuova per l'Umbria, in cui collocare i singoli interventi di politica industriale promuovendo un nuovo modello di sviluppo regionale, che consenta di aumentare la capacità di creare valore aggiunto, in un equilibrio tra territori e settori.

Il Pnrr è la grande occasione per dare nuovo slancio all'economia umbra, sulla base di una visione del futuro che sia condivisa e sostenibile. ■



CONFINDUSTRIA UMBRIA

«Tanto è stato fatto, tanto c'è da fare: auguri, Sviluppumbria»

Antonio Campanile, Cavaliere del Lavoro e presidente di SACI Industrie S.p.A.

SA CAVALLO FRA DUE SECOLI
ono stato componente del Consiglio di amministrazione di Sviluppumbria per più di 10 anni, fino al 2011, in una fase in cui l'economia umbra stava per concludere la fase di crescita ed avrebbe cominciato a manifestare i primi segnali di debolezza, perdendo terreno rispetto alle aree più sviluppate del Paese. Quello a cavallo tra la fine del secolo scorso e l'inizio del nuovo era un periodo difficile, in cui i nodi strutturali del sistema produttivo regionale vennero al pettine, ed i soggetti più direttamente coinvolti nelle politiche industriali, tra cui ovviamente Sviluppumbria, erano impegnati ad **individuare soluzioni e percorsi** che potessero sganciare l'Umbria dalla traiettoria discendente che stava intraprendendo. Ricordo che, all'epoca, nel dibattito pubblico si parlava con insistenza della **necessità di mutare modello di sviluppo**, e di spostare le produzioni verso la fascia alta del mercato mediante un maggior ricorso alla ricerca ed all'innovazione tecnologica. Il patrimonio industriale che aveva consentito all'Umbria di essere protagonista di una trasformazione sociale ed economica, cambiandone il volto da regione agricola a territorio manifatturiero, aveva bisogno di un ammodernamento profondo. Lo sforzo necessario per riqualificarlo era notevole e richiedeva il **contributo delle migliori energie, pubbliche e private**. Su questi presupposti nacque la politica della concertazione, adottata in Umbria a partire dal 2002 con la sottoscrizione del *Patto per lo sviluppo* proposto alle più importanti forze sociali ed economiche dalla Presidente Lorenzetti, poi rinnovato dalla presidente Marini con l'*Alleanza per lo sviluppo*.

LA «FATICA DI SISIFO»

L'ambizione era di far convergere gli sforzi degli attori locali per creare un ambiente più consono all'attività industriale che avrebbe dovuto consentire di far fare all'Umbria «un salto». In questo quadro Sviluppumbria, allora diretta dal prof. Vinicio Bottacchiari e presieduta in quel periodo da Calogero Alessi, cercò di favorire questo processo di «cambiamento strutturale». Certo non era un compito facile, anche perché re-



stavano sullo sfondo una vastità di problemi che gravavano sulla quotidianità delle imprese. Problemi, peraltro, che spesso si ripropongono anche oggi, anche se con toni e colorazioni differenti. Penso, per esempio, alla **questione infrastrutturale**, che fu affrontata da molte angolature, una delle quali relativa al potenziamento dell'aeroporto, che, in effetti, grazie alla costruttiva convergenza dell'impegno e delle risorse di più attori – Regione dell'Umbria, Comune di Perugia, Camera di Commercio di Perugia, Fondazione Cassa di Risparmio, Confindustria – portò all'allungamento della pista ed all'attivazione di nuovi collegamenti con Milano, Roma e Reggio Calabria. Penso pure al **tema dell'accesso al credito**, che costituiva uno dei principali nodi per l'attività delle imprese a causa di una struttura finanziaria troppo sbilanciata verso l'indebitamento. Nella prospettiva dell'entrata in vigore degli accordi di Basilea, fu trattato con diversi strumenti che miravano ad affrontare sia il consolidamento dell'indebitamento a breve, sia la patrimonializzazione, che gli interventi sul capitale di rischio. Vi era poi la questione, ancora in parte attuale, della articolazione della macchina amministrativa regionale e soprattutto della razionalizzazione del ruolo e delle

funzioni delle varie agenzie regionali, non più in linea con le esigenze di competitività del tessuto economico. In quegli anni si parlava molto anche della necessità di **accendere un nuovo motore di sviluppo** rappresentato dall'industria del «Bello». Il terzo propulsore, che si sarebbe dovuto aggiungere ai primi due – le imprese evolute operanti nei settori tradizionali e quelle ad alta intensità di tecnologia – si sarebbe dovuto realizzare facendo evolvere il turismo in un fenomeno nuovo, una sorta di «distretto culturale» che avrebbe dovuto far esprimere all'Umbria le sue enormi potenzialità attrattive. Si comprende bene come, a distanza di decenni, molte questioni si ripropongano in termini non dissimili e come **certi processi si rinnovino costantemente** come una sorta di «*fatica di Sisifo*». Ancora oggi, infatti, si parla di rilancio del turismo, di riforma del sistema istituzionale, di aggregazione degli enti locali, di cambio di modello di sviluppo, di valorizzazione del turismo, etc.

