CAMERA DI COMMERCIO
DELL'UMBRIA

Programma pluriennale di mandato 2026 – 2031



Consiglio camerale, 27 ottobre 2026

IL PRESIDENTE

Il Programma pluriennale rappresenta allo stesso tempo una bussola, che indica quali direzioni prendere e quali strade seguire per contribuire alla crescita del sistema economico, e un'agenda di governo in quanto contiene le linee di indirizzo e gli obiettivi che l'Ente si impegna a perseguire nei confronti dei propri stakeholder, assumendosi la responsabilità di tradurli in azioni concrete nel corso del mandato.

Nella sua natura di dichiarazione di intenti, è un documento di "visione", che dovrebbe essere in grado di tratteggiare uno scenario futuro, un'idea di sviluppo possibile. Nell'attuale contesto, caratterizzato da un elevato grado di incertezza e variabilità, in cui le circostanze evolvono in maniera talmente rapida e imprevedibile da rendere aleatoria ogni previsione a medio-lungo termine, l'azione camerale è chiamata ad agevolare quei processi di trasformazione che appaiono oramai necessari e irreversibili.

Questa nuova governance nasce con un mandato chiaro e condiviso: garantire continuità alle attività già virtuosamente avviate e, al tempo stesso, rafforzare costantemente il dialogo con le istituzioni regionali, le imprese e le organizzazioni economiche.

Il processo di unificazione delle due Camere umbre ci permette oggi di presentarci con una sola voce e con maggiore autorevolezza nei confronti della Regione, delle istituzioni e dell'intero sistema economico e sociale.

Non siamo più due frammenti, ma un'unica, solida realtà che riunisce e valorizza anime produttive differenti: dal grande manifatturiero dell'area ternana al fitto tessuto di piccole imprese del territorio perugino, dall'eccellenza della nostra agricoltura al turismo di rilevanza internazionale, fino ai servizi e alla cooperazione.

Eppure, pianificare il futuro in questo momento storico è quanto mai difficile. Gli shock globali degli ultimi anni hanno cambiato gli equilibri economici a tal punto che la nostra stessa capacità di elaborare previsioni

attendibili è messa a dura prova. Ma esiste una misura intermedia tra la pretesa di indovinare il futuro e la rassegnazione al fatalismo. È in questo punto di equilibrio che si posiziona l'azione della Camera di Commercio dell'Umbria, delineando traiettorie concrete attraverso tre dossier strategici che svilupperemo in stretta collaborazione con la Regione Umbria.

Il primo riguarda il rilancio del Centro Estero.
L'obiettivo è quello di ricostruire una struttura che in passato ha svolto un ruolo importante nell'accompagnamento delle aziende sui mercati internazionali.
L'idea è creare nuovamente un punto di riferimento capace di supportare le imprese nelle attività di export, nella partecipazione alle fiere e nella conoscenza dei mercati stranieri.
Per una regione caratterizzata da una forte presenza di piccole e medie imprese, una struttura condivisa potrebbe ridurre gli ostacoli legati ai costi e alla complessità dell'internazionalizzazione.

Il secondo tema cruciale è la riduzione del costo del credito. In una fase economica dominata dall'incertezza, il rapporto tra imprese e sistema finanziario è fondamentale. Vogliamo riprendere e potenziare gli strumenti già sperimentati in passato insieme alla Regione per contenere il peso degli interessi sui finanziamenti, supportando la capacità competitiva e di investimento delle nostre aziende.

Il terzo dossier tocca il cuore del nostro futuro: contrastare la fuga dei giovani qualificati. Non possiamo più permetterci di esportare i nostri talenti migliori. Proponiamo una sperimentazione ambiziosa rivolta ad alcune centinaia di laureati, prevedendo un contributo pubblico aggiuntivo rispetto alla retribuzione garantita dalle imprese. Questa misura vuol incentivare le aziende ad assumere personale ad alta formazione e, riducendo il divario salariale con l'esterno, offrire ai giovani umbri una ragione concreta per restare e far crescere la propria terra.

La sfida che ci attende è complessa, ma questo Programma pluriennale è il segno tangibile della nostra determinazione nell'accompagnare l'universo produttivo umbro in questo delicato passaggio storico, perché crediamo fermamente nel nostro territorio, nell'energia e nel saper fare delle nostre imprese.

Giorgio Mencaroni

IL CONSIGLIO CAMERALE

Giorgio MENCARONI, Presidente

Mario PENNACCHI , agricoltura

Mario ROSSI, agricoltura

Michele CARLONI, artigianato

Alessia STENDARDO, artigianato

Moris FIORELLI, artigianato

Vincenzo BRIZIARELLI, industria

Simone CASCIOLi, industria

Paolo GAROFOLI, industria

Alessandra GASPERINI, industria

Michele BISELLI, commercio

Simone FITTUCCIA, commercio

Stefano LUPI, commercio

Barbara MARSILI, commercio

Marco SAIONI, credito e assicurazioni

Antonello COZZALI, trasporti e spedizioni

Danilo VALENTI, cooperazione

Aldo AMONI, servizi alle imprese

Patrizia CEPRINI, servizi alle imprese

Roberto GIANNANGELI, servizi alle imprese

Roberto PALAZZETTI, servizi alle imprese

Carlo DI SOMMA, servizi alla persona

Carlo ORLANDO, libere professioni

SOMMARIO

PREMESSA 7
CONTESTO ESTERNO 8
CONTESTO INTERNO 15
GOVERNANCE INTEGRATA 18
MISSION E VISION 20
INNOVAZIONE, TRANSIZIONE DIGITALE E SOSTENIBILE 21
INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE 22
TURISMO E CULTURA 23
INFRASTRUTTURE 24
INFORMAZIONE ECONOMICA 25
GIOVANI, LAVORO E IMPRENDITORIALITA' 25
FINANZA D'IMPRESA 27
SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA 28
TRASPARENZA E REGOLAZIONE DEL MERCATO 29
I FATTORI ABILITANTI 30

PREMESSA

Il presente Programma Pluriennale di Mandato si colloca in un passaggio storico caratterizzato da una profonda trasformazione economica, transizione ecologica e accelerazione digitale. In questo scenario complesso, la Camera di Commercio rinnova il proprio ruolo di guida strategica e di motore di sviluppo per il territorio, ponendo al centro della propria azione la generazione di un chiaro e misurabile Valore Pubblico per l'intero territorio.

Generare Valore Pubblico significa tradurre le risorse e le funzioni camerali in un impatto positivo concreto: un tessuto imprenditoriale più competitivo, servizi amministrativi più efficienti e un ecosistema locale capace di produrre benessere economico, sociale e ambientale.

Lo sforzo programmatico della Camera di Commercio per il prossimo quinquennio parte da alcuni punti fermi, in grado di agevolare quei processi di trasformazione che, da un ascolto attento delle associazioni di categoria, delle professioni, dei lavoratori e delle istituzioni locali, appaiono ormai necessari e irreversibili: la doppia transizione digitale e sostenibile, la valorizzazione delle vocazioni e delle eccellenze dei nostri territori e l'attrattività, intesa nella triplice accezione di capacità di richiamare turisti, talenti e investimenti; l'accesso al credito, l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, l'internazionalizzazione delle imprese; l'offerta di servizi sempre più efficienti, accessibili e rispondenti ai bisogni delle diverse categorie produttive.

A questi si affiancheranno i cosiddetti Fattori abilitanti, ossia le componenti strumentali (materiali e immateriali) funzionali al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

CONTESTO ESTERNO

Il quadro complessivo del contesto socio-economico regionale restituisce un'immagine piuttosto articolata dell'Umbria di oggi: una regione che conserva elementi di resilienza e di benessere diffuso, ma che mostra contemporaneamente segnali di fragilità; un territorio in cui il benessere delle famiglie è ancora sostenuto, ma sempre più slegato dalla capacità di generare valore; una società che cresce a ritmi relativamente contenuti, ma che invecchia rapidamente.

L'Umbria sperimenta da oltre un quarto di secolo una dinamica di **crescita inferiore alla media nazionale**, accumulando un divario che non trova ricomposizione neppure nelle alterne fasi di espansione ciclica. Questo dato evidenzia come le principali difficoltà attuali non siano riconducibili unicamente alle crisi recenti, affondando le radici in un modello di sviluppo che, nel corso della sua evoluzione, è andato perdendo capacità espansiva e adattiva.
L'apparente convergenza con i tassi di crescita nazionali, ancorché possa indurre a letture ottimiste sulla crescita e sullo sviluppo regionale, nasconde una criticità connessa alla **persistente divergenza strutturale dei livelli di benessere economico della popolazione umbra.** In altri termini, anche quando cresce, l'Umbria lo fa a partire da una base economica e infrastrutturale indebolita e perciò con bassa capacità di generare valore.

Uno degli elementi centrali della fragilità del sistema regionale riguarda la **produttività del lavoro**, misurata come rapporto tra valore aggiunto e occupazione, con riferimento alla quale emerge un quadro di stagnazione di lungo periodo per l'Italia e una vera e propria tendenza declinante per l'Umbria. Non a caso, la **crescita occupazionale** registrata negli ultimi anni, rilevante in termini quantitativi e in alcuni casi superiore alla media nazionale, presenta difficoltà al momento di accompagnare il processo di rafforzamento strutturale del sistema produttivo regionale.

Le analisi settoriali contribuiscono a chiarire ulteriormente questo quadro. La manifattura umbra, pur ridimensionata in termini di peso complessivo, continua a rappresentare un elemento di pregio del sistema economico umbro, mostrando livelli di produttività superiori a quelli di ampi segmenti del terziario. Quest'ultimo, pur essendo cresciuto in termini occupazionali e di incidenza relativa sul valore aggiunto, presenta a sua volta una struttura interna eterogenea, caratterizzata da una bassa capacità di produzione di valore. Per contro, i servizi a maggiore contenuto di conoscenza, l'informazione e la comunicazione, le attività professionali e quelle scientifiche, non dispongono ancora di una massa critica sufficiente a

trainare il sistema regionale. Tale configurazione produttiva incide direttamente sulla qualità del reddito generato.

Gli indicatori di Pil pro capite, di redditi da lavoro e di valore aggiunto per occupato collocano l'Umbria al di sotto della media nazionale.

