



CAMERA DI COMMERCIO
DELL'UMBRIA



RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA

2026

DELIBERA CONSIGLIO CAMERALE N.12 DEL 28 OTTOBRE 2025

INDICE

PREMESSA	1
 1.1 Il contesto esterno	3
1.1.1 Lo scenario socio-economico regionale	3
1.1.2 Il contesto normativo	13
1.1.3 Il contesto esterno istituzionale	15
1.1.4 L'Azienda Speciale Promocamera.....	16
1.2 Il contesto interno	16
1.2.1 L'articolazione territoriale	16
1.2.2 La struttura organizzativa	17
1.2.3 Il patrimonio immobiliare	19
1. LINEE DI INTERVENTO PER L'ANNO 2026	20
2.1 Ambiti strategici – Obiettivi di Valore Pubblico	20
2.2 Linee programmatiche 2026: obiettivi di valore pubblico, strategie e obiettivi strategici.....	22
1.3 Strategie e obiettivi.....	23
2. IL QUADRO DELLE RISORSE ECONOMICHE	42

PREMESSA

La Relazione previsionale e programmatica aggiorna il Programma pluriennale di mandato approvato dall'organo politico e costituisce linea di indirizzo per la predisposizione del bilancio preventivo e del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.).

In osservanza al dettato regolamentare (art. 5 del D.P.R. 2 novembre 2005 n. 254, Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio), nella Relazione previsionale e programmatica sono delineate le priorità, le linee strategiche e i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento, in rapporto alle caratteristiche e ai possibili sviluppi dell'economia locale e al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio e con la specificazione delle finalità che si intendono perseguire.

La stesura della Relazione tiene conto, pertanto, dell'evoluzione normativa in atto e del contesto socio-economico di riferimento, che si inquadra in una fase complicata influenzata dai conflitti tra Russia e Ucraina e quelli nel Medio Oriente, dalle politiche sui dazi, con profondi effetti sul sistema sociale e produttivo.

Sulla base del Programma pluriennale e della Relazione previsionale e programmatica, l'Ente camerale costruisce, quindi, il percorso da seguire, in coerenza con gli obiettivi che si prefigge di ottenere, nella consapevolezza della propria missione istituzionale, che è quella di promuovere lo sviluppo equo e sostenibile del sistema delle imprese e del territorio di riferimento.

Dalla revisione del Programma pluriennale di mandato 2021-2026 approvata nel corso del 2023, discende necessariamente il contenuto della presente Relazione, **in coerenza con le linee di intervento strategiche individuate dalla Regione dell'Umbria e con le linee di sviluppo del sistema camerale delineate da Unioncamere per il triennio 2025-2027**, che prevedono tra i principali assi di intervento Transizione digitale e tecnologica, Transizione ecologica, Semplificazione e digitalizzazione della PA, Finanza e credito, Turismo, Giovani, politiche attive del lavoro, nuove imprese, Internazionalizzazione, Infrastrutture, Imprenditoria femminile e parità di genere, Giustizia alternativa e legalità nell'economia.

Considerato che a fine gennaio 2026 scadrà il mandato degli attuali organi camerale, la presente Relazione riveste una funzione di **ponte tra le linee di mandato delineate per il periodo 2021-2025 e quelle che la futura consiliatura vorrà fissare per il prossimo quinquennio**, assicurando, in particolare per gli interventi di promozione del territorio e delle imprese, la prosecuzione dei progetti pluriennali e di quelli legati alla programmazione nazionale e lasciando il resto alle decisioni della prossima consiliatura.

Come per le precedenti edizioni, anche in questa Relazione l'esposizione delle linee strategiche è strutturata mediante schede-obiettivo, raggruppate per aree di policy, in cui

trovano particolare evidenza alcuni interventi pluriennali molto sfidanti in termini di cambiamento culturale e organizzativo.

Il documento che ne deriva rappresenta quindi l'esito di un lavoro corale, frutto del confronto col management del sistema camerale e della condivisione con i differenti portatori di interesse e con il mondo associativo.

A completamento del quadro prospettico, vengono individuati alcuni **fattori abilitanti** che saranno **funzionali al raggiungimento della mission istituzionale**: il rafforzamento delle alleanze, la valorizzazione delle professionalità e il potenziamento delle competenze, il miglioramento della gestione delle risorse economiche, finanziarie e patrimoniali, la riorganizzazione e la digitalizzazione dei flussi di lavoro, un sistema di performance management in grado di supportare la politica e il management camerale nella programmazione e nel successivo monitoraggio degli effetti delle politiche e degli interventi intrapresi, la trasparenza e l'integrità, la CRM e la comunicazione.

Propedeutica alla definizione delle linee prioritarie di intervento, è **l'analisi del contesto esterno**, formulata secondo un'ottica economico-sociale, giuridico-normativa e delle relazioni istituzionali in atto, allo scopo di garantire la coerenza delle strategie ai bisogni e alle attese dei portatori di interesse e ai vincoli posti dalla normativa in essere.

L'analisi del contesto interno risponde, invece, alla necessità di rendere coerenti le strategie, gli obiettivi ed i programmi operativi, con le risorse di cui si dispone: organizzative, umane, strumentali, digitali ed economiche.

A queste analisi di contesto farà diretto riferimento anche il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026-2028, strumento programmatico triennale aggiornato annualmente, che dà avvio al ciclo di gestione della performance, in cui saranno esplicitati, in coerenza con le risorse assegnate, gli obiettivi, gli indicatori e i target, su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance. La Relazione Previsionale e Programmatica ne costituisce la prima articolazione, in quanto definisce il livello strategico dell'albero della performance.



ANALISI DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO

1.1 Il contesto esterno

Un'analisi del contesto esterno di riferimento permette di comprendere meglio lo scenario nel quale si svilupperà l'azione della Camera di Commercio dell'Umbria, tesa alla realizzazione dei propri obiettivi strategici volti alla soddisfazione delle aspettative dei propri stakeholder.

1.1.1 Lo scenario socio-economico regionale

I numeri della regione

Comuni	92
Superficie	8.456 kmq
Imprese attive per Km ²	9,2
Popolazione residente - di cui stranieri	854.378 (-0,2%) (genn.2024) 89.737 (+1,3%)
Export	5,9 MLD (+5,3%)
Import	4,5 MLD (+1,3%)
Imprese attive	
Servizi	77.861 (+0,2%)
Commercio	20.578 (27%) (+0,8%)
Turismo	18.122 (23%) (-3,6%)
Agricoltura	5.562 (7%) (-0,2%)
Manifattura	15.344 (20%) (-2,5%)
Costruzioni	7.391 (9%) (-3,5%)
	10.641 (14%) (-3,5%)
Imprese attive	
Individuali	77.861 (+0,2%)
Società di persone	43.542 (56%) (-0,6%)
Società di capitale	13.376 (17%) (-1,5%)
Altre forme	19.195 (25%) (+3,5%)
	1.748 (2%) (-1,3%)
Dimensione media	3,7 addetti
Imprese attive	
di cui straniere	77.861 (+0,2%)
di cui giovanili	8.740 (11,2%) (-1,8%)
di cui femminili	5.604 (7,2%) (-5,1%)
	19.633 (25,3%) (-2,2%)
Tasso di occupazione (%)	68% (+1,5%) Anno 2024
Tasso di disoccupazione (%)	4,9% (-1,1%) Anno 2024
Turisti (presenze)	7,3 MLN (+6,1%)
Permanenza media	
- strutture alberghiere	2,15 gg. (+0,8%) Anno 2024
- strutture extralberghiere	3,28 gg. (+1,3%)
Indice medio di utilizzo	
- strutture alberghiere	40,2% (+2,7%)
- strutture extralberghiere	14,9% (+0,1%)
Ricettività	436 Esercizi alberghieri 25.062 Posti letto alberghieri 7.023 Esercizi extralberghieri 79.171 Posti letto extralberghieri





IL QUADRO MACRO ECONOMICO

Nel 2024 l'attività economica umbra è cresciuta in misura moderata. Secondo stime della banca d'Italia, basate sull'indicatore trimestrale dell'economia regionale (ITER), il **PIL** è aumentato dello 0,7%, in linea con la media nazionale.

La crescita ha continuato ad essere frenata dalla contenuta dinamica dei **consumi** e dalla fiacchezza degli **investimenti** privati; quelli pubblici hanno invece tratto vigore dalla progressiva realizzazione dei lavori legati al PNRR.

Per il secondo anno consecutivo il numero delle **cessazioni d'impresa** ha sopravanzato quello delle iscrizioni (-0,4%), a differenza di quanto osservato nella media del Paese. Si tratta del tasso più basso registrato tra le regioni italiane, inferiore di oltre un punto percentuale a quello nazionale. Tra le forme giuridiche, solo le società di capitali hanno mantenuto un **tasso di natalità** netto positivo.

L'accresciuta instabilità del contesto internazionale e le possibili ricadute legate all'inasprimento delle politiche commerciali tra paesi condizionano le prospettive future, tenuto anche conto dell'elevata incidenza delle **esportazioni** umbre verso gli Stati Uniti.

Sull'economia regionale continuano inoltre a pesare **carenze strutturali** che si manifestano in particolare nella perdurante dinamica negativa della **produttività**, alla quale ha concorso anche la scarsa capacità innovativa del settore produttivo, attestata da livelli **di spesa in ricerca e sviluppo**, domande di brevetto e grado di digitalizzazione assai contenuti nel confronto italiano ed europeo: nel 2021 (ultimo anno di disponibilità dei dati Eurostat) la spesa sostenuta dalle aziende umbre in rapporto al PIL, seppure in crescita, è rimasta pari alla metà di quella osservata in Italia e a un terzo di quella del cluster europeo. Il differenziale negativo è solo attenuato dal ruolo più rilevante assunto in regione dalla componente universitaria, la cui intensa attività di ricerca si è tradotta in un'elevata propensione alla costituzione di imprese accademiche.

IMPRESE FEMMINILI, GIOVANILI E STRANIERE

Le **imprese femminili** rappresentano un quarto del tessuto imprenditoriale umbro, con un peso leggermente sceso dal 25,7% al 25,3% (comunque superiori ai dati nazionali pari al 22,7%).

Sono maggiormente concentrate nei settori della ristorazione, negli alloggi e nei servizi alla persona. Sono di piccole dimensioni, quindi non ancora strutturate e non sono ancora pronte ad affrontare i mercati più ampi.

Nel decennio 2015-2025, si evidenzia da un lato una riduzione del numero complessivo – da 20.789 a 19.633, pari a -5,6% – e dall'altro una maggiore la solidità. Gli addetti crescono da 49.594 a 52.563, con un incremento del 6%, segnalando un percorso di consolidamento.

Aumenta soprattutto la dimensione media: 2,68 addetti contro i 2,39 del 2015, +12,1%, un progresso ben superiore alla media nazionale (+8,7%).

Resta però un punto debole: la durata delle imprese femminili. I dati Unioncamere mostrano che a 5 anni dalla nascita sopravvive il 72,3% delle aziende "rosa", contro il 77,3% di quelle maschili; oltre i 5 anni la distanza si allarga, 67,5% contro 73,1%. Un segnale che richiama l'urgenza di strumenti di accompagnamento più forti, per aiutare le imprese femminili a consolidarsi nel tempo.