RADICARSI NEL TERRITORIO

Il riproporsi di molti temi a distanza di anni non significa però che non siano stati fatti passi in avanti. Al contrario, **l'apparato industriale umbro ha fatto notevoli progressi**. Le aziende sono cresciute, hanno

investito, sono diventate più internazionali. Ora stanno affrontando la transizione digitale e quella ambientale, che cominciarono ad affacciarsi già a quei tempi. Con la mia azienda, giunta alla quarta generazione e che festeggerà 100 anni di attività nel 2025, sono testimone di questa ampia evoluzione industriale. La SACI ha sempre cercato di interpretare la sua missione economica **radicandosi fortemente nel territorio**, prima ancora che questo approccio emergesse come una chiave determinante per il successo aziendale. Ricordo che di fronte alle molteplici sollecitazioni di aprire sedi all'estero per avvicinarci ai maggiori clienti, **abbiamo sempre preferito investire in Umbria** per riversare nella nostra comunità il maggior valore possibile. Sono indirizzi strategici che porto convintamente avanti **insieme ai miei tre figli**, e che trovano oggi una declinazione formale nei famosi criteri Esg che stanno diventando un riferimento fondamentale per le imprese. Immagino che accompagnare le aziende lungo questo percorso di sostenibilità rientri tra le missioni attuali di **Sviluppumbria** che, sono sicuro, **saprà interpretare nel migliore dei modi la sua funzione** così come fece negli anni in cui ebbi l'opportunità di interessarmene. ■



GRUPPO ANGELANTONI

Federica Angelantoni / A.D. di Archimede Solar Energy, gruppo Angelantoni



Federica Angelantoni

1. QUAL È L'UTILITÀ DI SVILUPPUMBRIA NELLA VOSTRA ESPERIENZA?

Per le piccole e medie aziende umbre il supporto più immediato e più concreto, a mio avviso, è l'affiancamento nel processo di internazionalizzazione. Esso rappresenta una spinta alla crescita, spinta che da sole non avrebbero i mezzi per poter sostenere. Anche il far circolare competenze e, più in generale, tutte le attività di formazione sono driver importanti per realtà che vogliono espandere i loro confini e che hanno bisogno di un'istituzione pubblica che le supporti.

La collaborazione tra pubblico e privato è uno dei pilastri imprescindibili su cui deve fondarsi lo sviluppo economico e industriale del nostro Paese. Per far in modo che un progetto abbia successo e che funzioni nel lungo periodo, c'è bisogno di pensarlo fin dall'inizio in sinergia tra pubblico e privato.

2. FARE IMPRESA IN UMBRIA. QUALI POTENZIALITÀ E QUALI DIFFICOLTÀ?

L'Umbria è il cuore verde dell'Italia. Per una realtà che, come la nostra, vuole coniugare il suo essere innovativa con l'attenzione alla sostenibilità, è il posto più stimolante dove fare impresa. Da una parte una rete di contatti a livello universitario e con gli istituti tecnici locali, con cui riusciamo a programmare percorsi di formazione specifica e ad attrarre talenti. Dall'altra un territorio in cui l'azienda risulta essere perfettamente integrata, in cui crea reddito e occupazione. Una realtà altamente tecnologica come la nostra, ha un continuo bisogno di stimolare l'innovazione e il capitale umano e intellettuale delle comunità in cui opera. Dal territorio poi di ritorno si alimenta e solo così si possono costruire le condizioni per uno sviluppo sostanziale e continuativo che la possa portare a prosperare nel tempo.

Il progetto sociale pensato e fortemente voluto da mio nonno Giuseppe Angelantoni era portare lavoro dove c'era manodopera e non il contrario, e per questo deci-

se di trasferire l'azienda da Milano a Massa Martana. È ancora questo il *fil rouge* che caratterizza il nostro modello di fare impresa. Quest'anno abbiamo festeggiato i 90 anni di vita aziendale e lo abbiamo fatto con i nostri collaboratori, con tutte le loro famiglie nella piazza principale del paese, nel cuore del paese in cui operiamo e a cui siamo indissolubilmente legati.