In quanto all'analisi del **tessuto imprenditoriale** e al livello delle esportazioni, emerge un'articolazione produttiva ancora parzialmente frammentata, con la prevalenza di piccole imprese e la diffusione relativamente limitata di forme societarie più organizzate.

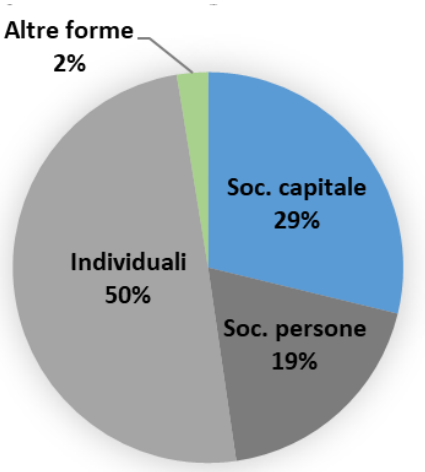
Pur in presenza di nicchie di eccellenza e di una capacità esportativa non irrilevanti, soprattutto nei comparti della metallurgia e del sistema moda, in Umbria permangono criticità nel panorama dell'**export** nazionale, al momento per lo più dipendente da un numero ristretto di imprese e settori. Tutto ciò rende le performance delle aziende regionali più esposte alla volatilità dei mercati internazionali e agli shock settoriali. Questo è particolarmente vero in un periodo storico come l'attuale, caratterizzato da rapporti economici che presentano novità rilevanti in merito alle decisioni sui dazi doganali imposti dagli Stati Uniti, all'aumento del costo dell'energia, e, sul piano globale, a una condizione preoccupante del sistema delle relazioni internazionali.

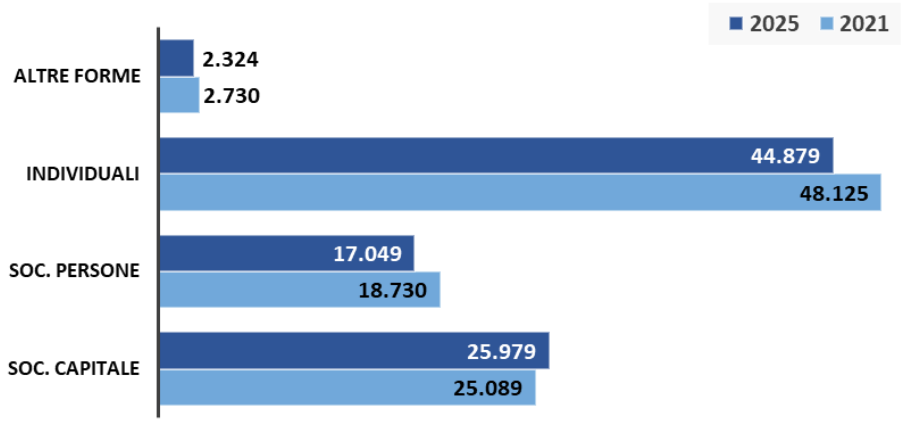
Sull'export e più in generale sui livelli di efficacia del tessuto imprenditoriale assume un peso rilevante la presenza e il dinamismo degli attori economici, soprattutto al momento di trasformare gli sforzi per investimenti in miglioramenti effettivi a vantaggio dell'intera economia regionale. Il nodo cruciale sembrerebbe individuarsi nell'**asimmetria tra input e output misurata in termini di innovazione**. L'Umbria presenta, infatti, una dotazione relativamente solida di investimenti per innovazione (istruzione terziaria, ricerca pubblica, apertura internazionale della ricerca, infrastrutture digitali), a fronte di output ancora deboli soprattutto con riferimento alle regioni più dinamiche del Paese in termini di produzione di brevetti tecnologici, innovazioni di prodotto e di processo, occupazione in imprese innovative, export ad alta tecnologia. Questa dissociazione evidenzia come la questione da considerare non sia soltanto legata alla propensione all'investimento, ma anche alla capacità sistemica di trasformare gli investimenti medesimi in avanzamento economico strutturale.

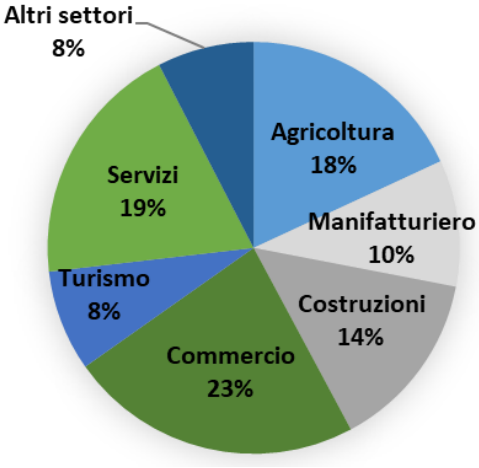
Dal lato economico, il settore che presenta dati sicuramente positivi è il **turismo**, che, riguardo alla totalità dei comprensori regionali, rappresenta un volano di crescita di sicuro interesse. Negli ultimi anni, i dati raccolti sui flussi, evidenziando il numero crescente di arrivi e presenze, mostrano come il periodo post-pandemico sia risultato un momento di grande espansione del fenomeno, accompagnato da scelte compiute in termini di policies in grado di sostenere la crescita dentro un percorso di sviluppo che sembrerebbe, ad oggi, assumere i caratteri del fenomeno strutturale.

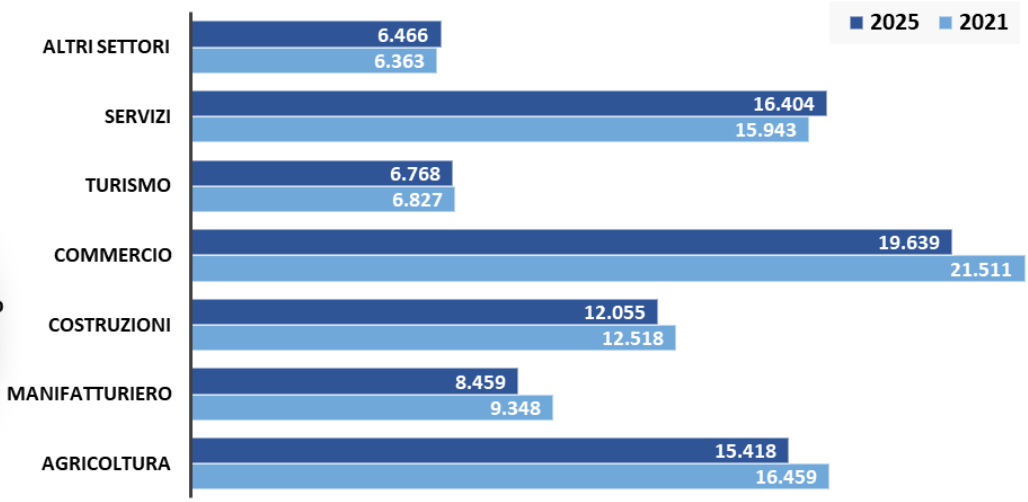
CONTESTO ESTERNO

IMPRESE



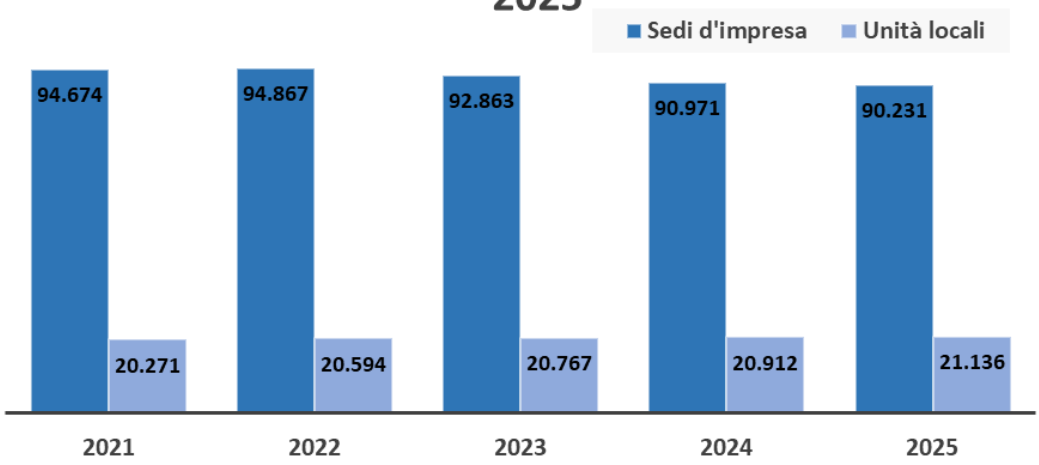






Fonte: Stock-view Infocamere

Dinamica imprenditoriale quinquennio 2021-2025



Fonte: Stock-view Infocamere

Tasso di sviluppo

Imprese **registrate** 2021-2025
-4,7% (-3,6% Italia)

Imprese **attive** 2021-2025
-3,1% (-2,5% Italia)

Tasso di sopravvivenza a 3 anni dalla nascita

71,4%
(Italia 71,0%)

Densità imprenditoriale (imprese attive ogni 100 abitanti)

9,1
(Italia 8,5)

Imprese con procedure concorsuali

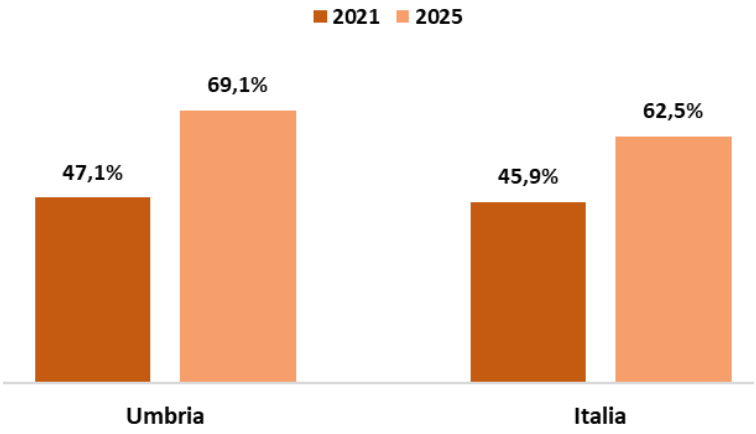
307 (+25% anno 2024)
(Italia +29,6%)