La percentuale di **imprese giovanili** della regione è inferiore al dato nazionale (7,2% contro l'8,7%); la maggiore concentrazione giovanile è nel settore dell'assicurazione e credito (11,2%), negli altri servizi (9,4%) e nel turismo (8,8%).

Nel secondo trimestre 2025, l'Umbria ha registrato tuttavia un aumento delle nuove imprese giovanili, con +409 nuove aziende, il miglior risultato degli ultimi cinque anni, sostenuto da settori come turismo esperienziale, agroalimentare innovativo, tecnologie digitali e manifattura sostenibile. Sebbene l'andamento annuale sia leggermente negativo, la crescita è più dinamica rispetto alla media nazionale e riflette la tendenza dei giovani imprenditori umbri a combinare competenze tecniche e visione internazionale.

Le **imprese straniere** in Umbria hanno avuto un costante incremento negli anni: dalle 8.072 del 2020, fino a 9.456 al 31 marzo 2024 (7mila 230 in provincia di Perugia e 2mila 316 in quella di Terni). Nella





seconda metà del 2024 hanno registrato un calo, attestandosi a 8.740 a fine anno, l'11,2% del totale delle imprese attive.

Sul fronte della nazionalità degli imprenditori stranieri, nella regione in testa ci sono Romania, quindi - in ordine decrescente - Albania, Marocco, Cina, Svizzera, Francia, Nigeria, Germania, Macedonia, Pakistan. I settori di attività delle imprese straniere sono, nell'ordine, commercio, costruzioni, servizi, industria, agricoltura.



TURISMO

Nel 2024 è proseguita la **fase di espansione** avviata con la fine dell'emergenza sanitaria. Le presenze hanno raggiunto un nuovo massimo, grazie alla crescita del 6,4% rispetto all'anno precedente (2,5% in Italia). La dinamica si è confermata più vivace per il turismo straniero e per le strutture extralberghiere (11,6% e 9,2% rispettivamente); per queste ultime i livelli raggiunti sono superiori di oltre un terzo rispetto a quelli registrati nel periodo pre-pandemico. Come nel 2023, la crescita dei flussi turistici è stata vigorosa durante tutto l'anno e diffusa all'intero territorio regionale, risultando più marcata nei comprensori tuderte, amerino e dell'Alta valle del Tevere.

Nel primo trimestre del 2025 le presenze hanno mostrato un'accelerazione (8,0% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente). Secondo l'Indagine sul turismo internazionale della Banca d'Italia, nel biennio 2023-24 la spesa media giornaliera pro capite dei visitatori provenienti dall'estero era più elevata del 56,8% rispetto a quella registrata nei due anni precedenti la pandemia (del 37,5% in Italia), allineandosi alla media nazionale.

In base ai dati forniti dall'Osservatorio sul turismo della Regione Umbria, nel secondo trimestre 2025 si sono complessivamente registrati 930.206 **arrivi** e 2.247.114 **presenze**, con un incremento percentuale rispetto al 2° trimestre 2024 pari al **+11.2%** negli arrivi e **+13.0%** nelle presenze.

Complessivamente si registra un aumento degli arrivi dei turisti Italiani, pari al +9.5% e un aumento delle presenze del +11.7% rispetto al 2° trimestre 2024.

Nel complesso delle strutture ricettive regionali, la **permanenza media** dei turisti nel 2° trimestre 2025 è stata di 2.4 giorni facendo registrare un aumento del +1.6% rispetto al 2° trimestre 2024.

L'**offerta turistica regionale** complessiva al 30.06.2025 è pari a n. **8.253 strutture/locazioni** per un totale di **109.595 posti letto**.

Nel 2° trimestre 2025 l'**Indice di Utilizzo Medio** (IUM) è complessivamente del 23.4% (+ 5,4% rispetto al 2° trimestre 2024). Per le tipologie alberghiere è del 47.53%, per le tipologie extralberghiere è del 16.07%.

INTERNAZIONALIZZAZIONE

Dopo il calo registrato nel 2023, nel 2024 le **esportazioni** regionali a prezzi correnti sono aumentate del 5,3%, a fronte della lieve flessione registrata in Italia (-0,4%). La crescita si è concentrata nel secondo e terzo trimestre.

L'agroalimentare e l'abbigliamento hanno fornito i principali contributi alla dinamica dell'export; quello della meccanica è risultato invece lievemente negativo per effetto della riduzione delle vendite registrata nella seconda metà dell'anno.

Tra i **mercati di destinazione**, sono aumentati soprattutto i flussi verso i paesi extraUE (12,0%) trainati dalle esportazioni di manufatti dell'abbigliamento negli Stati Uniti e in Cina. La dinamica dell'export verso i paesi dell'Unione europea è stata contenuta (0,9%); all'espansione delle vendite di prodotti agroalimentari, diffusa a quasi tutti i paesi comunitari, si è contrapposta la riduzione delle esportazioni di macchinari, in particolare verso la Germania (in calo di oltre un quarto).

Il vero punto interrogativo riguarda le conseguenze delle politiche protezionistiche degli USA. Le nuove tariffe commerciali introdotte da Washington potrebbero colpire direttamente alcuni **settori chiave**, quali l'automotive, l'agroalimentare e il manifatturiero di alta qualità.



GIOVANI E LAVORO

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, come saldatori, manutentori, operatori di macchine a controllo numerico, tecnici dell'automazione, ovvero figure tecniche, in questo caso, al massimo di livello diplomato. Tuttavia, la carenza coinvolge anche i laureati, per i quali emerge un vuoto significativo in aree decisive per l'innovazione e la competitività delle imprese, come l'ingegneria, l'informatica, le discipline STEM e le professioni sanitarie. Ne deriva un'evidente sotto-offerta di competenze specialistiche, sia di carattere tecnico-operativo sia di elevata qualificazione cui si contrappone una sovra-offerta di laureati in discipline generaliste che, pur numericamente consistenti, non trovano piena corrispondenza con le esigenze produttive.

Vi è poi la **questione demografica**, che sta riducendo la disponibilità complessiva di manodopera esperta a causa di un **insufficiente ricambio generazionale**. Molti lavoratori qualificati si avvicinano alla pensione e i giovani tendono a mostrare scarso interesse verso professioni percepite come meno attrattive. Su diversi percorsi lavorativi pesa, infatti, un deficit reputazionale che ne riduce l'appetibilità, sia perché ritenuti poco qualificanti e scarsamente valorizzanti dal punto di vista sociale e professionale (soprattutto nei confronti di ruoli white collar), sia perché caratterizzati da dinamiche salariali spesso poco competitive e da prospettive di carriera incerte. Queste condizioni favoriscono **fenomeni di mobilità settoriale o geografica, talvolta anche verso l'estero**.

A complicare ulteriormente il quadro ha contribuito la riduzione dei flussi migratori, dovuta a politiche restrittive o alla minore attrattività del territorio rispetto ad altri mercati, che ha determinato una contrazione significativa dell'apporto di manodopera straniera, proprio nei settori in cui essa risulta particolarmente necessaria.

In sintesi, un intreccio di fattori, dalla formazione di base alla dinamica demografica, attraversa aspetti che hanno a che vedere con l'attrattività economica, lo status sociale, la presenza straniera.

Le conseguenze per le imprese sono rilevanti. I programmi di espansione produttiva rallentano, le commesse rischiano di non essere evase nei tempi previsti, i costi interni aumentano perché diventa necessario investire di più in formazione. In alcuni casi questa **carenza di manodopera qualificata** si traduce in un freno alla competitività internazionale e in una perdita di opportunità di crescita.

Il fenomeno è in costante aumento. Dal 2018 al 2024 in Italia la percentuale delle posizioni difficili da reperire sul mercato rispetto al totale delle assunzioni programmate dalle imprese è quasi raddoppiata (dal 26,3% al 47,8%). Anche in Umbria il problema è rilevante: si è passati infatti dal 29,1% al 55,0%, dati che superano anche quelli delle vicine Marche e Toscana.

La carenza di profili professionali specifici riguarda in particolar modo gli operai specializzati, figure che in Umbria, stando ai dati dei primi sette mesi del 2025, si stima siano introvabili per il 63% dei fabbisogni assunzionali espressi dalle imprese. Spiccano, in particolare, le figure dei settori edile, alimentare, agricolo, tessile e abbigliamento, ma anche quelle di fabbri, fonditori, saldatori, operai specializzati nella installazione e manutenzione di attrezzature elettriche ed elettroniche, conduttori di macchine





movimento terra. Le percentuali di irreperibilità, sia per mancanza di candidati, sia per preparazione inadeguata, sono molto alte e raggiungono l'81,4% nel caso degli operai specializzati addetti alle rifiniture delle costruzioni.

Il dato del fabbisogno di laureati posiziona l'Umbria al terz'ultimo posto in Italia. Nonostante ciò, le aziende locali continuano ad avere maggiori difficoltà rispetto alla media nazionale nel reperire i profili con istruzione terziaria di cui hanno bisogno: nel 2024 la difficoltà di reperimento riguarda mediamente il 53,7% dei casi (50,9% in Italia) ed è progressivamente in crescita (era il 38,7% nel 2018). Gli ambiti che manifestano maggiori criticità comprendono l'indirizzo sanitario e l'ingegneria elettronica e dell'informazione, che sfiorano l'80% dei casi. Ancora più introvabili sembrano essere i diplomati specializzati degli ITS, la cui difficoltà di reperimento, pari in media al 60,8%, arriva a superare il 90% nel campo dell'energia.

Sul versante dell'istruzione tecnologica superiore, gli **ITS** umbri rappresentano una realtà di eccellenza nel contesto nazionale, e formano figure professionali con competenze pratiche e specialistiche, rispondendo in modo mirato alle esigenze del mercato del lavoro. In media l'80% dei diplomati ITS trova occupazione entro un anno, e in settori specifici come la meccatronica – migliore corso in Italia secondo il report Indire-Ministero dell'Istruzione – il tasso di occupazione raggiunge il 95%.

Sul fronte dell'istruzione tecnologica superiore, il problema della difficoltà di reperimento risiede principalmente nella quantità di diplomati. Gli ITS formano un numero limitato di studenti: nel 2025 i posti messi a disposizione dall'ITS Umbria Academy per le nuove iscrizioni sono circa 275, un numero che, seppur in crescita, non è evidentemente sufficiente a coprire il fabbisogno di personale qualificato delle imprese umbre.

Proprio per potenziare l'offerta formativa post-diploma in ambiti strategici come meccatronica, ICT, energia, agroalimentare e sostenibilità, la Regione Umbria a giugno 2025 ha approvato il Piano triennale 2025-2027 per l'Istruzione Tecnologica Superiore, che ha stanziato oltre 15 milioni di euro a sostegno dei percorsi ITS Academy. Uno sforzo importante, che probabilmente andrà canalizzato anche nella promozione della conoscenza del sistema ITS, evidenziandone le opportunità di inserimento lavorativo qualificato (spesso facilitato da tirocini che si trasformano in assunzioni), il valore europeo del titolo, l'integrazione con le aziende attraverso stage e progetti. Questo aspetto si rende necessario, visto che non di rado gli studenti preferiscono un percorso accademico più teorico, una formazione più ampia e meno specializzata e, in taluni casi, sono influenzati da una cultura che privilegia l'università come unico percorso post-diploma, in quanto ritenuto più prestigioso.