Di contro, dell'Umbria ci penalizzano i trasporti e i collegamenti con il mondo esterno. Per chi come noi vive di dinamiche internazionali è un limite con cui non ci rassegheremo mai a dover convivere.

3. QUALI INTERVENTI PUBBLICI AUSPICA IN FAVORE DELLE IMPRESE?

Occorre garantire continuo supporto ai cluster, alla creatività e all'innovazione che caratterizzano i nostri prodotti. Nessuno può più pensare di poter operare da solista in un mercato sempre più globale. C'è bisogno di aggregazioni, di fare rete, di creare un humus imprenditoriale in cui regni la contaminazione. Abbiamo in generale bisogno di un piano industriale di ampio respiro, di visione di lungo periodo, di stabilità del quadro normativo. Solo in questo contesto le aziende possono operare al meglio ed è qui che vengono valorizzate le eccellenze.

4. COME IMMAGINA LA SUA IMPRESA FRA CINQUE ANNI?

Siamo in una fase di grande sviluppo, stiamo lavorando per riattivare la produzione italiana di Archimede Solar Energy, l'azienda del Gruppo che realizza tubi ricevitori per centrali solari termodinamiche.

A livello di Holding, invece, con focus sul core business, stiamo mettendo le basi per un processo di cambiamento strutturale di tutti i più importanti processi aziendali, nell'ottica di accrescere il nostro impegno nella sostenibilità attraverso l'affermazione delle politiche ESG. Se è vero che la sostenibilità non è solo un valore a cui tendere, ma è sempre di più un processo inarrestabile di consapevolezza, una continua ricerca di equilibrio tra le istanze dei vari *stakeholder*, le aziende per essere considerate virtuose devono necessariamente mettersi alla prova con obiettivi sempre più sfidati nell'ambito ambientale e sociale, oltre che evidentemente economico.

Ogni azienda deve indiscutibilmente generare valore e profitto, non potrebbe sopravvivere senza, ma questo non è in antitesi, anzi va di pari passo con la necessità che questo benessere venga distribuito. Questa visione olistica della sostenibilità è realmente capace di definire il vero obiettivo dell'azienda, il suo ruolo nel mondo.

COLACEM S.P.A.

Fabrizio Pedetta / Direttore generale COLACEM S.p.A.



Fabrizio Pedetta

1. QUAL È L'UTILITÀ DI SVILUPPUMBRIA NELLA VOSTRA ESPERIENZA?

Colacem è un'azienda che da sempre, anche per ragioni legate al risultato economico, usa in modo responsabile e sostenibile materie prime e fattori della produzione. Per ottenere questi risultati è fondamentale avere valori, professionalità della propria organizzazione, metodo e forte propensione all'innovazione, così da utilizzare al meglio le tecnologie disponibili. In questo senso, il ruolo di Sviluppumbria è assolutamente coerente con questi obiettivi, proponendosi di creare valore per il sistema economico regionale, ponendo la massima attenzione all'avanzamento scientifico e tecnologico, all'innovazione, alla ricerca, alla formazione. Non è un caso che nelle varie occasioni in cui Colacem e Sviluppumbria abbiano condiviso progetti e attività, questi siano stati i temi al centro della collaborazione. Sviluppumbria da cinquant'anni rappresenta un punto di riferimento serio e affidabile per affrontare e condividere progetti legati alla sostenibilità e allo sviluppo economico.

2. FARE IMPRESA IN UMBRIA. QUALI POTENZIALITÀ E QUALI DIFFICOLTÀ?

Colacem è un'azienda multinazionale, fondata dalla famiglia Colaiacovo, fortemente radicata in Umbria, ma capace di svilupparsi prevalentemente al di fuori della regione. Oggi è uno dei produttori leader in Italia e opera con un dispositivo industriale presente in Europa, Centro America e Nord Africa. Il quartier generale è a Gubbio, con una struttura organizzativa in grado di gestire le attività ordinarie insieme a progetti fortemente innovativi, oggi legati prevalentemente alla transizione ecologica. La holding di famiglia, a cui Colacem appartiene, è attiva in Umbria anche in altri settori con due importanti realtà turistiche come il Park Hotel ai Cappuccini a Gubbio e Poggiovalle - Tenuta Italiana a Città della Pieve che fanno dell'ospitalità, della tipicità e della bellezza della nostra terra l'elemento trainante. Tra le criticità da tenere in considerazione, quando analizziamo la nostra regione, vanno sottolineati il decremento demografico e l'invecchiamento della popolazione, come avviene in vaste aree del nostro Paese. La sfida è quella di creare condizioni perché giovani qualificati possano trovare terreno fertile per realizzare i propri progetti. Tra le chiavi di possibile successo, c'è sicuramente la capacità di lavorare a rete per un'economia diversificata dove agricoltura, manifattura, turismo e servizi siano sostenuti da amministrazione pubblica, settore privato e comunità. Per questo c'è bisogno di un'evoluzione culturale, perché la nostra regione sia maggiormente competitiva e aperta al mercato globale.