Il nostro ruolo

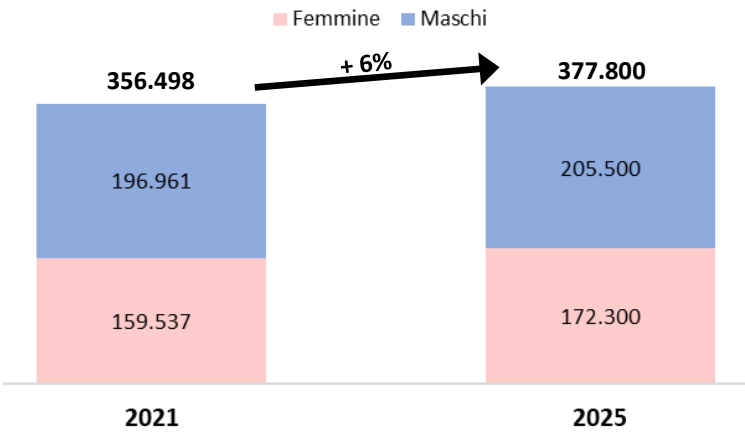


LAVORO

Tasso di occupazione

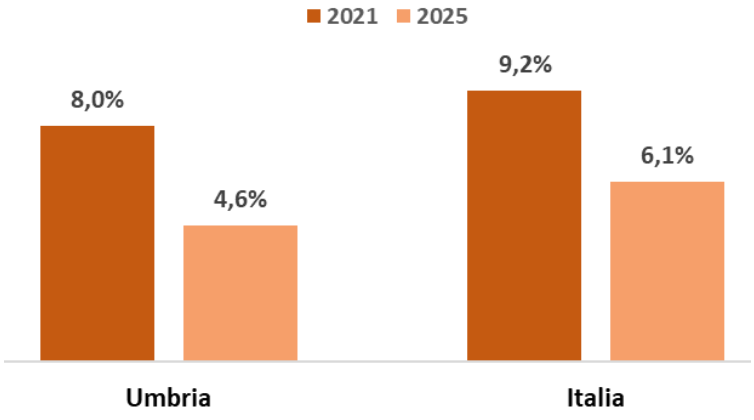


Totale occupati per genere

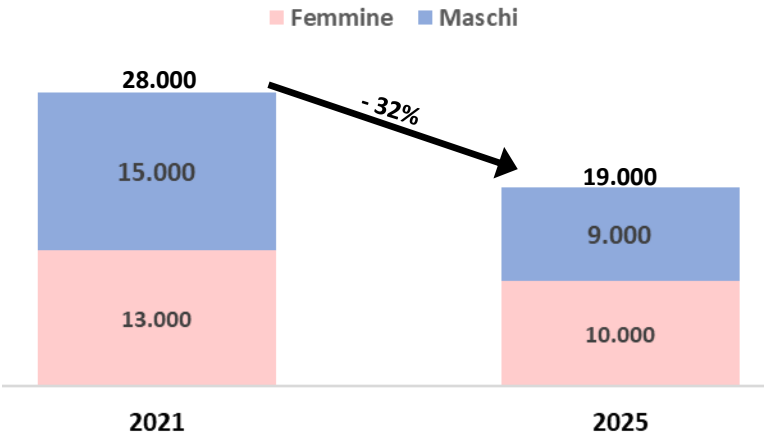


Mismatch D/O Lavoro
50%

Tasso di disoccupazione



Totale disoccupati per genere



Fonte: ISTAT – Indagine Excelsior

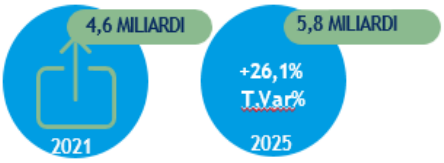
Il nostro ruolo



ESTERO



Export

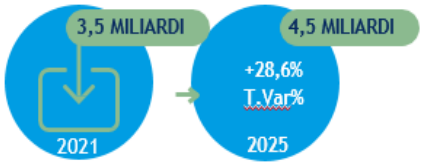


Tasso di propensione all'export

20,3% | 21,2%

ITALIA: 32,2%

Import



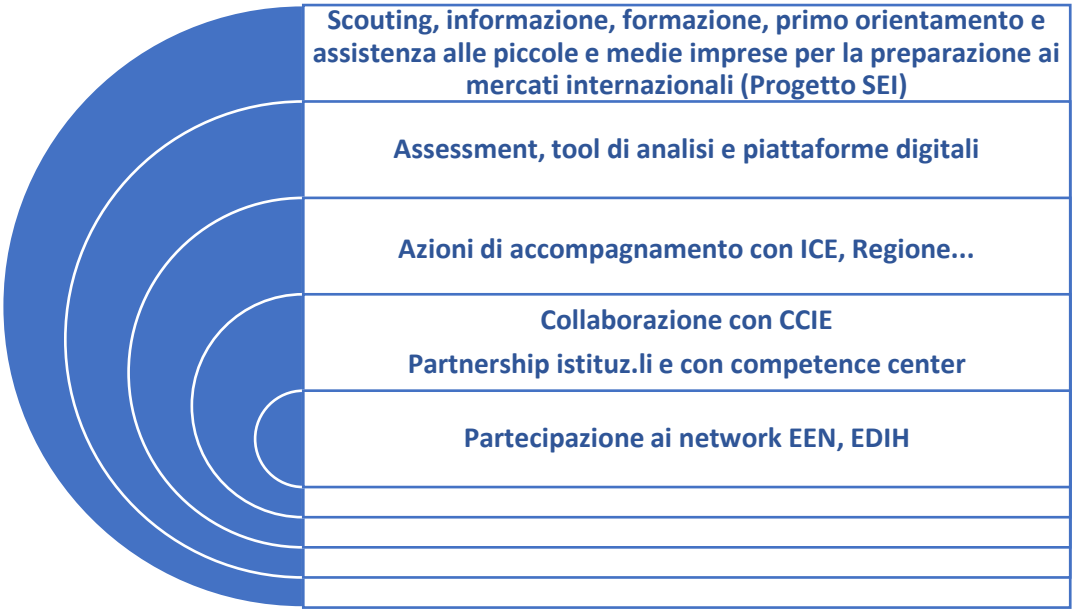


1	GERMANIA	Metalli di base e prodotti siderurgici; Macchinari; Prodotti alimentari
2	STATI UNITI	Abbigliamento e maglieria di lusso; Macchine industriali; Agroalimentare
3	FRANCIA	Abbigliamento; Metallurgia; Macchinari

1	GERMANIA	Metalli di base e prodotti siderurgici; Macchinari; Componentistica automotive
2	FRANCIA	Sostanze e prodotti chimici; Prodotti di recupero; Agroalimentare
3	SPAGNA	Olii e grassi vegetali; Tessile e abbigliamento; Prodotti chimici

Fonte: ISTAT - COEWEB

Il nostro ruolo

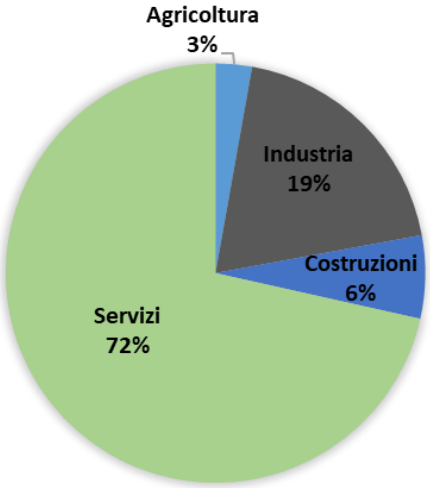


PIL

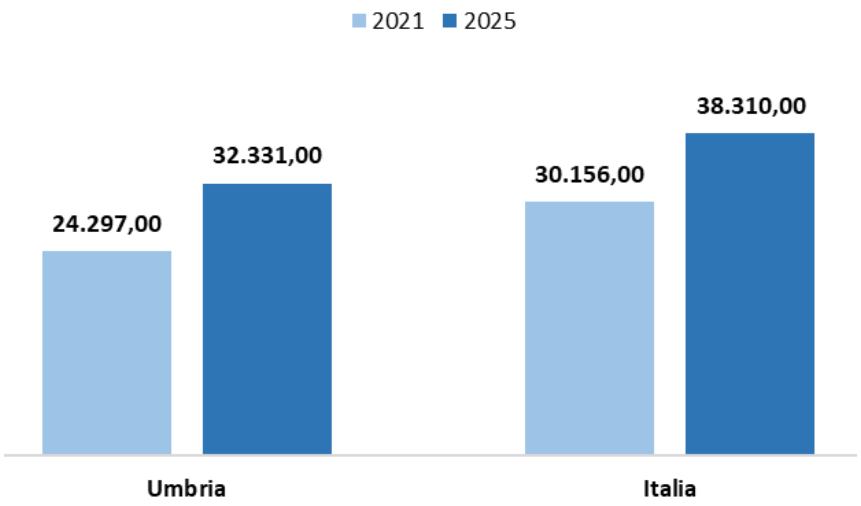




PIL PER SETTORE ECONOMICO



PIL PRO-CAPITE



La bassa produttività del lavoro in Umbria riflette fattori strutturali: limitati investimenti in innovazione e capitale intangibile, e specializzazione in comparti a medio-basso valore aggiunto. La produzione regionale si colloca prevalentemente in una fascia intermedia delle catene del valore, con limitata capacità di generare margini elevati. La forza lavoro, mediamente anziana e con competenze digitali ridotte, e la crescita occupazionale concentrata in settori poco produttivi completano un quadro che richiede interventi integrati su innovazione, formazione e crescita dimensionale delle imprese.