Secondo i dati della Rilevazione sulle forze di lavoro (RFL) dell'Istat, nel 2024 il numero di **occupati** in Umbria ha continuato a crescere in misura sostenuta (3,2%). L'aumento, superiore a quello rilevato in Italia (1,5%), ha interessato soprattutto le donne e i lavoratori con almeno 50 anni di età.

Dopo quattro anni di calo, il numero dei lavoratori autonomi è tornato a crescere (7,7 per cento). Analogamente a quanto osservato nel Paese, l'espansione dei dipendenti ha rallentato (1,9%, dal 5,6% del 2023).

Il **tasso di occupazione** ha raggiunto il 68,0%, un valore molto elevato nel confronto storico e maggiore rispetto alla media nazionale (62,2%).

Il **tasso di disoccupazione** è diminuito di oltre un punto percentuale, al 4,8%; tra gli individui in possesso di una laurea o di un titolo di studio post-laurea è sceso al 2,5% (dal 5,2% del 2023).

In base ai dati dell'Osservatorio sul precariato dell'INPS, nel 2024 il saldo tra le attivazioni e le cessazioni di posizioni di lavoro alle dipendenze nel settore privato è rimasto ampiamente positivo, ancora sostenuto dai contratti a tempo indeterminato.



Nel 2024 in Umbria le forze di lavoro sono aumentate dell'1,9%. La crescita si è concentrata nella fascia di età più matura. Si è confermata in calo la quota dei **NEET** (giovani tra i 15 e i 34 anni che non lavorano e che non sono impegnati in attività di studio o formazione), passata dal 12,3% all'11,4%, ampiamente al di sotto della media italiana (17,3%).

Nonostante il sistema universitario regionale evidensi una buona capacità di attrarre studenti da altre regioni, si registra una **crescente difficoltà dell'economia locale a trattenere i giovani laureati**.



TRANSIZIONE DIGITALE ED ECOLOGICA

La crisi climatica e la rivoluzione digitale sono senza ombra di dubbio due trasformazioni globali, profonde e irreversibili, due mutamenti epocali che andrebbero guidati con una visione unica, perché estremamente interconnessi: il digitale è infatti il più grande alleato della sostenibilità e non si può avere sostenibilità (ambientale, economica, sociale) senza le tecnologie digitali.

L'attenzione sulla transizione digitale e la sua stretta connessione con quella ecologica è ormai palese da ogni documento programmatico (si pensi, ad esempio, alla struttura del PNRR) emesso da ogni livello di governo (nazionale, europeo, internazionale). Tutti i diciassette goal dell'Agenda 2030 – non soltanto il 9° che punta direttamente a individuare e sviluppare strategie per imprese, innovazione e infrastrutture – prevedono per il loro perseguitamento la “rivoluzione digitale”. L'utilizzo delle ICT nei diversi ambiti del vivere (scienza, medicina, lavoro, istruzione, ecologia), la creazione di una società dell'informazione e l'ulteriore sviluppo delle tecnologie digitali divengono veri e propri strumenti strategici trasversali per il raggiungimento degli SDGs e per un paradigma sostenibile di lungo periodo.

Il Next Generation EU (o Recovery Fund, o Recovery Plan), concepito dalla Commissione Europea come un enorme piano di investimenti per il rilancio e la ripresa post-Covid dell'Europa, punta su digitale e sostenibilità. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), lo strumento che definisce gli obiettivi, le riforme e gli investimenti che l'Italia intende realizzare grazie all'utilizzo dei fondi europei di Next Generation EU per attenuare l'impatto economico e sociale della pandemia, destina il 27% delle risorse totali alla transizione digitale.

Transizione digitale ed ecologica sono pertanto le due strade convergenti su cui il tessuto imprenditoriale può fare un balzo di competitività.

Per quanto concerne lo **sviluppo digitale del sistema produttivo**, fattore rilevante per sostenere la capacità innovativa e la competitività di un territorio nel lungo periodo, la regione mostra un ritardo rispetto al Paese, che negli ultimi anni si è ampliato.

Per valutare i progressi conseguiti a livello nazionale e regionale negli ultimi anni, è stato calcolato un **indicatore composito (r-DESI)** che valuta il ruolo della digitalizzazione in quattro ambiti: le competenze della popolazione, le infrastrutture, l'integrazione delle imprese e i servizi pubblici.

Sulla base dell'r-DESI, il **grado di digitalizzazione dell'Umbria** già prima della pandemia era inferiore alla media nazionale e a quella del Centro. Il divario è successivamente aumentato, a causa dell'arretramento dell'integrazione digitale delle imprese.

A pesare è stata soprattutto la scarsa diffusione delle vendite online (8,6% delle imprese a fronte del 13,5% a livello nazionale) e delle fatture elettroniche (91,9% delle imprese con almeno 10 addetti, 6 punti in meno della media), valori che collocano l'Umbria al penultimo posto tra le regioni italiane; anche il ricorso a sistemi di gestione Enterprise Resource Planning (ERP) risulta contenuto (il 35,1% delle aziende con almeno 10 addetti, contro il 42,3% in Italia). Nel 2023 anche gli indicatori relativi agli altri ambiti considerati mostravano un gap rispetto alla media, sebbene in attenuazione rispetto al periodo pre-pandemico. L'indice che valuta le competenze digitali della popolazione è quello che maggiormente



si è avvicinato al dato nazionale. A fronte di un più diffuso ricorso da parte delle famiglie a internet, tra gli occupati umbri si registrava una minore incidenza degli specialisti in tecnologie dell'informazione e della comunicazione; anche la quota di laureati in tale disciplina era inferiore alla media italiana (al pari di quanto rilevato per gli altri corsi che rientrano in ambito STEM). Con riferimento alle infrastrutture digitali regionali, il ritardo dell'Umbria è legato alla minore diffusione di connessioni con velocità più elevata.

indice sintetico elaborato a partire da 48 indicatori chiave, organizzati in 3 grandi aree tematiche: transizione digitale (24 indicatori), ripartiti in 5 ambiti di intervento: connettività, capitale umano, utilizzo di internet, integrazione delle tecnologie digitali, servizi pubblici digitali; transizione ecologica (11 indicatori), ripartiti in 7 ambiti di intervento: decarbonizzazione, mobilità sostenibile, miglioramento qualità aria, contrasto consumo suolo e dissesto idrogeologico, miglioramento delle risorse idriche e relative infrastrutture, ripristino e rafforzamento biodiversità, economia circolare; innovazione (13 indicatori), ripartiti in 2 ambiti di intervento: risorse umane, creazione di conoscenza.

Il RIDET (Regional Innovation, Digitalization and Ecological Transition) rappresenta l'aggiornamento del quadro di **valutazione regionale della transizione digitale, ecologica e dell'innovazione in Umbria**. Si tratta di un indice sintetico elaborato a partire da 48 indicatori chiave, organizzati in 3 grandi aree tematiche: - transizione digitale (24 indicatori), ripartiti in 5 ambiti di intervento: connettività, capitale umano, utilizzo di internet, integrazione delle tecnologie digitali, servizi pubblici digitali; - transizione ecologica (11 indicatori), ripartiti in 7 ambiti di intervento: decarbonizzazione, mobilità sostenibile, miglioramento qualità aria, contrasto consumo suolo e dissesto idrogeologico, miglioramento delle risorse idriche e relative infrastrutture, ripristino e rafforzamento biodiversità, economia circolare; - innovazione (13 indicatori), ripartiti in 2 ambiti di intervento: risorse umane, creazione di conoscenza.

L'Umbria - con un valore del RIDET pari a 0,53 - si colloca al 10° posto della graduatoria complessiva delle regioni italiane, leggermente inferiore al valore medio nazionale (0,56).

Con un valore dell'indice sintetico dell'area **transizione ecologica** (ottenuto dalla media ponderata degli 11 indicatori dell'area) pari a 0,52 nel 2023, l'Umbria si colloca al 14° posto nella classifica delle regioni, scendendo di una posizione rispetto al 2022 (quando l'indicatore sintetico d'area valeva 0,55). Performance migliori della media nazionale si registrano nella quota di consumo di energia elettrica coperta da fonti rinnovabili, peggiori nelle emissioni di gas a effetto serra e nell'ambito della mobilità sostenibile (auto elettriche circolanti sul totale del parco circolante ed emissioni di gas effetto serra da trasporti).

L'approccio green, che l'Umbria può interpretare naturalmente, rappresenta una importante opportunità di sviluppo che dovrà essere attivata attraverso l'attuazione di piani energetici a basso impatto ambientale, una forte attenzione alle fonti rinnovabili, all'idrogeno, all'incentivazione del riuso dei materiali provenienti dal riciclo. Questo rinnovato approccio allo sviluppo sostenibile dovrà necessariamente essere coniugato con il rafforzamento delle attività di ricerca e innovazione, in modo da generare nuove opportunità occupazionali, soprattutto per i giovani con più alto livello di istruzione.

I settori d'intervento sui quali si sviluppano le strategie camerali sono, prevalentemente, il potenziamento delle competenze del capitale umano delle piccole medie imprese, sia sul digitale che sul green; la creazione e sviluppo di ecosistemi digitali e green volti a favorire il collegamento tra domanda e offerta di tecnologie e ricerca tecnologica; il potenziamento degli strumenti di assessment come fattori abilitanti della doppia transizione; l'accompagnamento delle imprese in materia digitale e green e counseling per l'accesso ai finanziamenti pubblici.

CREDITO E FINANZA D'IMPRESA

Il contesto macroeconomico, segnato negli ultimi anni da forti instabilità geo-politiche e dalle criticità



scaturite dalla crescita dei costi delle materie prime e dall'applicazione dei dazi sugli scambi commerciali, ha posto in evidenza come il tema delle risorse finanziarie rappresenti un nodo cruciale per il prosieguo e lo sviluppo dell'attività d'impresa.

Nel corso del 2024 la contrazione dei **prestiti al comparto produttivo** umbro si è attenuata (-2,1% a dicembre, dal -4,2% di un anno prima). In un contesto di politiche di offerta ancora caute e di una domanda di credito debole, la riduzione dei prestiti ha continuato a essere marcata per le imprese di più piccola dimensione (-6,8%, a fronte del -0,9% per le medio-grandi) e tra i settori, nell'edilizia (-7,9%).

Da evidenziare, inoltre, come tutte le opportunità disponibili per le PMI sui mercati di **finanza complementare**, dai minibond al crowdfunding, dal private equity e venture capital fino alla quotazione in Borsa, abbiano subito una contrazione negli ultimi due anni. Le non risolte tensioni sullo scacchiere internazionale, con il pericolo costante di gravi conflitti bellici, stanno favorendo gli impieghi su asset di facile liquidabilità sul mercato come titoli di Stato e azioni di blue chips (aziende grandi, solide, consolidate sul mercato).

Per affrontare tali difficoltà, si rende quindi **necessario perseguire un rafforzamento della struttura finanziaria e organizzativa delle piccole e medie imprese**.