3. QUALI INTERVENTI PUBBLICI AUSPICA IN FAVORE DELLE IMPRESE?

In Italia esiste un sistema normativo complesso che a volte rende difficile realizzare progetti utili al futuro del nostro Paese. Troppo spesso, nell'attuare le linee guida dell'Unione Europea, inseriamo elementi incoerenti che rendono ardua la corretta applicazione delle stesse norme. C'è una questione di competitività che impone un intervento deciso, mantenendo l'assoluta garanzia del bene pubblico e della legalità, ma altrettanto tenga conto che il tempo è una delle variabili più importanti per chi fa impresa. Altro tema rilevante è l'eccessiva eterogeneità con cui le normative vengono applicate in territori a volte addirittura limitrofi. La chiarezza e la certezza delle regole sono elementi imprescindibili a sostegno di qualsiasi attività. Su questo la politica deve fare la sua parte, abbandonando posizioni ideologiche finalizzate per lo più al consenso nell'immediato.

4. COME IMMAGINA LA SUA IMPRESA FRA CINQUE ANNI?

La sfida epocale è quella della transizione ecologica e della decarbonizzazione del pianeta, che ha obiettivi chiari e prefissati per tutti: meno 55% di emissioni di CO2 entro il 2030, neutralità carbonica entro il 2050. I nostri prodotti saranno sicuramente protagonisti nella costruzione di un futuro sostenibile. Energie rinnovabili, alta velocità, edifici efficienti, infrastrutture resilienti, saranno realizzate con l'apporto determinante di cemento e calcestruzzo. I settori energivori, i cosiddetti «hard to abate», sono coinvolti da tempo nella ricerca di tutto ciò che possa favorire la decarbonizzazione dei processi industriali. Colacem è impegnata in questo percorso, utilizzando le migliori tecnologie già disponibili per ridurre l'impronta carbonica e contestualmente investendo in ricerca per quelle che saranno le soluzioni implementabili nel prossimo futuro. Le leve principali attualmente efficaci sono l'utilizzo dei combustibili alternativi in sostituzione dei fossili, l'energia da fonti rinnovabili e l'efficientamento energetico dei processi, insieme all'uso più esteso possibile dell'economia circolare. Per il futuro siamo impegnati nello sviluppo di tecnologie per la cattura e lo stoccaggio della CO2 e per l'uso dell'idrogeno verde.

COLUSSI S.P.A.

Angelo Colussi / Presidente Colussi S.p.A.

1. QUAL È L'UTILITÀ DI SVILUPPUMBRIA NELLA VOSTRA ESPERIENZA?

Riteniamo molto utile l'attività svolta da Sviluppo Umbria per gestire situazioni di discontinuità delle imprese umbre, che si trovano spesso vincolate dalle dimensioni e dalla distanza, rispetto alle imprese del Nord. La nostra azienda ha sempre conosciuto gli organi amministrativi e direzionali dell'agenzia regionale per lo sviluppo, partecipando a numerosi convegni e incontri. Auguriamo a Sviluppo Umbria e ai suoi esponenti una positiva incisività per lo sviluppo industriale delle aziende del nostro territorio.

2. FARE IMPRESA IN UMBRIA. QUALI POTENZIALITÀ E QUALI DIFFICOLTÀ?

L'Umbria è una regione di grandi opportunità, anche collegate alla qualità delle risorse umane e alla sua localizzazione geografica, che la rendono una terra incontaminata. Esistono certo alcune difficoltà, rappresentate da talune infrastrutture non all'altezza di altre regioni e dalla carenza di collegamenti rispetto alle direttrici principali.

3. QUALI INTERVENTI PUBBLICI AUSPICA IN FAVORE DELLE IMPRESE?

Sono certamente auspicabili iniziative intese a promuovere la cooperazione fra le aziende del territorio, oltre che la conoscenza del sistema delle aziende umbre a livello nazionale e internazionale.