Il nostro ruolo



CONTESTO INTERNO



RISORSE ECONOMICHE – QUADRO DI SOSTENIBILITA' ECONOMICO-FINANZIARIA

	2025 Bilancio	2026 Forecast	2027 Budget	2028 Budget	2029 Budget	2030 Budget	2031 Budget
A) Proventi Correnti							
Diritto Annuale (+20%)	11.187.231	10.960.000	11.070.000	11.070.000	11.070.000	11.070.000	11.070.000
Diritto di Segreteria	3.891.002	3.800.000	3.800.000	3.800.000	3.800.000	3.800.000	3.800.000
Contributi trasferimenti e altre entrate	1.475.889	1.195.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Proventi da gestione di beni e servizi	145.292	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000
Variazioni delle rimanenze	- 38.698	-	-	-	-	-	-
Totale Proventi Correnti	**16.660.716**	**16.120.000**	**16.035.000**	**16.035.000**	**16.035.000**	**16.035.000**	**16.035.000**
B) Oneri Correnti							
Spese per il personale	- 4.450.626	- 4.900.000	- 5.100.000	- 5.100.000	- 5.100.000	- 5.100.000	- 5.100.000
Spese di funzionamento	- 3.990.901	- 4.500.000	- 4.500.000	- 4.500.000	- 4.500.000	- 4.500.000	- 4.500.000
Spese per interventi economici	- 6.233.970	- 5.600.000	- 5.000.000	- 4.500.000	- 4.500.000	- 4.500.000	- 4.500.000
Ammortamenti e accantonamenti	- 3.891.507	- 3.930.000	- 3.930.000	- 3.930.000	- 3.930.000	- 3.930.000	- 3.930.000
Totale Oneri Correnti	**- 18.567.004**	**- 18.930.000**	**- 18.530.000**	**- 18.030.000**	**- 18.030.000**	**- 18.030.000**	**- 18.030.000**
Risultato Gestione Corrente (A-B)	- 1.906.288	- 2.810.000	- 2.495.000	- 1.995.000	- 1.995.000	- 1.995.000	- 1.995.000
Risultato Gestione finanziaria (C)	44.447	45.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Risultato Gestione straordinaria (D)	2.358.041	1.500.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000
Rettifiche attività finanziaria	-	-	-	-	-	-	-
Risultato economico esercizio	**496.200**	**- 1.265.000**	**- 1.375.000**	**- 875.000**	**- 875.000**	**- 875.000**	**- 875.000**

In base ai dati di bilancio del **primo quinquennio** di vita della nuova Camera di Commercio regionale **(2021 – 2025)**, l'Ente ha destinato **risorse per Interventi economici per circa 21,6 milioni di euro e generato circa 6,1 milioni di euro di avanzi**.

Nel rispetto dei principi di equilibrio e sostenibilità finanziaria, costituisce una scelta strategica e perseguibile l'impiego di tali avanzi per non comprimere i livelli di servizio erogati e per dare continuità alle azioni a sostegno della competitività delle imprese e dello sviluppo del territorio.

La Camera di Commercio dell'Umbria, alla fine **del periodo di mandato 2026 – 2031**, prevede di **allocare complessivamente 28,6 milioni di euro per interventi economici** (mediamente 4,7 milioni di euro all'anno), **garantendo nel lungo periodo un sostanziale pareggio di bilancio, grazie all'utilizzo degli avanzi patrimonializzati negli anni precedenti**.

CONTESTO INTERNO

QUADRO ORGANIZZATIVO

ARTICOLAZIONE TERRITORIALE

Città di Castello – ufficio distaccato – **1 dipendente**

Perugia– sede legale – **45 dipendenti**

Foligno – ufficio distaccato – **1 dipendente**

Terni – sede – **20 dipendenti**

PERSONALE CAMERALE

67 DIPENDENTI

64% DONNE

36% UOMINI

38 POSTI VACANTI

94% DEL PERSONALE OVER 50

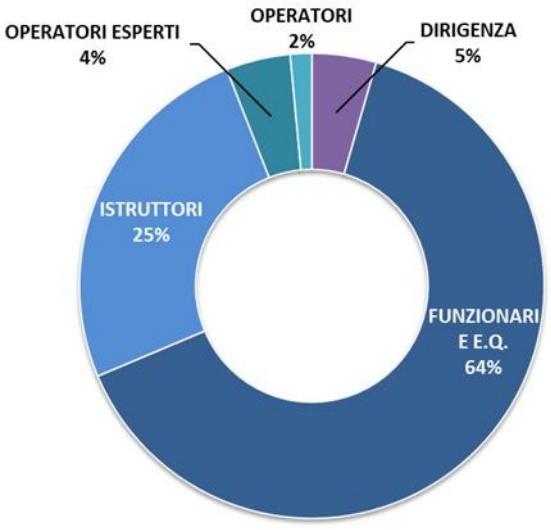
AZIENDA SPECIALE

6 DIPENDENTI

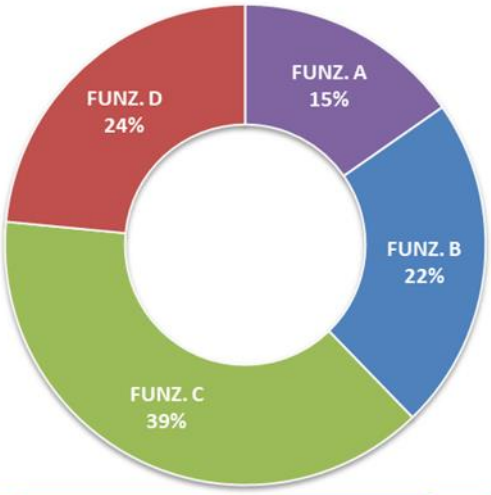
CONSORZIO INTERCAM

25 DIPENDENTI

Dipendenti camerali per Area inquadramento giuridico



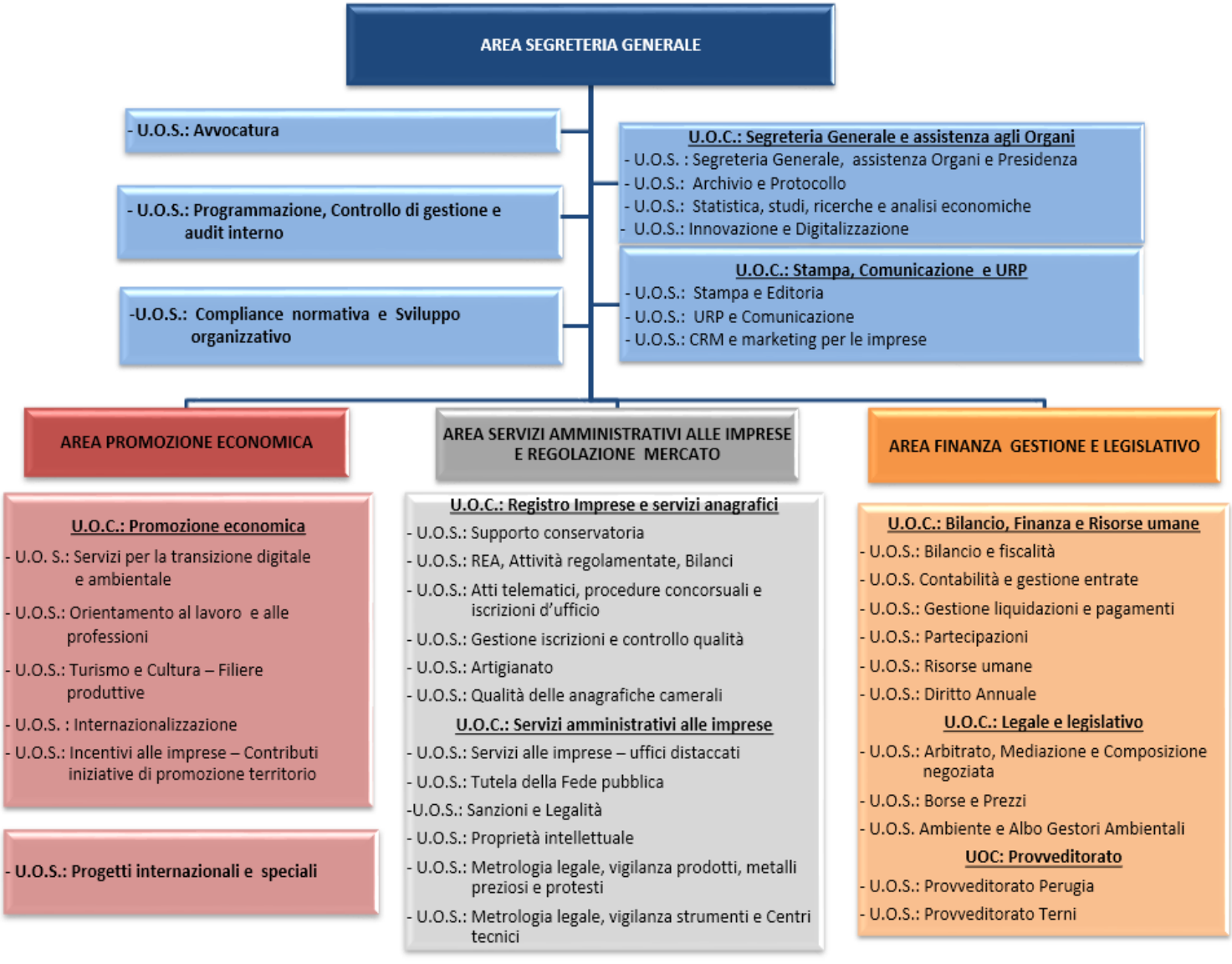
Totale addetti per Funzione Istituzionale



Funzione A Organi istituzionali e Segreteria Generale	Funzione B Servizi di supporto	Funzione C Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	Funzione D Studio informazione e promozione economica