Occorre in primis fornire alle imprese **maggior conoscenza sui temi della finanza tradizionale, innovativa e agevolata e 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 e favorendo l'adozione di strumenti digitali per la finanza d'impresa, oggi imprescindibili per interloquire con il mondo finance e banking.

BUCROCRAZIA E SEMPLIFICAZIONE

L'impatto decisivo che le istituzioni possono avere sul livello di qualità dei servizi, sull'efficienza complessiva e la crescita del territorio, è stato oggetto di studio di un ampio filone della letteratura economica che negli ultimi anni ha evidenziato una crescente attenzione al ruolo dei contesti politico-amministrativi e socio-storico-culturali nel condizionare e orientare i processi di sviluppo.

In Italia districarsi nella giungla burocratica costa alla piccole medie imprese 80 miliardi l'anno. E' questa la conclusione della Cgia di Mestre, che ha elaborato i dati forniti da OCSE. Nel nostro paese il 73% degli imprenditori vive il rapporto con la pubblica amministrazione come un ostacolo, a fronte di una media UE del 57%. Peggio di noi solo Francia, Grecia e Slovacchia.

L'indice preso in esame per valutare, in modo oggettivo, la qualità delle istituzioni pubbliche, è l'**Institutional Quality Index (IQI)** elaborato dall'Università Federico II di Napoli, che misura la qualità delle istituzioni pubbliche a livello provinciale. E' un indice composito che attribuisce un valore da 0 a 1 sulla base di dati oggettivi che considerano i servizi pubblici, l'attività economica territoriale, la giustizia, la corruzione, il livello culturale e la partecipazione dei cittadini alla vita pubblica. In questa classifica, aggiornata al 2019, la provincia di Perugia si piazza al 44esimo posto, con un indice di 0,720 e 5 posizioni recuperate rispetto alla precedente indagine del 2004. Quella di Terni è 48esima, indice 0,698 e 9 posizioni recuperate. Al primo posto si piazza la provincia di Trento, indice 1, che tuttavia non può non fare i conti con la realtà europea: la migliore provincia d'Italia è comunque al 158esimo posto nella classifica dei 234 territori UE oggetto di indagine. Nel complesso, l'immagine restituita dallo studio evidenzia, in Italia, un divario importante tra nord e sud, in cui l'Umbria si colloca comunque nella metà alta della classifica, al nono posto su 20 regioni.





UN'OPPORTUNITÀ IRRIPETIBILE: LE RISORSE DEL PNRR

Nell'ambito del PNRR, alla data del 23 maggio 2025 risultavano assegnati 2,1 miliardi di euro per interventi da realizzare in Umbria, l'1,5% del totale nazionale. In termini pro capite (2.480 euro) si tratta di un dato lievemente superiore alla media italiana.

Più della metà delle risorse è concentrata nei progetti dedicati alla rivoluzione verde e transizione ecologica (missione 2) e all'istruzione e ricerca (missione 4). Quasi un quarto delle assegnazioni è riferito a soggetti di natura privata. Per gli interventi sotto la responsabilità dei soggetti attuatori pubblici che richiedono l'esecuzione di lavori o la fornitura di beni o servizi, la fase successiva all'assegnazione delle risorse è costituita dallo svolgimento delle gare di appalto. In Umbria alla fine del 2024 risultavano bandite gare per un valore complessivo di 970 milioni di euro; il 77,0% era riferito a opere pubbliche, la restante parte a forniture di beni e servizi. Relativamente alle opere pubbliche, alla fine dello scorso anno risultavano aggiudicate gare per 681 milioni di euro, il 91,7% del valore complessivo bandito (84,9% in Italia); il tasso di aggiudicazione era prossimo al 100% per cento per le Province.

Secondo elaborazioni Banca d'Italia sui dati dell'osservatorio statistico della Commissione nazionale paritetica per le Casse edili (CNCE EdilConnect), in Umbria tra novembre 2021 e dicembre 2024 sono stati avviati o conclusi lavori pari al 56,4% delle gare aggiudicate, un valore analogo alle aree di confronto.

L'impatto prodotto dalle risorse del PNRR stanziate per l'Umbria, nell'ipotesi che si riesca a spendere tutto lo stanziato entro il 2026, dipende da un triplice effetto; date le condizioni di interdipendenza tra i settori e le caratteristiche produttive settoriali del sistema regionale, la sollecitazione generata dalla domanda finale (nel nostro caso la spesa in investimenti) si propaga tra i settori con effetti di contagio, traducendosi in aumenti di attività del sistema e innescando: effetti diretti (quelli strettamente legati alla sua attività), indiretti (gli impatti che discendono dall'esistenza dei legami intersettoriali), indotti (quelli che derivano da ulteriori aumenti di domanda finale generati dagli incrementi di reddito prodotti dai settori direttamente e indirettamente coinvolti nel processo a catena).

In sintesi, stante le simulazioni condotte in Umbria, l'effetto espansivo delle misure al termine del periodo di programmazione previsto nel 2026, innalzerebbe il PIL umbro di 3,8 punti percentuali rispetto allo scenario base (a partire cioè dal 2022). Dal punto di vista occupazionale, nel quadriennio in Umbria si attiverebbero in media 4.235 unità di lavoro ogni anno, di cui oltre il 60% nel settore delle costruzioni.

Al di là dei numeri, più che le conseguenze economiche immediate prodotte da una serie di investimenti, l'impatto più importante generato dalle risorse del PNRR per realizzare le opere previste è rappresentato dall'insieme di ricadute nel medio-lungo periodo a favore del sistema economico e sociale, che il modello di analisi non riesce a catturare. L'efficientamento energetico, la diffusione della digitalizzazione, il potenziamento delle infrastrutture viarie, l'efficientamento dei servizi sono obiettivi pensati per far compiere un balzo in avanti alla produttività del sistema, sia delle imprese che dell'apparato pubblico. Interventi non di poco conto, questi, per aggredire quei problemi strutturali che hanno determinato un ventennio di stagnazione economica dell'Italia e ancor più dell'Umbria la quale, nel frattempo, si è andata progressivamente allontanando dalla medianità che l'aveva caratterizzata fino agli anni Novanta.

Agli investimenti finanziati dalla notevole mole di risorse del PNRR si affiancano le azioni promosse attraverso i Fondi strutturali europei (principalmente il Fondo europeo di sviluppo regionale e il Fondo sociale europeo Plus), per oltre 800 milioni di euro, di cui si è avviato il nuovo ciclo di programmazione 2021-2027, che indirizza le risorse verso interventi rivolti alla sostenibilità ambientale, all'accessibilità – fisica e digitale – dei territori, alla valorizzazione di giovani e donne, al contrasto alle discriminazioni e alla creazione di opportunità di lavoro di qualità.



PNRR, SISTEMA CAMERALE E IMPRESE

In un quadro sostanzialmente privo di elementi di particolare dinamismo, la principale leva su cui poggiate le prospettive di crescita resta il PNRR, la cui attuazione dovrebbe finalmente entrare nel vivo e cominciare a dispiegare in modo più robusto gli effetti propulsivi sull'economia. Un esercizio di simulazione effettuato dall'AUR ha stimato che l'effetto espansivo sul Pil regionale derivante dalla spesa prevista in Umbria di 1,9 miliardi di euro circa a valere sul PNRR e sul Fondo complementare (PNC/PNC Sisma) nel quinquennio 2022-2026 si aggirerebbe intorno a 1,2 miliardi di euro, corrispondenti a circa un punto percentuale medio annuo.

Il MiTE ha la titolarità della porzione più rilevante della Missione 2 'Rivoluzione Verde e transizione ecologica' con 34,71 miliardi articolati in 4 componenti: 1) Economia circolare e agricoltura sostenibile; 2) Energia rinnovabile, idrogeno, rete e mobilità sostenibile; 3) Efficienza energetica e riqualificazione degli edifici; 4) Tutela del territorio e della risorsa idrica.

Il sistema camerale è stato riconosciuto come soggetto attuatore in diversi filoni progettuali: digitalizzazione, con la realizzazione di uno dei nuovi poli nazionali di innovazione digitale (**PIDNext**) di cui è titolare il Ministero delle Imprese e del Made in Italy, per realizzare uno dei nuovi Poli nazionali di innovazione digitale nell'ambito della misura dedicata alle piattaforme tecnologiche; ambiente, con la diffusione della cultura e di una maggiore conoscenza rispetto alla **transizione energetica** finalizzata anche a un'assistenza specifica alle imprese per la creazione delle comunità energetiche rinnovabili **CER**, grazie ad un accordo con il ministero dell'Ambiente; sportelli unici per le attività produttive (**SUAP**) presenti in 4.081 comuni, di cui 53 capoluoghi di provincia, che dal 2018 al 2023 hanno contribuito a ridurre da 185 a 59 giorni la durata delle procedure di media e bassa intensità, per la realizzazione di attività di semplificazione e interoperabilità; **Certificazione Nazionale della parità di genere e promozione dell'imprenditoria femminile**, per favorire l'attuazione della normativa e la creazione di un sistema nazionale di certificazione; ad oggi sono 1.699 le aziende che hanno chiesto l'assistenza camerale per arrivare alla certificazione e con Invitalia viene gestito il programma PNRR per l'imprenditoria femminile assicurando supporto sui fronti più delicati, come credito e internazionalizzazione; turismo, con la realizzazione del **Portale del Tourism Digital Hub** nel quale il sistema camerale ha già portato a "bordo" oltre 33mila aziende della filiera.

Inoltre, Unioncamere è divenuto l'ente di riferimento nell'ambito del **PNC (Piano Nazionale Complementare) per il rilancio economico e sociale dei territori colpiti dai sismi del 2009 e del 2016**. Proprio su questo punto giova rilevare come tra le collaborazioni istituzionali con altre Amministrazioni rientra quella con il Commissario Straordinario per la ricostruzione nei territori interessati dal sisma del 2016 e il Coordinatore della Struttura di Missione per la ricostruzione e lo sviluppo dei territori colpiti dal sisma 2009: Abruzzo, Lazio, Marche e Umbria.

Un articolato e complesso Programma che, fino al termine del 2026, vede il Sistema camerale impegnato nella realizzazione della sub misura B2 "Turismo, cultura, sport e inclusione" del Piano nazionale complementare (PNC) al Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), con il vincolo di scopo della destinazione delle risorse e dei finanziamenti in coerenza con gli obiettivi della transizione ecologica, della connessione digitale e dello sviluppo sostenibile. Imprese ed enti pubblici sono i beneficiari dei contributi concessi per la realizzazione di progetti nei settori del turismo, della cultura, dello sport, dell'inclusione sociale e del recupero del patrimonio pubblico, che si inseriscono nelle traiettorie di sviluppo locale, proprio per sostenere la ripresa dei territori, al di là della mera ricostruzione post sisma.

Il sistema camerale, quindi, attraverso la propria rete nazionale e territoriale, supporta le Amministrazioni centrali, le Regioni e gli Enti Locali, titolari dei programmi del PNRR e del PNC, nell'attuazione dei relativi progetti dei quali Unioncamere è divenuta soggetto attuatore.