4. COME IMMAGINA LA SUA IMPRESA FRA CINQUE ANNI?

Dal capostipite Giacomo Colussi, nel lontano 1791, i Colussi si sono tramandati generazione dopo generazione il saper fare e la ricerca di eccellenza, fino a diventare un solido gruppo che compete nel settore dell'alimentazione di qualità e che si confronta con successo nei principali mercati internazionali. Puntando su uno spirito dinamico e innovativo, la strategia imprenditoriale è volta a entrare in nuovi mercati per allargare le occasioni di consumo, ricercare nuovi target e ampliare la presenza all'estero, portando non solo i marchi o i prodotti del gruppo, ma anche le competenze in campo alimentare e i propri valori guida.



Angelo Colussi

MONINI S.P.A.

Maria Flora Monini / Direttrice di immagine, comunicazione e relazioni esterne di Monini S.p.A.



Maria Flora Monini

1. QUAL È L'UTILITÀ DI SVILUPPUMBRIA NELLA VOSTRA ESPERIENZA?

Le iniziative di Sviluppo Umbria sono molto utili per la vita delle piccole e medie imprese e delle realtà meno strutturate, soprattutto per quanto riguarda lo sviluppo dei mercati internazionali. Noi guardiamo con attenzione alle opportunità che potrebbero crearsi nel futuro.

2. FARE IMPRESA IN UMBRIA. QUALI POTENZIALITÀ E QUALI DIFFICOLTÀ?

Le potenzialità sono tante, soprattutto considerano le eccellenze e i distretti di qualità presenti sul territorio umbro, dal food al tessile, dalla meccanica di precisione al turismo. E poi va citata la sostenibilità, poiché stiamo parlando di una delle regioni più verdi d'Italia. Tra le difficoltà che noi riscontriamo, oltre a quelle di una burocrazia spesso lenta nelle risposte, ne voglio citare un paio più operative e legate al nostro business. La poca conoscenza del brand «Umbria» all'estero, molto spesso sovrastato da quello della vicina Toscana e da una logistica decisamente complicata; e la complessità nel raggiungere dall'estero o da altre regioni la nostra città, anche, molto banalmente, per la assurda viabilità attorno la nostra azienda. Ricordiamo che chi proviene dalla Valnerina per accedere alla nostra sede deve proseguire fino a Spoleto e ritornare indietro!

3. QUALI INTERVENTI PUBBLICI AUSPICA IN FAVORE DELLE IMPRESE?

Occorre senz'altro migliorare i collegamenti nazionali ed internazionali e potenziare le reti di connessione dati e telefonia.

4. COME IMMAGINA LA SUA IMPRESA FRA CINQUE ANNI?

Al di là delle difficoltà enormi di questo periodo, direi che la immagino sempre più internazionalizzata, perché abbiamo la fortuna di vendere un prodotto che è molto apprezzato all'estero e che ha ancora molta strada da fare affinché diventi, come lo è in Italia, un prodotto cardine della cultura alimentare.

Mastro Raphael: «Portiamo la qualità nel mondo anche grazie a Sviluppumbria»

Giovanni Landi

G Quando e come nasce la vostra azienda? Perché il nome Mastro Raphael? Giovannissimo ho lavorato come apprendista presso un sarto e nel 1966 ho aperto un piccolo laboratorio artigiano, scoprendo il piacere di dare forma alle idee. Nell'anno successivo ho aperto a Spoleto il primo negozio. Il nome dell'azienda è un omaggio a mio padre Raffaele che è mancato quando avevo 6 anni, richiamando con "Mastro" la tradizionale capacità dell'artigianalità italiana.

Come si è sviluppata nel tempo?

Spoleto è intrisa di quella bellezza anima di Mastro Raphael, è un luogo speciale: non solo per la ricchezza storica e culturale, ma anche in quanto crocevia di creatività internazionale grazie al Festival dei Due Mondi. Fin dalle prime edizioni, il Festival porta a Spoleto artisti e designers di fama, tra questi nel 1971 l'architetto americano Howard Dilday. Un incontro da cui nascono i famosi patchwork, che l'azienda reinterpreta nel tempo con ricami, applicazioni e tessuti inediti. La ricerca di elementi decorativi particolari, mutuati dall'architettura come le Api, o frutto di un'intuizione creativa come i Coralli; la capacità di interpretarli su tessuti preziosi e speciali, con grande sartorialità e in nuances di colore inedite: queste sono le pietre miliari nel campo dell'arredo tessile. Come dimostra nel 1978 con "1880 Giardino di campagna", che lancia l'idea del tutto nuova e originale della collezione coordinata di tessuti e biancheria per la casa.