ORGANIGRAMMA

4 Aree dirigenziali
8 Unità Organizz. Complesse
39 Unità Organizz. Semplici

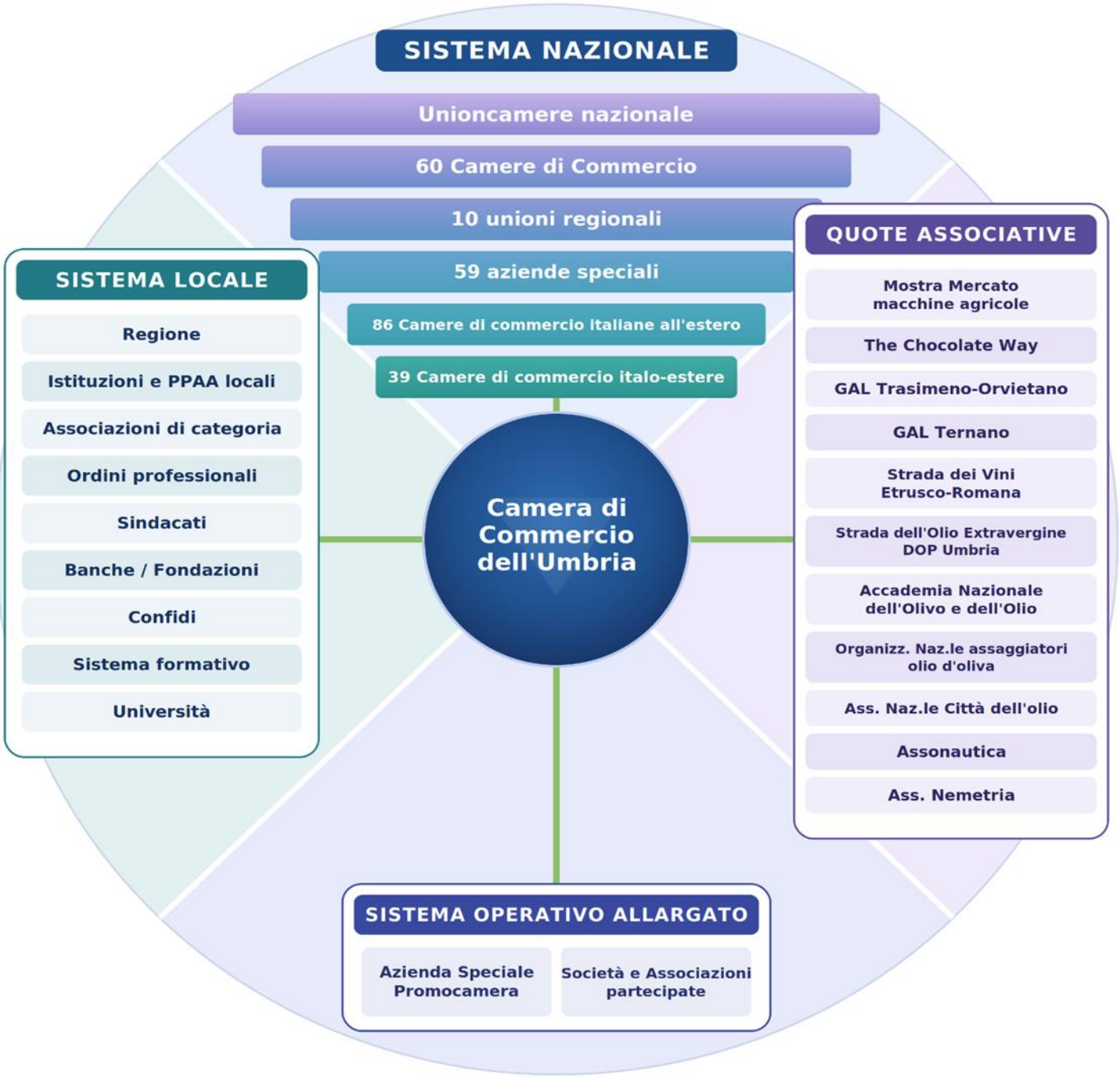


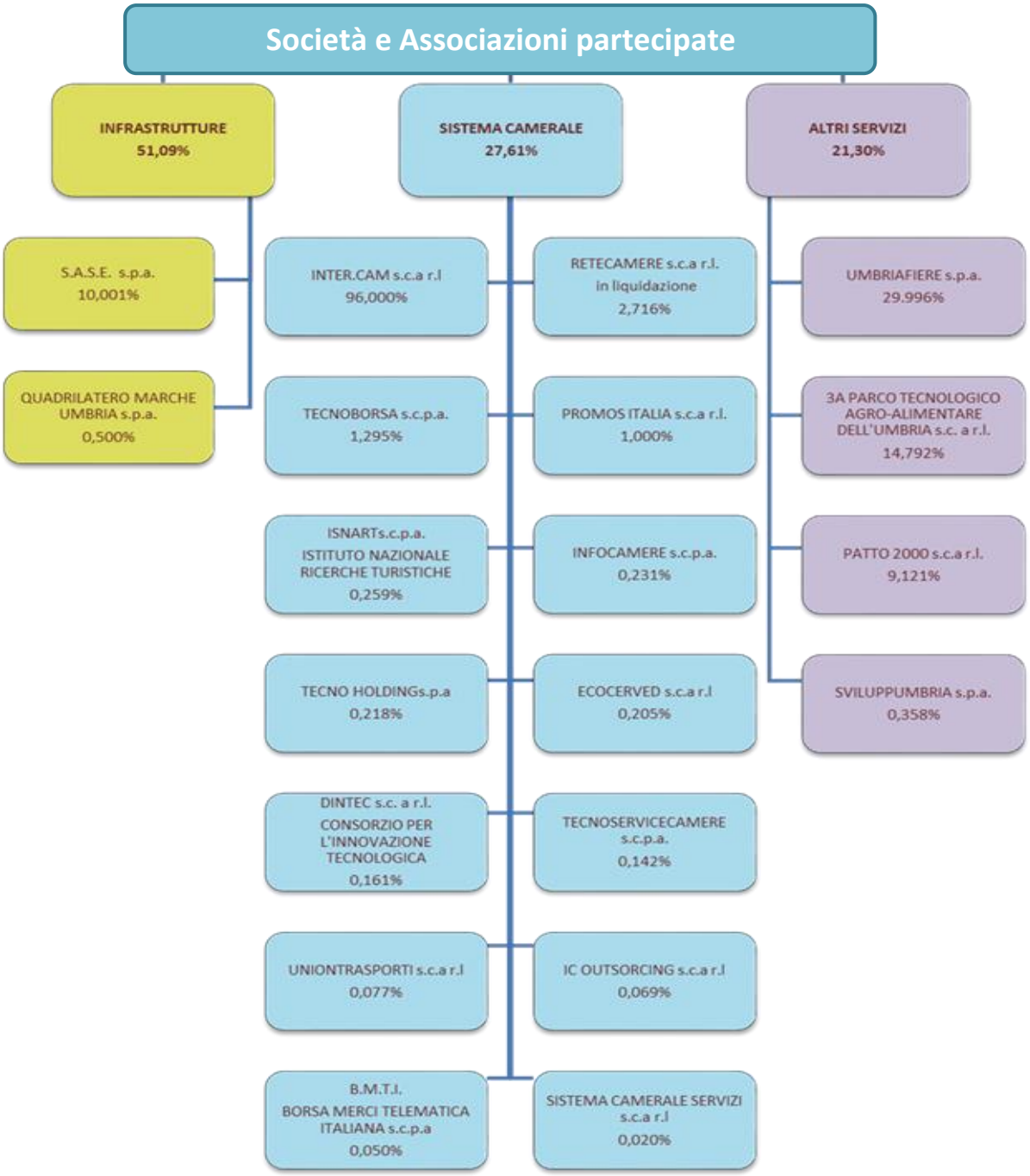
La Camera di Commercio dell'Umbria, ad oggi dispone di 67 dipendenti camerali di cui il Segretario Generale, 2 Dirigenti, 11 Elevate Qualificazioni, 32 Funzionari, 17 Istruttori, 3 Operatori esperti e 1 Operatore. Tutti i dipendenti sono a tempo indeterminato, di cui tre in part time.

La progressiva riduzione del personale in servizio per pensionamenti e processi di mobilità, a cui non ha fatto seguito l'attivazione di procedure di reclutamento, rende non più prorogabile la necessità di reperire nuove risorse, incrementando la presenza di collaboratori giovani, in possesso delle competenze richieste dai profili in cui si evidenziano le maggiori carenze di personale.

GOVERNANCE INTEGRATA

La capacità della Camera di Commercio di contribuire allo sviluppo equo e sostenibile del territorio e delle imprese dipenderà sempre più dalle interazioni tra i diversi attori, pubblici e privati, per poter amplificare gli impatti generati sui territori e perseguire con successo la propria mission istituzionale.





Per loro stessa natura, le Camere di Commercio sono un nodo connesso con una rete istituzionale più ampia.

Nell'ambito del **sistema camerale**, la Camera si pone in relazione con le altre Camere di Commercio, con l'Unioncamere e con le Agenzie di sistema, condividendone missione, visione, strategie e progetti. Le azioni dell'ente camerale si collocano, inoltre, all'interno del **sistema locale** regionale, attraverso la partecipazione ad iniziative da realizzare spesso in partenariato con altri soggetti istituzionali pubblici (Regione, Comuni, Università, Enti strumentali, ecc.) o privati (Associazioni di categoria, banche, fondazioni, associazioni, ordini professionali, ecc.), impegnati a sostenere e sviluppare il sistema imprenditoriale, all'interno di un sistema di **governance partecipata** capace di integrare competenze, esperienze e prospettive diverse, finalizzato a produrre, attraverso una più efficace allocazione delle risorse, un effetto leva sui risultati ottenibili da ciascun attore economico.

MISSION E VISION



LA VISION

IMPRESE PIU' COMPETITIVE SUL MERCATO GLOBALE

- Imprese più innovative, digitali e green
- Imprese più aperte ai mercati internazionali, Mercato del credito più accessibile

TERRITORIO PIU'ATTRATTIVO (per turismo, imprese e giovani)

- Attrattività culturale e turistica
- Potenziamento Infrastrutture
- Mercato del lavoro più efficiente (riduzione mismatch d/o lavoro)
- Attrattività dei giovani talenti
- Servizi alle imprese più semplici, accessibili e di qualità
- Legalità delle dinamiche economiche e tutela dei consumatori



L'innovazione è il motore fondamentale per lo sviluppo e la competitività delle imprese. Non significa solo introdurre nuove tecnologie, ma rinnovare prodotti, processi e modelli organizzativi per creare valore, incrementare l'efficienza e adattarsi a contesti di mercato in rapida evoluzione.
L'Umbria si caratterizza nel panorama nazionale per una contenuta propensione all'attività innovativa, storicamente concentrata su tecnologie tradizionali; la qualità dei brevetti appare contenuta nel confronto europeo, in linea con il dato nazionale. L'intensità brevettuale della regione risulta modesta, con un numero di brevetti rapportato alla popolazione pari a meno della metà rispetto alla media del Paese e con un andamento nel tempo sostanzialmente stabile.