Tali attività rilanciano il ruolo del sistema camerale come “cerniera” tra le istituzioni e il mondo imprenditoriale, soprattutto delle micro e piccole imprese - maggiormente sensibili al contesto amministrativo e burocratico in cui operano e più “fragili” dal punto di vista strutturale - per le quali i progetti del PNRR e del PNC rappresentano una straordinaria occasione per l’accesso ad una solida rete di opportunità di crescita, assistenza e servizi.

1.1.2 Il contesto normativo

INTERVENTI NORMATIVI RECENTI

Di particolare impatto per la gestione dell’ente camerale si ricordano:

- **Decreto 4 Aprile 2023, n. 59** (Regolamento per la disciplina il sistema di tracciabilità dei rifiuti e del registro elettronico nazionale per la tracciabilità dei rifiuti ai sensi dell'art. 188-bis del D.lgs. 152/2006) **RENTRI**: nuovo sistema informativo di tracciabilità dei rifiuti. E’ gestito direttamente dal Ministero dell’Ambiente e della Sicurezza Energetica con il supporto tecnico operativo dall’Albo Nazionale Gestori Ambientali e del sistema delle Camere di Commercio. Il RENTRI introduce un modello di **gestione digitale** per l’assolvimento degli adempimenti già previsti dal D.lgs. n. 152/2006 quali l’emissione dei **formulari di identificazione del trasporto** e la tenuta dei **registri cronologici di carico e scarico**, che saranno vigenti a partire dal 15 dicembre 2024.



Il Decreto Direttoriale del Ministero dell’Ambiente della sicurezza energetica del 21 settembre 2023 ha definito tempistiche di iscrizione al RENTRI e delle altre scadenze. Con la pubblicazione del Decreto Direttoriale n.143 del 6 novembre 2023 sono state definite le modalità operative per la trasmissione dei dati al Registro elettronico nazionale per la tracciabilità dei rifiuti (RENTRI), le modalità di accesso e di iscrizione da parte degli operatori al RENTRI, i requisiti informatici per garantire l’interoperabilità e le modalità di funzionamento degli strumenti di supporto messi a disposizione degli operatori.

L’adozione di un sistema di tracciabilità, prevista dalla Strategia nazionale per l’economia circolare, rappresenta un punto di incontro tra la transizione ecologica e digitale e consente di:

- mettere a disposizione della pubblica amministrazione un flusso costante di dati e informazioni sulla movimentazione dei rifiuti, rendendoli fruibili non soltanto per le attività di vigilanza e controllo, ma anche per le politiche ambientali adottate dal Ministero volte a promuovere l’economia circolare e il recupero di materia;
- sostenere le autorità di controllo nella prevenzione e nel contrasto della gestione illecita dei rifiuti, facilitando le modalità di verifica basate su documenti digitali;
- assolvere con rapidità e facilità agli adempimenti previsti per le imprese, con lo snellimento delle procedure, anche attraverso l’utilizzo di strumenti di supporto alla transizione digitale messi a disposizione dal Ministero dell’Ambiente e della Sicurezza Energetica;
- ridurre i tempi per la trasmissione dei dati necessari per la rendicontazione e il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi Europei di recupero e riciclo;
- gestire in modalità digitale milioni di documenti cartacei.

Le Sezioni Regionali dell’Albo Gestori Ambientali presso le Camere di Commercio assicurano (DM 59/2023) la gestione dei rapporti con gli utenti del RENTRI e l’organizzazione di adeguate attività di formazione e informazione, la gestione delle procedure applicative relative all’iscrizione e alla verifica dei pagamenti, integrate nella piattaforma telematica dell’Albo nazionale gestori ambientali. In particolare, le Sezioni Regionali dell’Albo, devono effettuare un controllo campionario sulle autodichiarazioni degli operatori tenuti all’iscrizione al Rentri e accreditano i soggetti delegati all’iscrizione degli operatori verificando il possesso di determinati requisiti stabiliti con linee guida.



Le prime scadenze per digitalizzazione dei documenti relativi alla movimentazione e al trasporto dei rifiuti decorrono dal 4 novembre 2024 e il sistema raggiungerà il funzionamento a regime il 13 febbraio 2026, comportando per le Camere di commercio anche un consistente aumento dei volumi di vidiemazioni dei registri di carico e scarico e successivamente una graduale riduzione della stessa attività.

- **D.L. 16 luglio 2020 n.76, convertito in L.120/2020** (Decreto Semplificazioni):

- all'art.37 stabilisce la definitiva entrata a regime dell'obbligo di comunicare al Registro delle Imprese un **DOMICILIO DIGITALE** attivo, che, nel medio periodo, avrà anche conseguenze positive sulle notifiche delle ordinanze-ingiuntive in quanto potranno essere effettuate mediante posta elettronica certificata. È tuttavia prevedibile che tale beneficio non sarà immediato e dipenderà da come le imprese risponderanno al citato obbligo;
- all'art 40 rubricato **"SEMPLIFICAZIONE DELLE PROCEDURE DI CANCELLAZIONE DAL REGISTRO DELLE IMPRESE E DALL'ALBO DEGLI ENTI COOPERATIVI"**, ha introdotto diverse novità di impatto per il Registro delle Imprese, intervenendo sulle procedure di cancellazione dal Registro delle Imprese e dall'Albo degli enti cooperativi (comma 2), sulla cancellazione dalla sezione speciale delle start-up innovative (commi 9 e 10) e sulla cancellazione volontaria delle società di capitali. In sede di conversione è stata, tra le altre, apportata una modifica all'art.2495 c.c., stabilendo che, in caso di mancata opposizione al bilancio finale di liquidazione, ovvero in caso di approvazione del bilancio, se i liquidatori non provvedono tempestivamente (entro 5 giorni) a chiedere la cancellazione della società, sarà il Conservatore a disporla con proprio atto, se non ha ricevuto dal cancelliere notizie di opposizioni. Tale novità procedurale ovviamente impone la necessità di accordi con i Tribunali, potenziando ulteriormente l'utilizzo dei canali di comunicazione on line.

- **Decreto Interministeriale "Modifiche dell'allegato tecnico del decreto del Presidente della Repubblica 7 settembre 2010, n. 160, in materia di specifiche tecniche di interoperabilità e di riordino della disciplina sullo sportello unico della attività produttive (SUAP)"** è stato pubblicato in Gazzetta ufficiale Serie Generale n. 276 del 25 novembre 2023: fissa le nuove specifiche tecniche di interoperabilità per la comunicazione e il trasferimento dei dati tra i SUAP e tutte le autorità competenti coinvolte nei Procedimenti presentati dalle imprese. Si tratta di una tappa fondamentale per dare concretamente il via al percorso che vede tutti gli sportelli SUAP elevare il proprio standard di digitalizzazione per raggiungere la piena interoperabilità delle piattaforme operative e standardizzare le procedure amministrative al fine ultimo di offrire alle imprese servizi efficaci ed efficienti.

- Attuazione del **Decreto legislativo n. 103 del 12 luglio 2024** relativo ai **CONTROLLI SULLE ATTIVITÀ ECONOMICHE**: viene ridisegnato il sistema dei controlli amministrativi sulle attività economiche svolte dalle pubbliche amministrazioni. Sono ancora da definire l'ampiezza del campo di applicazione e le modalità concrete di attuazione della nuova disciplina che interessa vari settori dell'attività camerale, in particolare quella ispettiva;

- **"Legge regionale in materia di turismo"**: approvata il 22 ottobre 2024, mira a disciplinare e valorizzare l'organizzazione turistica della regione, promuovendo un approccio integrato e sostenibile e sancisce il ruolo della Camera di Commercio dell'Umbria quale parte integrante dell'**ORGANISMO DI GESTIONE DELLA DESTINAZIONE (OGD)**. I principali punti strategici della nuova legge includono:

- Destinazione turistica unitaria: L'Umbria viene riconosciuta come un'unica destinazione turistica, con l'obiettivo di promuovere un'immagine coordinata e rafforzata dal marchio regionale "Brand System", che rappresenta l'identità culturale, i prodotti e i servizi del territorio.
- Organismo di Gestione della Destinazione (OGD): Questo organismo centrale coordina le attività di promozione turistica e garantisce la collaborazione tra enti pubblici e privati. L'OGD funge anche da osservatorio turistico, puntando su innovazione e sostenibilità per migliorare l'offerta regionale.
- Ambiti turisticamente rilevanti: La legge promuove la creazione di ambiti territoriali omogenei,



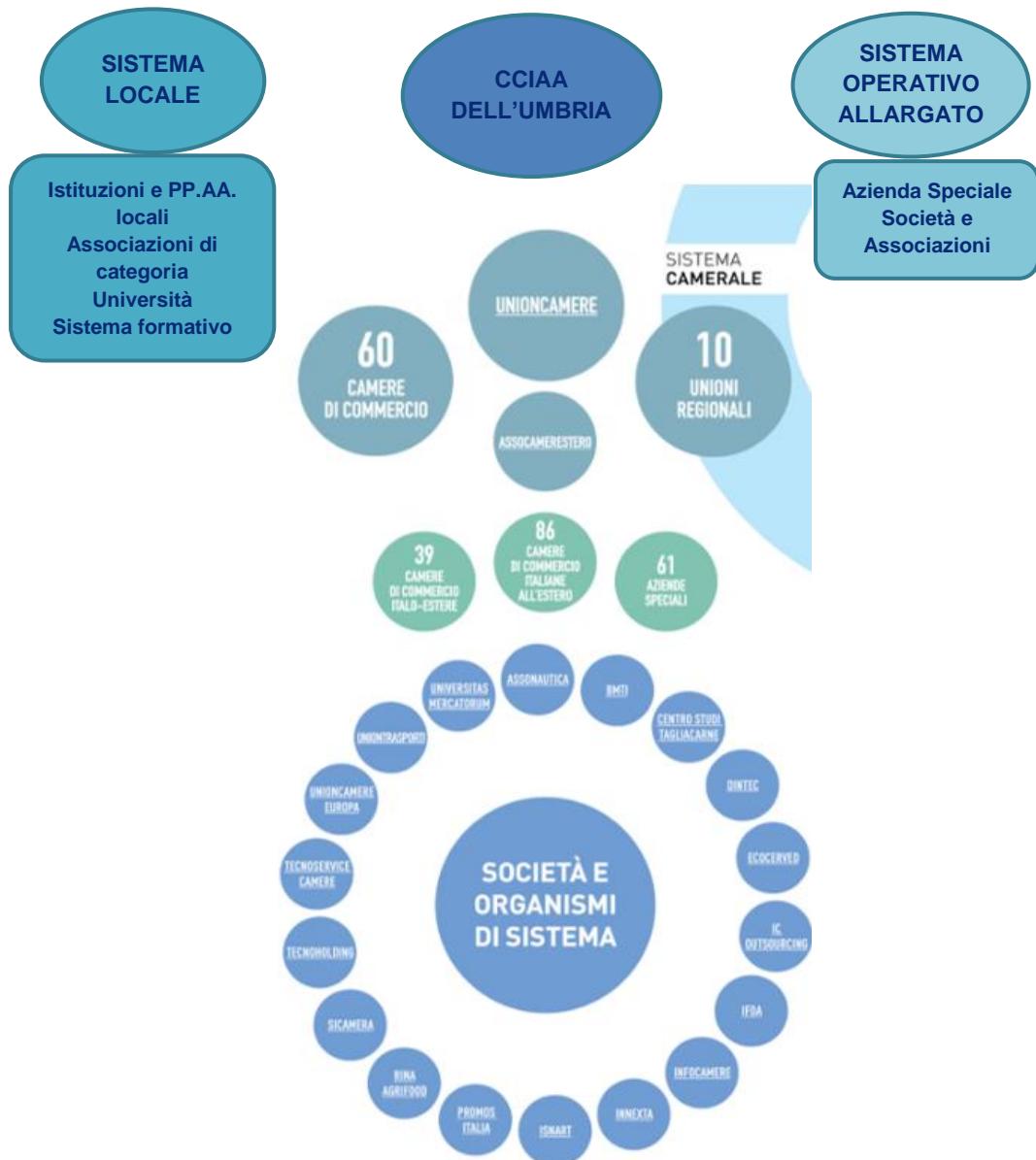
raggruppando Comuni con caratteristiche turistiche simili per ottimizzare l'accoglienza e l'informazione turistica a livello locale.