Come sono cambiati nel tempo i gusti e le esigenze dei consumatori?

L'azienda è sempre stata attenta a proporre prodotti legati alle tendenze dell'attualità ma nel solco della cultura e della storia dell'azienda.

E gli ingredienti del vostro successo?

Materiali pregiati, dettagli unici, temi decorativi raffinati sono strumenti indispensabili nella ricerca della bellezza. Ma a darle forma e sostanza armonica è un

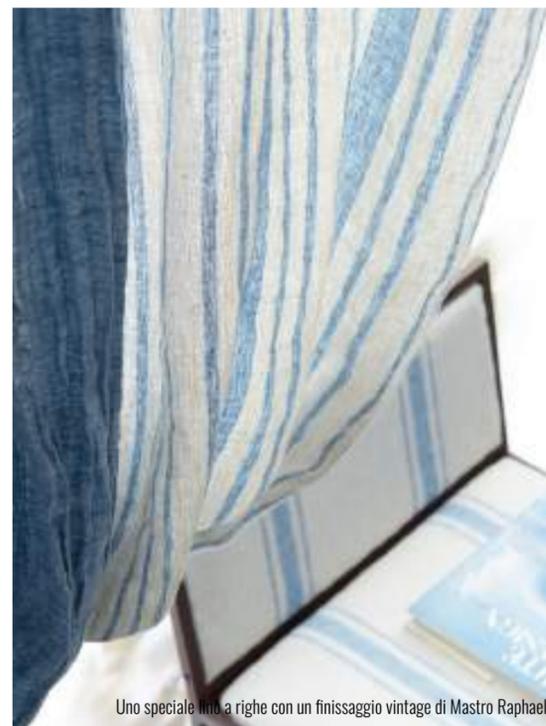
savoir faire che affonda le radici nella tradizione e che oggi si alimenta anche della più moderna tecnologia. Tutti i tessuti infatti sono realizzati da bravissimi artigiani, scelti per le loro conoscenze, le sole che possono tradurre al meglio la ricerca estetica e artistica dell'azienda.

Parliamo di cifre.

Attualmente l'azienda ha un organico di circa 20 dipendenti e sviluppa un fatturato di 3,5 milioni di euro.



Mario Arcangeli, fondatore di Mastro Raphael



Uno speciale filo a righe con un finissaggio vintage di Mastro Raphael



Collezione Linolana di Mastro Raphael

Qual è l'utilità di Sviluppumbria nella vostra esperienza? Un particolare ricordo che vi lega all'Agenzia?

Sviluppumbria ha più volte supportato l'azienda attraverso il finanziamento di iniziative promozionali orientate ai mercati esteri, soprattutto per la partecipazione a fiere internazionali di settore in Italia e all'estero.

Nel biennio 2018-2019 abbiamo ricevuto un significativo supporto da parte dell'Agenzia per la partecipazione a ben cinque fiere internazionali.

Come avete affrontato le difficoltà della pandemia e della crisi energetica?

Inizialmente abbiamo subito un calo delle vendite, ma poi con la ripresa dell'attività produttiva siamo tornati su discreti volumi di lavoro grazie al crescente interesse del pubblico per l'arredo e per la biancheria per la casa.

Quali interventi pubblici auspicate in favore delle imprese?

Sarebbe molto interessante un progetto per una partecipazione finanziaria temporanea nel capitale delle imprese al fine di favorirne il rafforzamento patrimoniale e agevolare gli investimenti. Il supporto per le iniziative volte allo sviluppo dei mercati esteri attraverso contributi per la partecipazione alle principali fiere di settore, tramite le quali puntiamo ad acquisire nuovi clienti esteri, oltre all'acquisizione di ordini di vendita a decoratori e committenti privati di progetti di contract residenziale.

Quali difficoltà e quali opportunità nel fare impresa in una regione come l'Umbria?

Tra le prime difficoltà innanzitutto la viabilità, a livello stradale, autostradale e ferroviario; le difficoltà e i tempi lunghi di collegamento, oltre alla cronica situazione della E45 verso l'Emilia Romagna.

L'isolamento dell'Umbria può costituire un limite per lo sviluppo dell'attività imprenditoriale, ma l'ambiente è più a misura d'uomo ed è una fonte di ispirazione per la dotazione naturale e storica.