Per **accrescere la cultura, la consapevolezza e le capacità del tessuto produttivo in materia digitale e ambientale** sarà consolidata e potenziata l'attività di assistenza tradizionalmente svolta dai **Punti Impresa Digitale**, in materia di formazione, informazione, assessment, sostegno agli investimenti tecnologici e servizi specialistici.

Gli sforzi futuri si concentreranno in particolare sullo **sviluppo di ecosistemi integrati digitale-green**, **sull' accompagnamento delle imprese nei processi di cambiamento**, sul rafforzamento del capitale umano e sull'adozione dell'**intelligenza artificiale.**
L'**AI** rappresenterà una leva straordinaria per le realtà capaci di coglierne le opportunità: dall'automazione dei processi alla personalizzazione dei servizi, dall'ottimizzazione della supply chain fino alla business intelligence e all'analisi predittiva a supporto delle scelte strategiche. Per consentire anche alle micro, piccole e medie imprese di affrontare questa sfida, l'obiettivo sarà quello di guidarle nella conoscenza e nell'adozione consapevole di tali tecnologie, attraverso la partecipazione a **Poli dell'innovazione** e a iniziative e progetti specifici realizzati in stretta collaborazione con le associazioni di categoria.
Al contempo, l'impegno dell'Ente continuerà la sua azione di **promozione della transizione sostenibile** a tutto tondo, affiancando le imprese nel percorso di decarbonizzazione, nell'adozione di modelli di economia circolare, nell'efficientamento energetico e nell'integrazione dei criteri ESG (Ambientali, Sociali e di Governance) nei piani aziendali.

A supporto delle strategie europee e nazionali per proteggere l'ecosistema e regolare il mercato, la Camera proseguirà, inoltre, il suo impegno nell'offerta di s**ervizi amministrativi telematicamente avanzati in campo ambientale**.







L'internazionalizzazione rappresenta una leva fondamentale per la crescita e la competitività delle imprese.

La legge di riforma delle Camere di Commercio ha dato rilevanza al ruolo delle Camere quale rete capillare di contatto con le imprese sul territorio, in particolare quelle di minori dimensioni, per mettere gli esportatori in condizione di essere assistiti nel loro percorso per raggiungere i mercati esteri di interesse, garantendo un costante raccordo con le azioni messe in campo da ICE, Sace, Simest e CDP, da realizzare in collaborazione con la Regione Umbria e gli altri operatori istituzionali del territorio.

Una rete di riferimento e raccordo la cui utilità è emersa in modo evidente in questi ultimi anni, caratterizzati da una situazione di costante incertezza del quadro geopolitico e delle politiche commerciali internazionali e confermata dal recente **Accordo Quadro tra Unioncamere e il ministero degli Affari esteri** e della cooperazione internazionale per rafforzare la collaborazione tra il MAECI e il sistema camerale a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese italiane.

In questo scenario, l'obiettivo principale del sistema camerale è quello di essere parte attiva nel sistema Italia, **rafforzando la presenza all'estero delle imprese presenti sui mercati globali**, assistendole nell'individuazione di nuove opportunità di business nei mercati già serviti o nello scouting e nell'accesso a nuovi mercati nonché **individuando e avviando all'export le PMI attualmente operanti sul solo mercato domestico (le cosiddette "potenziali esportatrici"),** fornendo loro strumenti e assistenza specialistica che permetta di orientarsi verso i nuovi mercati. Ciò attraverso l'offerta di servizi di informazione, formazione, primo orientamento e assistenza per la preparazione ai mercati internazionali, con **azioni di accompagnamento** da realizzare in collaborazione con la Regione, l'ICE, le Camere di Commercio Italiane all'estero. I servizi offerti alle imprese si integrano con gli strumenti dell'ufficio Punto Impresa Digitale (PID), che permettono di avvalersi di assessment, tool di analisi e piattaforme digitali quali strumenti di accesso ai mercati internazionali.

Proseguirà il **rafforzamento della partecipazione attiva nei network esistenti** (es. la rete EEN) e in quelli nascenti (in primis la rete degli European Digital Innovation Hub), anche attraverso il rafforzamento delle partnership con la Regione, le associazioni di categoria e i competence center italiani più attivi.

Obiettivo sfidante per il prossimo quinquennio sarà il **rilancio del Centro Estero,** una struttura condivisa a livello regionale che in passato ha svolto un ruolo importante nell'accompagnamento delle aziende sui mercati internazionali, per creare nuovamente un punto di riferimento in Umbria capace di supportare le imprese nelle attività di export, nella partecipazione alle fiere e nella conoscenza dei mercati stranieri, riducendo gli ostacoli legati ai costi e alla complessità dell'internazionalizzazione.











Un elemento distintivo del territorio umbro è la crescente vocazione turistica, che rappresenta un fattore strutturale di rilevanza sempre maggiore per il sistema socio-economico regionale.

Il turismo costituisce, infatti, un ambito strategico per la valorizzazione del territorio, delle sue eccellenze e delle sue identità, nonché per lo sviluppo e la competitività del sistema imprenditoriale.

La **Legge regionale 28 ottobre 2024 n.23** ha ridefinito l'organizzazione turistica dell'Umbria, individuando l'intero territorio regionale quale destinazione turistica unitaria e introducendo un **modello di governance fondato sull'Organismo di Gestione della Destinazione (OGD)** e sugli ambiti turisticamente rilevanti, attribuendo particolare rilievo al coordinamento della programmazione turistica.
In tale contesto, la Camera di Commercio dell'Umbria ha assunto negli ultimi anni un ruolo strategico quale componente dell'Organismo di Gestione della Destinazione (OGD), insieme alla Regione Umbria, ad ANCI Umbria e ai rappresentanti degli ambiti turisticamente rilevanti. La partecipazione all'OGD rafforza il ruolo della Camera quale punto di raccordo tra il sistema istituzionale e il sistema imprenditoriale e le consente di contribuire direttamente ai processi di programmazione, coordinamento e promozione della destinazione turistica regionale.
La Camera di Commercio intende pertanto valorizzare pienamente il proprio ruolo all'interno dell'OGD, mettendo a disposizione competenze, conoscenze e capacità di relazione con il sistema delle imprese, e contribuendo alla **costruzione di una strategia condivisa per la competitività e l'attrattività della destinazione Umbria**. Particolare attenzione sarà dedicata alle **attività di promo-commercializzazione, all'aggregazione dell'offerta per prodotti e tematismi, al rafforzamento della sostenibilità del sistema turistico e alla diffusione del Brand System regionale**, in coerenza con le funzioni attribuite all'OGD dalla normativa regionale.
Saranno sostenute **azioni di marketing territoriale e di promozione integrata, finalizzate a rafforzare la visibilità dell'Umbria sui mercati nazionali e internazionali** e a valorizzarne il patrimonio materiale e immateriale, i grandi eventi, i borghi, le produzioni agroalimentari e artigianali e le esperienze turistiche legate alle diverse identità del territorio.
Saranno inoltre promosse iniziative volte a favorire la costruzione di **reti e progetti di filiera**, l'integrazione dell'offerta e lo sviluppo di nuovi prodotti e tematismi turistici.
La Camera di Commercio contribuirà inoltre alla diffusione di conoscenze e competenze a supporto della competitività









del sistema turistico, anche attraverso **iniziative formative e di qualificazione professionale rivolte alle imprese e agli operatori del settore**, con particolare attenzione alle nuove professionalità richieste dall'evoluzione del turismo e della cultura.

Particolare rilievo assumerà la **collaborazione con l'Osservatorio del Turismo lento, esperienziale, inclusivo e sostenibile**, quale strumento di conoscenza e analisi a supporto delle politiche regionali, nonché il raccordo con l'OGD e con gli altri soggetti istituzionali e territoriali coinvolti nella governance della destinazione.

Le azioni della Camera si svilupperanno, infine, in coerenza con il percorso **"Umbria 2030 – Patto per il futuro dell'Umbria"** e con la programmazione regionale, contribuendo ai processi di concertazione e alla definizione delle strategie di sviluppo del territorio, al fine **di contribuire ad accrescere l'attrattività**, intesa **nella triplice accezione di capacità di richiamare turisti, talenti e investimenti dall'estero.** Attraverso l'analisi dei dati, il **monitoraggio dei fenomeni economici e turistici e la valorizzazione del patrimonio informativo dell'Ente**, la Camera potrà fornire un contributo qualificato alla definizione delle politiche di settore e alla valutazione degli impatti delle iniziative realizzate.

La dotazione infrastrutturale costituisce da sempre una colonna portante delle economie avanzate e delle società sviluppate e il suo potenziamento rappresenta un elemento sostanziale dell'assetto del territorio e uno dei primari motori per lo sviluppo locale. Il processo di globalizzazione ha ulteriormente rafforzato l'importanza e l'interdipendenza delle reti, sia fisiche che digitali, le quali collegano territori, persone, catene di fornitura. Un sistema locale dotato di un adeguato sistema di infrastrutture diviene più efficiente, più produttivo, più attrattivo per gli investimenti internazionali.

La Camera dell'Umbria è da tempo fortemente impegnata per lo sviluppo infrastrutturale, esercitando un **ruolo di stimolo e raccordo** tra istituzioni coinvolte e sostenendo finanziariamente alcuni asset strategici: dall'**asse viario Umbria-Marche Quadrilatero**, all'**Aeroporto Internazionale San Francesco di Assisi**, al **Centro fieristico UmbriaFiere**.

La partecipazione della Camera alla realizzazione del **Libro Bianco sulle Infrastrutture** ha evidenziato una serie di priorità infrastrutturali espresse dal sistema imprenditoriale umbro, che vedono in primis la nuova **stazione per i treni ad alta velocità**. Per valorizzare ulteriormente l'Aeroporto regionale, sarebbe inoltre di primaria importanza la realizzazione di una **stazione ferroviaria nelle vicinanze dell'Aeroporto** al fine di consentirne un più facile accesso con ricadute positive sia per il turismo che per l'intero sistema socio-economico regionale.









La Camera sarà inoltre impegnata nella realizzazione di **studi e indagini su temi di interesse generale**, quali il lago Trasimeno, alle prese con la peggiore crisi idrica dei tempi moderni, e la programmazione degli orari ferroviari nel territorio umbro, fondamentale non solo per efficientare i collegamenti, ma anche per integrare in modo virtuoso la rete ferroviaria con i sistemi di trasporto urbano ed extraurbano su gomma. Un sistema intermodale efficiente rappresenta una leva strategica per sostenere la mobilità sostenibile, decongestionare il traffico stradale e valorizzare l'accessibilità del patrimonio turistico locale, rendendo la nostra regione più competitiva e a misura di cittadino.