L'approvazione della nuova legge regionale sul turismo apre uno scenario nuovo nei rapporti della Regione con la Camera di Commercio. Viene rafforzata la collaborazione dell'ente camerale con la Regione e l'ANCI Umbria nello sviluppo di attività di marketing territoriale e nella diffusione del brand regionale.

- Si ricorda infine la cornice normativa articolata e complessa, soggetta a frequenti interventi da parte del legislatore, in materia di **CONTRATTI PUBBLICI** che impone continui e frequenti aggiornamenti connessi all'applicazione completa e definitiva del d. lgs 36/2023 (nuovo codice degli appalti) e quelle in materia di riduzione della **SPESA PER I CONSUMI INTERMEDI** e di **TRACCIABILITÀ DEI FLUSSI FINANZIARI**.



1.1.3 Il contesto esterno istituzionale



Per loro stessa natura, le Camere di Commercio sono un nodo connesso con una rete istituzionale più ampia. In particolare, 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 della circoscrizione territoriale di competenza. Per alcune attività la stessa riforma del sistema camerale impone la loro realizzazione in convenzione con soggetti pubblici o privati. Tali rapporti sono finalizzati a produrre, attraverso la più efficace allocazione delle risorse, un effetto leva sui risultati ottenibili da ciascun attore economico. Infine, su alcune delle funzioni attribuite dalla riforma del sistema camerale – Digitalizzazione delle imprese, Orientamento al lavoro e alle professioni, Turismo e Cultura, Internazionalizzazione delle imprese – viene realizzata una programmazione a livello di sistema camerale nazionale.

In un contesto sempre più mutevole e complesso e caratterizzato da risorse economiche sempre più scarse, la Camera di Commercio, così come le altre pubbliche amministrazioni, dovrà essere sempre più orientata verso una dimensione esterna e meno autoreferenziale, una dimensione in cui le performance superano i confini organizzativi e dove la capacità di contribuire allo sviluppo equo e sostenibile del territorio e delle imprese dipenderà dalle interazioni tra diversi attori, pubblici e privati, per poter amplificare gli impatti generati sui territori e perseguire con successo la propria *mission* istituzionale.

1.1.4 L'Azienda Speciale Promocamera

La CCIAA dell'Umbria opera anche attraverso un'Azienda speciale al fine di promuovere l'economia locale e supportare le imprese.

L'Azienda Speciale Promocamera promuove e gestisce alcuni **progetti per la promozione del territorio, la valorizzazione delle produzioni tipiche e il sostegno all'imprenditorialità attraverso l'informazione e l'orientamento alla creazione d'impresa, la promozione della partecipazione giovanile e femminile al mondo dell'impresa e per la gestione delle strutture congressuali ed espositive della Camera di Commercio** (Centro Congressi, Centro Servizi Galeazzo Alessi, centro borsistico e altre strutture). Collabora inoltre con gli uffici camerali nella realizzazione di alcuni progetti. Attualmente conta n. 6 dipendenti.

1.2 Il contesto interno

1.2.1 L'articolazione territoriale

A livello territoriale, la CCIAA dell'Umbria ha due sedi: la sede legale a Perugia e una sede a Terni, oltre a due uffici distaccati, uno a Foligno e uno a Città di Castello.

Città	Indirizzo
Sede Legale	Viale Cacciatori delle Alpi
Sede	Largo Don Minzoni
Ufficio distaccato 1	Via Vittorini, Loc. Cerbara, c/o Polifunzionale, Città di Castello
Ufficio distaccato 2	Piazza San Francesco (locali ex Tribunale) 06034 Foligno



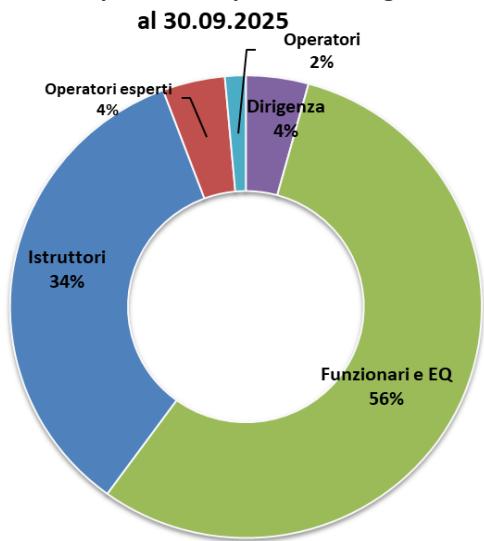


1.2.2 La struttura organizzativa

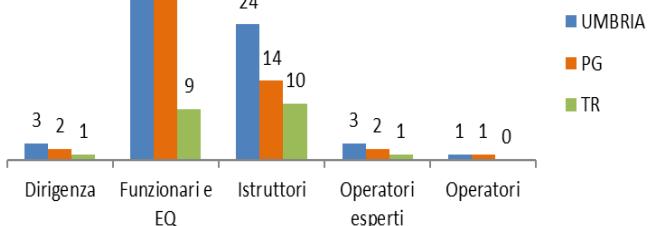
La Camera di Comercio dell'Umbria, al 1° ottobre 2025, conta **70 dipendenti** camerali, di cui due dirigenti e il Segretario Generale. Di questi, 49 sono in servizio presso la sede di Perugia e 21 a Terni.

AREA GIURIDICA	Dotazione organica M.I.S.E post accorpamento	IN SERVIZIO AL 01.10.2025 UMBRIA	Posti vacanti per cessazioni certe		
			31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026
SEGRETARIO GENERALE	1	1	-	-	-
DIRIGENTI	2	2	-	-	-
FUNZIONARI E EQ.	46	39	11	11	11
ISTRUTTORI	49	24	18	20	22
OPERATORI ESPERTI	4	3	-	-	
OPERATORI	2	1	2	2	soppressa
TOTALE	104	70	31	33	33

Dipendenti CCIAA dell'Umbria
Distribuzione per Area inquadramento giuridico

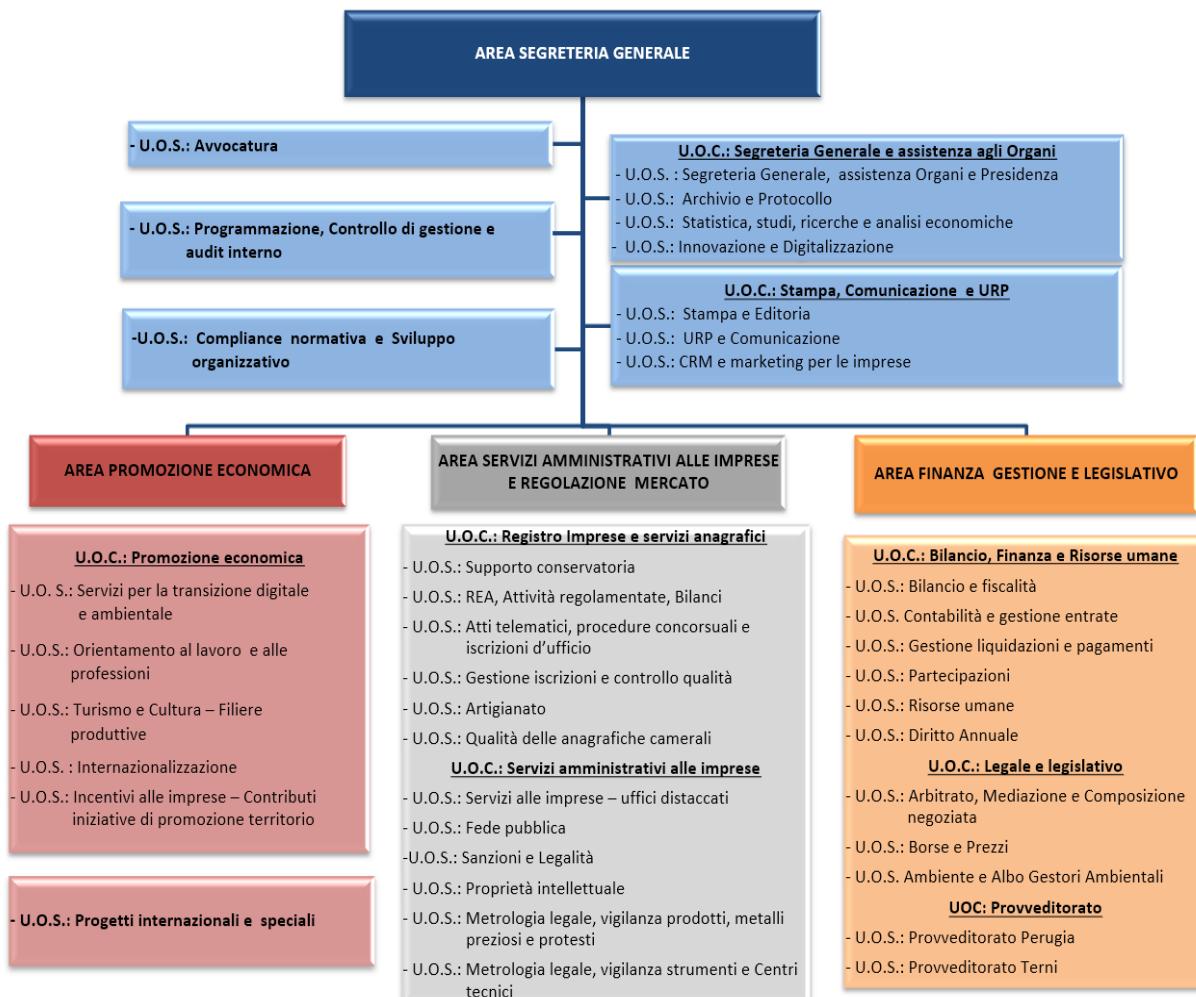


Dipendenti CCIAA Umbria per Area
inquadramento giuridico e sede - al 30.09.2025

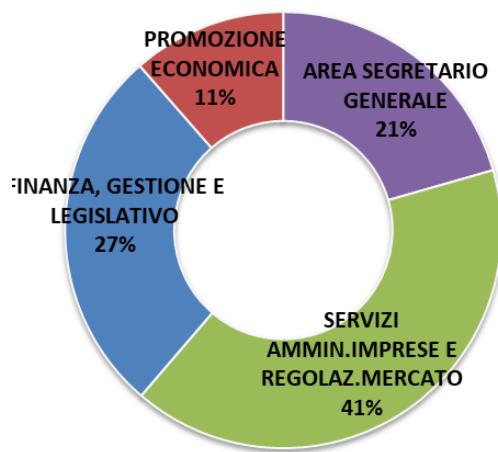


L'organigramma della Camera di Comercio dell'Umbria prevede un'articolazione dell'organizzazione interna in aree dirigenziali, unità organizzative complesse (U.O.C.) e unità organizzative semplici (U.O.S.) ed è stato rideterminato da ultimo il 1° ottobre 2025 . Al vertice della struttura vi è il Segretario Generale.