Come immaginate la vostra impresa nel futuro? Avete progetti in particolare?

L'azienda dovrà mantenere un profilo sempre innovativo, con i suoi caratteri di originalità e ricerca stilistica dei prodotti, caratterizzati dalle sapienti lavorazioni artigianali, coadiuvate da un know-how tecnologico all'avanguardia.

La qualità, la territorialità e la forte spinta alla ricerca di materiali e soluzioni stilistiche sono alla base ancora oggi della strategia di produzione, accompagnate da un'attenzione alla componente emozionale delle collezioni. Abbiamo l'obiettivo di una forte differenziazione con il mercato, per far diventare altri prodotti degli elementi iconici dell'arredo della casa.

Siamo costantemente alla ricerca di nuovi sbocchi commerciali, tramite nuovi partner sia per la distribuzione e la commercializzazione nei principali mercati esteri, sia per le vendite via internet (dirette o tramite portali). Presentarsi e crescere in tali mercati, però implica una conoscenza delle esigenze, dei fattori critici di successo e della cultura, che non si sviluppano in una sola stagione, ma sono il risultato di anni di ricerca, tentativi e sviluppo di offerte mirate. ■



Presentazione del libro «L'Umbria di San Benedetto e di San Francesco» al Parlamento Europeo di Bruxelles / 2022