La Camera di Commercio, oltre ad operare quale organo del Sistema Statistico Nazionale, è in grado di fornire un contributo rilevante all'attività di osservazione dei fenomeni economici, attraverso la valorizzazione del patrimonio informativo delle proprie banche dati, in primis, il Registro delle Imprese.
Rientra in questo ambito lo sviluppo di **osservatori economici** per diffondere l'informazione economica e il monitoraggio del sistema imprenditoriale umbro, offrendo, in maniera tempestiva, un contributo conoscitivo per la definizione di misure di politica economica e di interventi concreti per il sostegno e il rilancio delle imprese e dei territori, che permettano di passare da una chiave di lettura di tipo "statistico" tradizionale – che legge e analizza fatti già accaduti e le dinamiche che si sono già realizzate – a uno sguardo di tipo predittivo, in grado di interpretare e cogliere anticipatamente il cambiamento.
Ne rappresentano esempi qualificanti l'**indagine Excelsior,** attraverso Il monitoraggio continuo sui fabbisogni occupazionali e professionali espressi dalle aziende, gli **osservatori economici congiunturali,** l'**Osservatorio regionale sull'economia del turismo,** delle destinazioni turistiche e dei relativi prodotti turistici attraverso l'implementazione degli ecosistemi digitali SIMOO (Sistema Informativo Mappa delle Opportunità e Offerte) e **Turismo Big Data.**

Il capitale umano umbro si conferma un punto di forza per la competitività regionale, con il 75,9% della popolazione adulta in possesso di almeno un diploma e il 35,3% di laureati tra i 25 e i 39 anni, valori superiori alle medie del Centro e dell'Italia che collocano l'Umbria ai vertici della classifica delle regioni italiane. Positivi anche i risultati sul fronte giovanile: la quota di Neet si ferma al 10%, tra le più basse del Paese e l'abbandono scolastico precoce al 5,9%, ben inferiore al dato medio italiano (l'Umbria è al secondo posto nella graduatoria regionale).
Tuttavia, i **flussi migratori dei laureati** evidenziano una situazione di perdita netta: nel 2024, il saldo tra i laureati trasferiti in Umbria dall'estero e quelli che hanno espatriato è decisamente negativo, con -449 laureati, di cui 374 giovani.







Questo fenomeno sottolinea la necessità **di politiche mirate all'attrazione e alla retention di competenze.** In tale contesto, risulta fondamentale promuovere interventi integrati di istruzione, formazione continua e sostegno all'occupabilità, coerenti con le priorità di sviluppo intelligente, sostenibile e inclusivo.

Oltre a contribuire a iniziative finalizzate a creare le condizioni di contesto necessarie a contrastare la fuga di giovani qualificati, l'ulteriore impegno della Camera prevede una **sperimentazione rivolta ai laureati**, attraverso un contributo pubblico aggiuntivo rispetto alla retribuzione garantita dalle imprese**, per incentivare le aziende ad assumere personale qualificato e ridurre il divario salariale che spinge molti giovani umbri verso altre regioni o verso l'estero**.

Nel periodo 2023-2025 l'Umbria ha mostrato una dinamica occupazionale positiva, registrando incrementi continui degli occupati e la riduzione del tasso di disoccupazione, anche nella fascia giovanile, evidenziando performance migliori della media nazionale.
Tuttavia, è da diversi anni che in Umbria, come nel resto d'Italia, in Europa e nel mondo occidentale, il mercato del lavoro sta attraversando una fase di crescente **disallineamento tra domanda e offerta di competenze**.
Sempre più imprese segnalano difficoltà nel reperire figure professionali specifiche, in particolare operai specializzati, tecnici e, più in generale, figure con competenze mirate.
Ciò che in passato poteva sembrare un fenomeno circoscritto si è trasformato in una vera e propria strozzatura strutturale, che sta mettendo a dura prova la competitività delle imprese e, più in generale, la tenuta del sistema economico.
Le ragioni di questo disallineamento sono molteplici e complesse, a partire dal sistema formativo, che non riesce a garantire un flusso sufficiente di profili dotati delle competenze più richieste,
alla questione demografica, che sta riducendo la disponibilità complessiva di manodopera esperta a causa di un insufficiente ricambio generazionale.
Per contribuire a ridurre le difficoltà legate alla mancanza di candidati per i profili professionali disponibili nelle aziende e alla inadeguatezza delle competenze possedute dai candidati rispetto a quelle attese dalle aziende, la Camera dell'Umbria continuerà a supportare la **creazione di percorsi di Alternanza Scuola Lavoro e di orientamento con le scuole e le imprese del territorio** e consoliderà i rapporti di **collaborazione con gli ITS**.

Per **la promozione e il sostegno alla nuova imprenditorialità**, la Camera proseguirà nella realizzazione di iniziative per l'orientamento all'autoimpiego e alla creazione d'impresa, attraverso il **Servizio Nuove Imprese**, al cui interno si inseriscono le azioni di supporto agli aspiranti imprenditori, ai neo imprenditori e



alle start up, con attività di primo orientamento e di indirizzo per coloro che scelgono di avviare un'attività imprenditoriale.

Di fondamentale importanza è lo **sviluppo di competenze** necessarie per crescere e competere sul mercato, prime fra tutte quelle digitali, quelle in tema di transizione ecologica, di internazionalizzazione e di finanza d'impresa.

Oltre ad agevolare l'accesso ai servizi, la strategia d'azione per le start-up non potrà prescindere dallo sviluppo di **azioni di supporto per l'individuazione di forme di finanziamento che ne possano sostenere la crescita.**

Nel 2025 i prestiti bancari alle imprese in Umbria hanno risentito di una fase di rallentamento e di debolezza della domanda di credito, inserita in un contesto di espansione economica regionale contenuta (+0,5).

La flessione del credito all'economia si è progressivamente attenuata fino ad arrestarsi alla fine del 2025: alla ripresa dei prestiti alle famiglie, sospinta dai mutui abitativi, si contrappone, tuttavia, la perdurante riduzione di quelli alle imprese, soprattutto quelle micro-piccole e per le aziende più rischiose, che ha fatto registrare nel 2025 un -2,7%, in controtendenza rispetto al dato medio nazionale (+0,8%).

Il razionamento del credito alle imprese è un fenomeno complesso e articolato. Alla sua base, accanto alla congiuntura negativa e alle asimmetrie informative, ci sono altri fattori decisivi che solo recentemente hanno assunto carattere strutturale, soprattutto per le imprese di dimensioni minori. Essi attengono, tra l'altro, alla regolazione internazionale sui requisiti patrimoniali degli intermediari finanziari e al business model adottato da gran parte del sistema bancario.

Il ruolo che l'ente camerale si propone di rivestire è, da un lato, quello di **supportare le imprese, in particolare le micro-piccole e le startup, nell'accesso ai mercati finanziari** e dall'altro lato di fornire loro maggiore **conoscenza sui temi della finanza tradizionale, innovativa e agevolata**, attraverso la diffusione, l'affiancamento, l'orientamento personalizzato e l'informazione alle imprese **e sul tema della prevenzione delle crisi aziendali**, anche promuovendo la diffusione e l'utilizzo dei servizi digitali di assessment e informazione messi a disposizione dal sistema camerale per monitorare lo stato di salute economico-finanziario e identificare segnali di allerta precoci della crisi.

La Camera di Commercio, inoltre, si propone di rinnovare gli strumenti già sperimentati in passato insieme alla Regione per **contenere il peso degli interessi sui finanziamenti**, al fine di favorire investimenti, liquidità e capacità competitiva delle aziende umbre in una fase economica caratterizzata da elevata incertezza.



La competitività delle imprese e la capacità di attrazione di un territorio dipendono anche dalla qualità complessiva dell'azione amministrativa e dal grado di semplificazione raggiunto.

Tuttavia, la sua efficacia dipende non tanto dal numero di norme eliminate, quanto dalla capacità del sistema pubblico di ripensare i propri processi, migliorare la qualità dei servizi e sostenere le imprese in modo proattivo.

Nel contesto italiano, dove la microimpresa (fino a 10 addetti) è predominante, il peso burocratico assume un impatto ancora maggiore. Secondo una stima di Unioncamere (Osservatorio sulla burocrazia e le PMI - 2024), i costi amministrativi medi sostenuti da una PMI italiana ammontano a circa 8.000 euro annui, contro una media europea di 4.500.

Le PMI italiane continuano a segnalare difficoltà nell'accesso ai servizi online, nella comprensione delle normative e nella molteplicità degli adempimenti richiesti. L'Indice DESI 2024 della Commissione Europea colloca l'Italia al 18° posto su 27 Stati membri per livello di digitalizzazione amministrativa.

In tale ambito, la Camera dell'Umbria proseguirà il suo impegno in **azioni di sensibilizzazione e di impulso all'utilizzo di piattaforme uniche ed interoperabili**, promuovendo l'utilizzo di programmi interoperabili che consentano di interfacciare le diverse piattaforme utilizzate dalle pubbliche amministrazioni, anche in tema, ad esempio, di gestione del **SUAP**. In proposito proseguiranno gli interventi mirati alla digitalizzazione e standardizzazione dei sistemi degli Sportelli Unici per le Attività Produttive (SUAP) e per l'Edilizia (SUE), in linea con le scadenze dell'Agenda per la semplificazione 2020-2026 finanziata dal PNRR.

Ruolo strategico è rivestito dal **Registro delle Imprese**, l'anagrafe delle imprese, inserito dal CAD tra le banche dati di interesse nazionale, che, nella sua duplice funzione di pubblicità legale e di trasparenza di tutti i soggetti che esercitano un'attività economica, assicura che chiunque (cittadini, banche, fornitori, altre istituzioni) possa conoscere in tempo reale la situazione giuridica, economica e amministrativa di un'azienda.