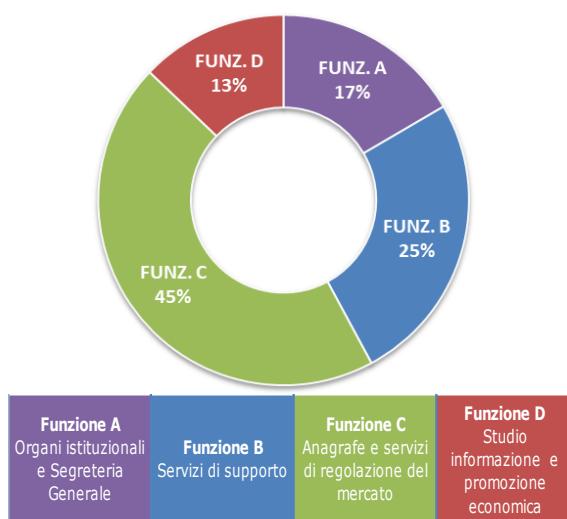
La struttura organizzativa è articolata su tre aree dirigenziali, oltre all'Area facente capo al Segretario Generale: Finanza, Gestione e Legislativo, Servizi Amministrativi alle Imprese e Regolazione del Mercato, Promozione Economica.



Distribuzione Dipendenti CCIAA dell'Umbria
per Area Dirigenziale al 30.09.2025



Dipendenti CCIAA dell'Umbria
Distribuzione per Funzione Istituzionale
al 30.09.2025





DIPENDENTI CAMERALI PER ANZIANITA' DI SERVIZIO

Fascia di anzianità di servizio	F	M	Totale
0-5 anni	2	2	4
11-15 anni	1		1
16-20 anni	2		2
21-25 anni	1	2	3
26-30 anni	20	15	35
31-35 anni	10	2	12
36-40 anni	8	4	12
41-45 anni		1	1
Totale	44	25	70

DIPENDENTI CAMERALI PER ETA'

Fascia di età anagrafica	F	M	Totale
30-39		1	1
40-49	4	2	6
50-59	31	13	44
60 e oltre	9	10	19
Totale	44	26	70

Il 90% del personale ha oltre 50 anni di età e il 36% ha oltre 30 anni di anzianità di servizio. Se a questo si aggiunge 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, emerge la necessità di reperire nuove risorse, incrementando la presenza di collaboratori giovani.

Entro la fine del 2025 saranno avviate **procedure di reclutamento per il personale dell'area Istruttori**, da completare nel corso del 2026.

1.2.3 Il patrimonio immobiliare

A seguito della fusione delle due Camere di Comercio umbre saranno necessari **interventi pianificati di razionalizzazione ed efficientamento**, anche, se necessario, di dismissione, qualora ritenuti funzionali al miglioramento dell'efficienza e dell'economicità nell'utilizzo degli spazi. Dovrà inoltre essere data attuazione al piano di interventi di manutenzioni straordinarie.

La tabella che segue riepiloga gli immobili di proprietà.

IMMOBILI DI PROPRIETA' C.C.I.A.A. DELL'UMBRIA - UBICAZIONE	UTILIZZO ATTUALE	SUPERFICIE TOTALE (MQ)	SUPERFICIE UFFICI (MQ)	IN COMODATO (MQ)	ALTRI USI	IN LOCAZIONE
Via cacciatori delle Alpi, 42 - Perugia	sede Perugia - uffici	12631	3908	200	7965	-
Via Catanelli, 70 Ponte San Giovanni - Perugia	- in locazione parziale a Confagricoltura Umbria - magazzini/archivi/ depositi	3026	-	-	775	2251
Centro Servizi Galeazzo Alessi - Via Mazzini, 9 - Perugia	centro espositivo e conferenze	607	-	-	607	-
Via A. Migliorati, Loc.tà S.Andrea delle Fratte S.Sisto - Perugia	magazzino/archivi	690	-	-	690	-
Largo Don Minzoni - Terni	sede Terni - uffici	3570	3570			
Via Muratori - Terni	magazzino/archivi	540			223	
VIA Salvatori 1/H - ORVIETO	sede distaccata	180	130		50	



1. LINEE DI INTERVENTO PER L'ANNO 2026

Si definiscono di seguito gli ambiti strategici (obiettivi di valore pubblico) e i relativi obiettivi strategici da raggiungere nel 2026 declinati sulla base delle priorità individuate nel Programma pluriennale di mandato 2021-2026 dell'ente, revisionato nel corso del 2023.

Per ciascun ambito strategico (obiettivo di valore pubblico) sono individuate le strategie e gli obiettivi strategici, in coerenza con le linee prioritarie di indirizzo elaborate dall'organo politico, con le linee di intervento strategiche individuate dalla Regione dell'Umbria e con le linee di sviluppo del sistema camerale delineate da Unioncamere per il triennio 2025-2027.

Secondo un criterio di selettività, gli obiettivi confluiranno nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) 2026-2028 e per ciascun obiettivo strategico, verranno individuati gli obiettivi operativi, seguendo una logica verticale che orienta la realizzazione delle attività e dei servizi in portafoglio, così che ciascuno nel proprio ambito possa concorrere all'attuazione della strategia.

2.1 Ambiti strategici – Obiettivi di Valore Pubblico

In linea con le priorità individuate nel Programma pluriennale di mandato, la pianificazione della Camera di Commercio dell'Umbria per il triennio successivo fa riferimento a tre ambiti strategici.



AMBITO STRATEGICO 1 - SVILUPPO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO

Missione (ex D.M. 27/03/2013): 011 - Competitività e sviluppo imprese

Descrizione: un'efficace **promozione del territorio** passa da una chiara identificazione della sua identità, fattore imprescindibile che impone di intervenire con progettualità volte a valorizzare le sue peculiarità/potenzialità. Occorre **potenziare** da un lato **l'attrattività territoriale attraverso la qualificazione dei prodotti e delle aziende** e dall'altro definire e sostenere politiche di **valorizzazione delle risorse culturali, ambientali, enogastronomiche, artigianali e del patrimonio turistico** che si collochino al centro delle strategie di sviluppo locale condivise dal network degli enti e degli organismi competenti, in primis la Regione dell'Umbria.

Lo sviluppo delle imprese passa anche attraverso il **sostegno ai principali fattori di competitività** delle stesse: supporto all'**innovazione** e alla **transizione digitale ed ecologica**, al **placement lavorativo** e all'**internazionalizzazione**, alla **finanza d'impresa** e allo sviluppo delle **infrastrutture materiali e immateriali**.



AMBITO STRATEGICO 2-SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO

Missione (ex D.M. 27/03/2013): 012 - Regolazione dei mercati

Descrizione: alleggerire il carico amministrativo che grava sulle imprese, **rendere più agili e funzionali i servizi offerti, facilitare l'accesso a dati certi e informazioni chiare**, agevolare il buon funzionamento della giustizia tramite **azioni di prevenzione del conflitto e strumenti alternativi al tribunale ordinario per la risoluzione delle controversie**: sono le coordinate di una rotta che l'Ente camerale segue con costanza, rafforzata oggi dall'ausilio di tecnologie digitali sempre più abilitanti e da un contesto istituzionale – nazionale ed europeo – maggiormente sensibile a queste tematiche.

Essere una PA semplice significa, per la Camera di Commercio, curare anzitutto la massima **qualità e l'efficienza dell'ecosistema digitale costituito dall'interazione di Registro Imprese, SUAP, Fascicolo Digitale e Cassetto dell'Imprenditore**, che costituiscono la base di dati che consente all'Ente di affermarsi anche come hub informativo del sistema economico. Tutto ciò deve essere completato dall'attenzione al contatto diretto con l'utente e dall'obiettivo di adeguare la velocità dell'apparato amministrativo a quello delle imprese ovvero del mercato, tendendo all'erogazione dei servizi in tempo reale. Nell'ottica di semplificare e di migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi resi all'utenza, l'ente camerale si propone di **riorganizzare i servizi alle imprese, laddove possibile e/o richiesto, al fine di ridurne i costi, i tempi medi di conclusione dei procedimenti e migliorarne l'accessibilità**.

Spetta alla Camera di Commercio, inoltre, **tutelare il consumatore e la regolarità delle attività del mercato** e, in definitiva, la legalità delle dinamiche economiche, vigilando sul mercato e favorendone la regolazione, tramite la promozione di regole certe ed eque, la trasparenza delle pratiche commerciali, lo sviluppo di iniziative volte a favorire la correttezza dei comportamenti degli operatori, la composizione delle controversie insorte attraverso la promozione dell'istituto della mediazione e dell'arbitrato, supportare le imprese in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario nella soluzione delle situazioni di crisi, attraverso lo strumento della **Composizione negoziata**.

AMBITO STRATEGICO 3 – STATO DI SALUTE DELL'ENTE

Missione (ex D.M. 27/03/2013): 032 - Servizi istituzionali e generali delle PP.AA.

Descrizione: l'attuazione delle linee strategiche necessita di alcuni fattori di contesto, trasversali alle diverse aree dell'Ente e strumentali al perseguitamento degli obiettivi e delle priorità individuate. Sono stati pertanto identificati alcuni **fattori abilitanti**, il cui sviluppo rappresenta un **presupposto fondamentale per il conseguimento della piena efficienza ed efficacia organizzativa nella realizzazione delle politiche dell'Ente**.

Considerare lo stato delle risorse è importante per verificare la sostenibilità degli obiettivi e dei risultati attesi. Se da un lato la dotazione di risorse (umane, economico-finanziarie, strumentali) è in larga parte data e limitata, con limitati margini di modifica sostanziale, occorre dall'altro lato agire per rafforzare la professionalità e le competenze, alla luce del mutato contesto organizzativo e in modo funzionale al perseguitamento delle strategie.

Risulta fondamentale, pertanto, analizzare e **migliorare lo stato di salute delle risorse a disposizione: patrimoniali, economico-finanziarie, strumentali, digitali, organizzative, professionali, relazionali, etiche, comunicative**, con l'obiettivo di rendere quanto più efficace ed efficiente possibile la macchina amministrativa, attraverso l'efficientamento della riscossione delle entrate, la riduzione dei costi operativi di erogazione dei servizi, la semplificazione delle procedure e la loro digitalizzazione, la valorizzazione delle risorse umane e un adeguato supporto alla governance dell'Ente.