TTG di Rimini / 2020



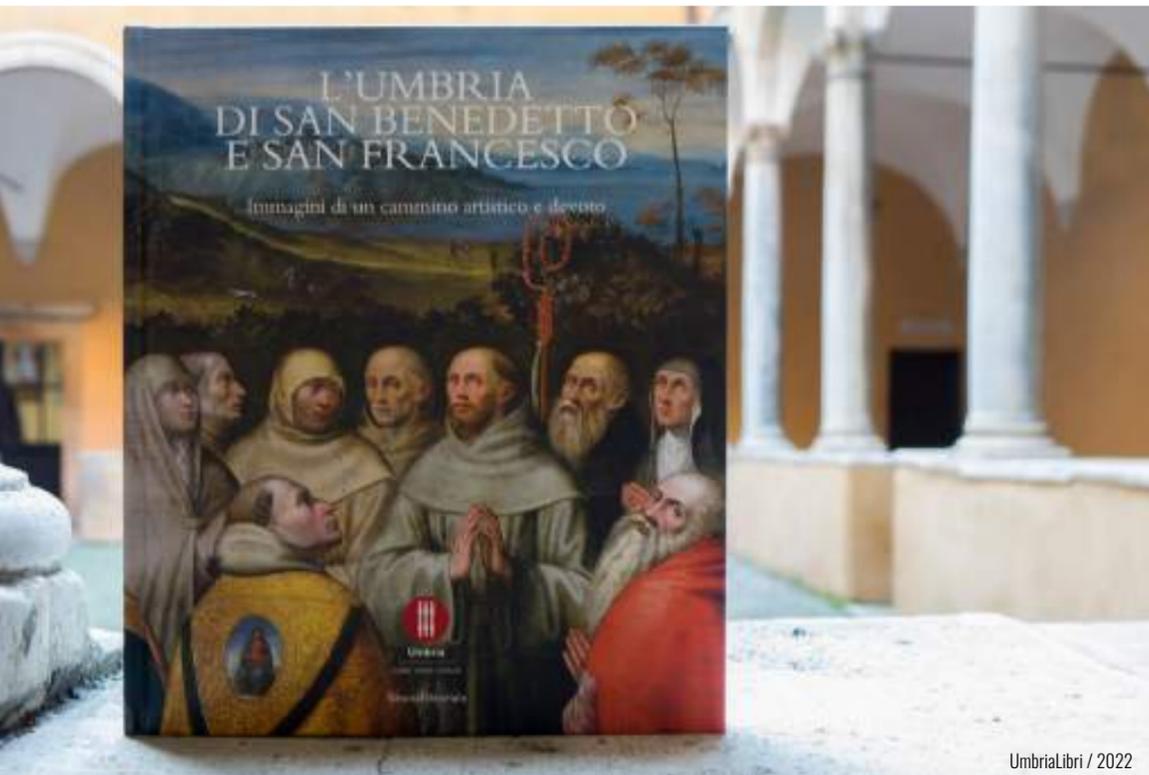
Expo di Dubai / 2022



World Tourism Event di Padova / 2021



Farnborough International Airshow / 2022



UmbriaLibri / 2022



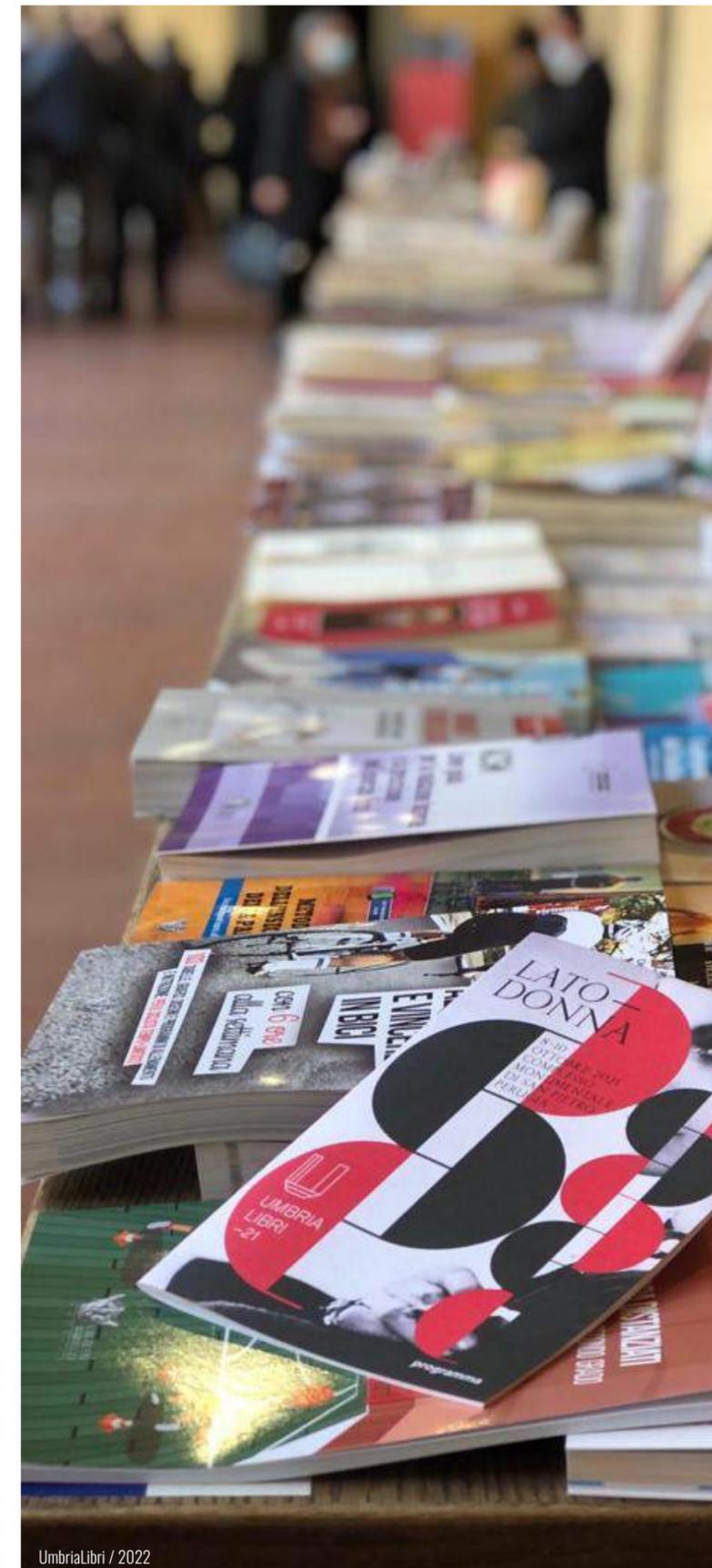
Ecomondo a Rimini / 2022



Eurochocolate a Perugia / 2022



UmbriaLibri / 2022



UmbriaLibri / 2022



BTM a Napoli / 2023



Expo di Dubai / 2022

Per ricevere periodicamente gli aggiornamenti sull'attività dell'Agenzia Regionale per lo Sviluppo Economico e restare sempre informati su Bandi, Avvisi Pubblici, news e comunicati iscriviti alla newsletter <https://www.sviluppumbria.it/newsletter>



SVILUPPUMBRIA

www.sviluppumbria.it

Sede di PERUGIA
Via Don Bosco 11
info@sviluppumbria.it
Tel. 075 56811

Sede di TERNI
Strada delle Campore 13
info@sviluppumbria.it
Tel. 0744 80601

Sede di FOLIGNO
Via Andrea Vici 28
info@sviluppumbria.it
Tel. 0742 32681