La Camera di Commercio offre, inoltre, una pluralità di **servizi online e di strumenti digitali a disposizione degli imprenditori**, in collaborazione con Infocamere, che anche per il prossimo quinquennio saranno in continua crescita ed evoluzione, in un'ottica di semplificazione delle attività amministrative: dal **cassetto digitale** dell'imprenditore al **fascicolo elettronico d'impresa**, ai dispositivi di firma digitale, dai Carnet ATA ai certificati d'origine digitali.









Operare in un mercato sano, relazionarsi con attori economici rispettosi delle regole, poter contare su un sistema giudiziario efficiente sono fattori determinanti affinché sia più semplice fare impresa.

Studi empirici hanno ampiamente dimostrato gli importanti riflessi del funzionamento della giustizia civile sulla competitività e sul potenziale di crescita e di attrattività di un territorio.
Importante supporto al sistema giudiziario, al fine di incidere positivamente sul fattore tempo, può essere offerto dalla Camera di Commercio attraverso gli strumenti di ADR (Alternative Dispute Resolution) – **Arbitrato e Mediazione** -, che consentono di risolvere le controversie insorte tra imprese e tra imprese e consumatori con tempi molto più brevi e a costi ben più contenuti di quelli della giustizia ordinaria, la cui valorizzazione costituisce uno dei punti salienti della Riforma della Giustizia prevista dal PNRR.

L'Ente camerale può giocare un ruolo importante anche nelle politiche di tutela e regolazione del mercato:

- assicurando il corretto funzionamento del mercato, tramite una crescente **vigilanza sulla sicurezza dei prodotti e sugli strumenti di misura** utilizzati per le transazioni commerciali;

- sulla tutela delle imprese e dei consumatori, attraverso la **tutela della proprietà intellettuale, la certificazione dell'origine delle merci negli scambi internazionali**, il **controllo delle manifestazioni a premi;**

- sugli strumenti di **contrasto alla contraffazione** e la messa a disposizione di altri enti di controllo e delle Forze dell'Ordine degli **strumenti conoscitivi e di indagine** di cui dispone il sistema camerale, **a partire dai dati del Registro Imprese e dell'Albo Gestori Ambientali**;

- garantendo maggiore **trasparenza del mercato**, attraverso la rilevazione dell'andamento dei **prezzi** e la pubblicazione del **Registro informatico dei Protesti**.

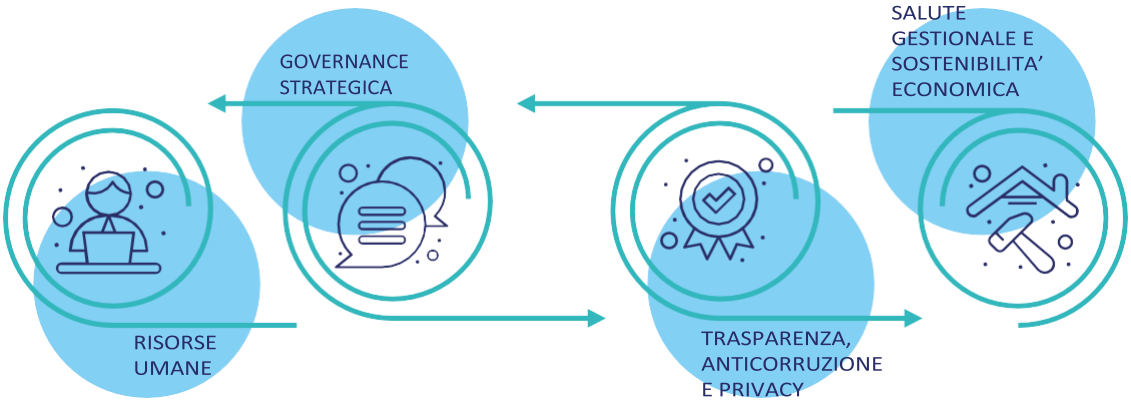




I FATTORI ABILITANTI

I fattori abilitanti sono rappresentati da tutte quelle componenti strumentali – umane, fisiche e immateriali – necessarie all'attuazione delle linee di indirizzo enunciate all'interno di questo documento di programmazione e al raggiungimento degli obiettivi strategici qui individuati rispetto a ciascuna delle singole aree di policy.

Queste leve interne, il cui potenziamento nel prossimo quinquennio costituisce un presupposto fondamentale per raggiungere la piena efficacia ed efficienza organizzativa, consistono in particolare nello sviluppo del capitale umano, nel curare la salute gestionale e assicurare la sostenibilità economica dell'Ente, in una efficace governance strategica e in un sistema di gestione della trasparenza e del rischio corruttivo che consenta di proteggere il valore creato con il raggiungimento degli obiettivi.



RISORSE UMANE

L'attenzione alla valorizzazione dell'apporto dei membri che fanno parte dell'organizzazione costituisce un presupposto per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo e di miglioramento dei servizi offerti alle imprese, che la Camera di Commercio intende perseguire nel prossimo quinquennio.

Il ritorno a una maggiore capacità assunzionale dopo un lungo periodo di restrizioni, unitamente a un rinnovato approccio nell'organizzazione e nella gestione delle risorse umane da parte dell'Ente, consentiranno di programmare, sulla base dei Piani triennali del fabbisogno e della loro declinazione nei Piani occupazionali annuali, politiche di **reclutamento** volte ad acquisire personale in possesso di competenze in linea con le nuove esigenze camerali, anche al fine di sopperire al mancato ricambio generazionale dovuto alla precedente stagione di austerity. Sarà fondamentale investire negli ambiti della

formazione, dello **sviluppo professionale** e della creazione di un **clima organizzativo positivo**, in una fase di trasformazione dal punto di vista della composizione dell'organico, con particolare riferimento a età anagrafica e maturità lavorativa, derivante, da un lato, dalle procedure di reclutamento in corso e non più procrastinabili e dall'altro lato dall'elevata età media del personale prossimo al pensionamento. Sarà necessario capitalizzare il patrimonio di competenze e vissuti che la compongono, adottando un approccio strategico, che miri a valorizzare le differenze di età all'interno dell'organizzazione, promuovendo un ambiente di lavoro inclusivo, sfruttando il potenziale di ciascuno e favorendo il connubio tra esperienza e innovazione per vincere la sfida del fisiologico **avvicendamento generazionale**.

Occorrerà costruire percorsi che vadano oltre le politiche retributive, per abbracciare aspetti identitari e culturali, come senso di appartenenza, motivazione, flessibilità e formazione continua dei dipendenti, leve efficaci nella creazione di valore pubblico.

Va in quest'ottica anche l'attenzione che l'ente continuerà a riservare alla lotta contro tutte le forme di discriminazione sul luogo di lavoro e al **sostegno della parità di genere** come strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, che mira a diffondere una nuova cultura aziendale e sostenere **politiche inclusive, libere da discriminazioni e pregiudizi**, capaci di valorizzare i talenti in tutta la loro diversità.

SALUTE GESTIONALE E SOSTENIBILITA' ECONOMICA

Migliorare l'**efficacia di impiego delle risorse**, assicurando nel contempo la **solidità economico-patrimoniale** e l'**equilibrio finanziario**, **efficientare la riscossione delle entrate**, in particolare quelle da diritto annuale, **ricercare nuove fonti** attraverso la realizzazione di attività e progetti in convenzione/cofinanziamento, **efficientare i processi, preservare e riqualificare (anche in chiave green) il patrimonio immobiliare**, **migliorare l'accessibilità fisica degli immobili** da parte del personale e degli utenti anche con disabilità: sono queste le linee direttrici che la Camera dell'Umbria seguirà per garantire e migliorare nel prossimo quinquennio il proprio stato di salute e per **massimizzare la quota di risorse da destinare agli interventi di promozione del territorio e delle imprese**.

GOVERNANCE STRATEGICA

Il commitment politico, una **leadership orientata ai risultati**, la capacità di guidare nella realizzazione degli obiettivi e di **supportare l'organo politico** nel monitorare lo stato di attuazione delle linee di indirizzo, realizzare una **comunicazione integrata**, coinvolgere gli stakeholder nelle fasi di programmazione e di valutazione dei risultati

raggiunti, sono gli elementi fondamentali per un'efficace governance strategica.

La comunicazione integrata, oltre a rappresentare uno strumento di **marketing dei servizi**, deve garantire l'accesso ai servizi e rendere comprensibile l'indirizzo politico, attraverso un'**identità visiva unica**, **multicanalità e accessibilità (fisica e digitale)**, rappresentando un elemento facilitatore dei rapporti con gli utenti.

Elemento fondamentale sarà quello della partecipazione e dell'**ascolto attivo dei principali stakeholder,** che dovranno essere coinvolti **in fase di programmazione e di valutazione dei risultati raggiunti**, oltre alla rilevazione sistematica del gradimento dei servizi da parte degli utenti per migliorare le prestazioni dell'Ente.

TRASPARENZA, ANTICORRUZIONE E PRIVACY

Una corretta e imparziale azione amministrativa contribuisce ad un sistema economico più efficiente e attrattivo, alla rimozione di vincoli che ne frenano lo sviluppo e alla protezione del valore pubblico creato dall'attuazione delle linee di indirizzo.

A tal fine, è necessario **assicurare adeguati livelli di trasparenza** e la promozione di un'autentica **cultura della prevenzione della corruzione** e garantire ai soggetti coinvolti un adeguato livello di **protezione dei dati personali**, secondo quanto richiesto dalla disciplina europea e nazionale.

Ciò attraverso:

- l'organizzazione di interventi formativi volti a favorire la cultura della legalità e dell'integrità, che si traducano in obiettivi organizzativi e individuali, secondo la logica di integrazione degli strumenti programmatori prevista dal Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) e dalla stessa "legge anticorruzione" (n. 190/2012);

- la strutturazione di un sistema di misure a presidio dell'integrità e della correttezza dell'azione amministrativa, a partire dai settori più esposti al rischio corruttivo, integrato all'interno del PIAO;

- l'attuazione di una politica attiva di informazione e trasparenza dell'organizzazione e delle sue decisioni e attività nei confronti di tutti gli stakeholder;

- lo sviluppo progressivo di un sistema di gestione dei dati personali conforme al Regolamento UE 2016/679 (GDPR), attraverso gli opportuni strumenti organizzativi e gestionali e i necessari interventi formativi per gli incaricati del trattamento.

- la realizzazione di un costante monitoraggio sull'attuazione delle azioni programmate.