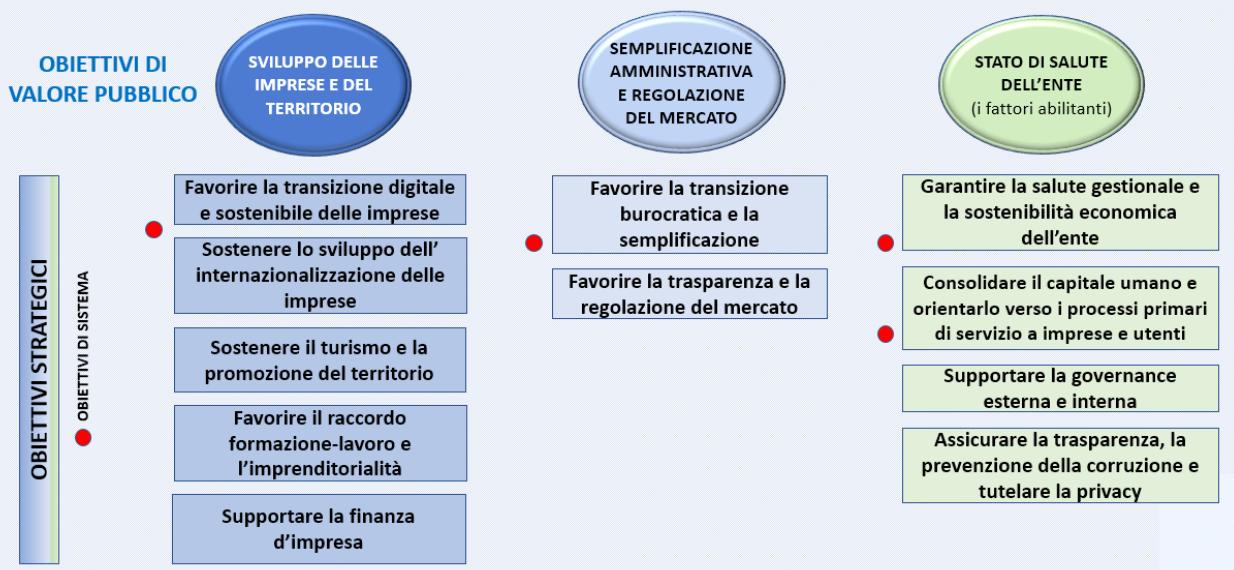
2.2 Linee programmatiche 2026: obiettivi di valore pubblico, strategie e obiettivi strategici

Le tabelle che seguono evidenziano, per ogni obiettivo di valore pubblico, le strategie e gli obiettivi strategici, individuati in coerenza con le priorità del Programma Pluriennale di Mandato 2021-2026, aggiornato al contesto di riferimento e con gli obiettivi comuni a tutto il sistema camerale individuati da Unioncamere, nell'ambito di un percorso teso alla misurazione del «valore pubblico» generato dalle Camere con la loro azione su una selezione di linee di sviluppo strategico del sistema camerale.

LINEE PROGRAMMATICHE 2021-2026



LINEE PROGRAMMATICHE 2021-2026



1.3 Strategie e obiettivi strategici

Obiettivo di valore pubblico		SVILUPPO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO
Strategia	Promuovere un'economia inclusiva e sostenibile attraverso la trasformazione digitale ed ecologica delle imprese	
Stakeholder	Imprese, Enti, associazioni e organismi operanti all'interno del network 4.0 e in materia di transizione ecologica	
Contesto esterno	<p>Promuovere un'economia inclusiva e resiliente attraverso la trasformazione digitale e sostenibile delle imprese è una delle sfide più attuali e più importanti che l'Europa ha davanti a sé per conservare un ruolo importante nel contesto geopolitico mondiale. Nel rapporto sul Futuro della Competitività Europea il Presidente Draghi ha indicato tre settori principali di intervento per il rilanciare la crescita economica sostenibile: il primo è rappresentato dagli investimenti in tecnologie avanzate e nelle competenze dei cittadini, il secondo è un piano congiunto di decarbonizzazione e competitività, il terzo è costituito dall'aumento della sicurezza e la riduzione delle dipendenze da Paesi terzi con riguardo alle materie prime e alle fonti energetiche.</p> <p>La sfida per l'Italia è ancora più importante e strategica e le Camere di Commercio, per la parte che possono svolgere, sono impegnate fortemente nell'assistenza e accompagnamento delle imprese, soprattutto quelle di piccole dimensioni, verso la digitalizzazione e la transizione sostenibile, ambientale, sociale e di governance.</p>	
Obiettivo strategico	OS 1.1 FAVORIRE LA TRANSIZIONE DIGITALE E SOSTENIBILE DELLE IMPRESE	
Descrizione	<p>Potenziamento delle competenze del capitale umano delle PMI in materia digitale e green.</p> <p>Creazione e sviluppo di ecosistemi digitali e green volti a favorire il collegamento tra domanda e offerta tecnologica, affiancando le azioni di orientamento e di re-indirizzamento già consolidate presso la rete dei PID (es. Mentor digitali, Atlante i4.0) con nuovi strumenti operativi e fonti informative sempre più evolute e mirate.</p> <p>Potenziamento degli strumenti di assessment come fattori abilitanti della doppia transizione per supportare le imprese nella conoscenza del livello di maturità digitale, di sicurezza informatica dei dati, delle competenze digitali e del posizionamento delle imprese sui criteri ESG - Environmental Social Governance.</p> <p>Accompagnamento delle imprese in materia digitale e green e counseling per l'accesso ai finanziamenti pubblici.</p> <p>Favorire la transizione energetica delle imprese attraverso progetti per l'efficientamento energetico e la costituzione di Comunità Energetiche Rinnovabili.</p> <p>Promuovere l'economia circolare e l'utilizzo dei sottoprodotti in collaborazione con ARPA Umbria.</p> <p>Diffusione dell'importanza strategica di adottare modelli di business sostenibili secondo i criteri ESG anche in virtù degli accordi di collaborazione siglati con gli Ordini dei Dottori Commercialisti di Perugia e Terni e con l'Unione Forense per la Tutela dei Diritti Umani.</p> <p>Offerta di servizi amministrativi telematicamente avanzati a supporto delle imprese in campo ambientale:</p> <ul style="list-style-type: none"> - digitalizzazione delle scritture ambientali - tracciabilità dei rifiuti (RENTRI) - interfaccia con le imprese per la raccolta dei dati ambientali da trasferire alla PA anche ai fini del reporting dell'UE (Mud, Albo Gestori Ambientali, registri/elenchi ambientali) 	
Programma (D.M. 27/03/2013)	011/005 – Promozione e attuazione politiche di sviluppo, competitività e innovazione....	



Obiettivo di valore pubblico | SVILUPPO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO

Strategia	Rafforzare la presenza all'estero delle imprese italiane. Accrescere l'export italiano
Stakeholder	Imprese, attori istituzionali operanti sull'internazionalizzazione delle imprese
Contesto esterno	<p>Il numero degli esportatori abituali italiani (pari a circa 1,37 milioni nel 2023) resta stabile e tra i più consistenti in Europa in termini assoluti ma è ancora troppo limitato se si considera che nel nostro Paese operano oltre 5 milioni di imprese attive. Inoltre, di queste aziende oltre la metà (53,2%) è rappresentata da micro-imprese con meno di 9 addetti, che concentrano appena il 3,7% dell'export e che sono orientate soprattutto verso i mercati più "stabili" dell'Unione europea (Germania -Francia) e Nord America.</p> <p>All'opposto, va considerato che, sul totale delle imprese esportatrici, sono appena 18mila quelle che rappresentano lo "zoccolo duro" del nostro Made in Italy all'estero: si tratta nella quasi totalità di imprese di medio-grandi dimensioni, che concentrano da sole oltre i due terzi del nostro export. Ne consegue che la distribuzione dell'export italiano continua ad essere più polverizzata rispetto ai nostri competitor (Francia, Germania in primis) e questo porta a riflettere sulla necessità di interventi che inducano le imprese già operanti all'estero a considerare e ad approcciare in modalità meno episodica e più strutturale i mercati internazionali, aumentando il fatturato medio all'export e inserendosi in maniera più stabile all'interno delle principali filiere globali. Ciononostante, a livello regionale i dati sull'export per il 2024 mostrano un andamento generale positivo con un aumento superiore alla media nazionale ma diversificato per i vari settori.</p> <p>La legge di riforma del sistema camerale, in corso di revisione, ha indicato i confini degli interventi che l'Ente camerale può realizzare in tema di Internazionalizzazione, ponendo limitazioni sulle attività all'estero ma con un chiaro invito alla collaborazione con le altre istituzioni che già operano in questo ambito (in primis ICE, SACE E SIMEST). La stessa riforma che ha dato rilevanza al ruolo delle Camere quale rete capillare di contatto con le imprese sul territorio - in particolare quelle di minori dimensioni, le start up e le aziende organizzate in filiere e reti - per mettere gli esportatori in condizione di essere assistiti nel loro sforzo per raggiungere i mercati esteri di interesse, garantendo un costante raccordo con le azioni messe in campo dall'ICE, Sace, Simest e CDP, nonché con Promos Italia e le Camere di Commercio Italiane all'estero, con la Regione dell'Umbria e la sua partecipata Sviluppumbria.</p> <p>La capillarità della rete camerale e la sua vicinanza alle imprese di riferimento rendono il Sistema Camerale e le sue articolazioni funzionali e territoriali un elemento imprescindibile in tema di sostegno alla competitività delle imprese garantendo supporto e assistenza diretta nell'orientarsi verso i mercati internazionali.</p> <p>Una rete di riferimento e raccordo la cui utilità è emersa in modo evidente in questi ultimi anni, caratterizzati da una costante emergenza a causa della crisi pandemica prima e dai conflitti Russo-Ucraino e nel Medio Oriente poi. Le crisi belliche hanno evidenziato la fragilità di alcune nostre filiere in tema soprattutto di approvvigionamento ma anche di improvvisa assenza di sbocco diretto su mercati consolidati (Russia, Ucraina, Medio Oriente e Paesi confinanti maggiormente coinvolti) ed indiretto su altri mercati ove alcuni imprenditori hanno timore di investire/esportare visti i continui cambiamenti economici in atto.</p>



Obiettivo strategico	OS 1. 2 SOSTENERE LO SVILUPPO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE
Descrizione	<p>In questo scenario mutato, l'obiettivo principale del sistema camerale è quello di rafforzare la presenza all'estero delle imprese già attive 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 quello di individuare e avviare all'export le PMI attualmente operanti sul solo mercato domestico (le cosiddette "potenziali esportatrici") e quelle che solo occasionalmente hanno esportato negli ultimi anni fornendo loro strumenti e assistenza specialistica che permetta di orientarsi verso i nuovi mercati.</p> <p>Ciò attraverso l'offerta di servizi di informazione, formazione, primo orientamento e assistenza alle piccole e medie imprese 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 e in collaborazione con l'ufficio Punto Impresa Digitale (PID), anche avvalendosi di assessment, tool di analisi e piattaforme digitali quali strumenti di accesso ai mercati internazionali.</p> <p>Proseguirà il rafforzamento della partecipazione attiva nei network esistenti (ad esempio la rete EEN) 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, nonché l'ulteriore impulso alla collaborazione e al continuo raffronto con le Camere di Commercio Italiane all'Estero (CCIE) per promuovere in ambito regionale presso le imprese i servizi offerti dalle CCIE.</p>
Programma (D.M. 27/03/2013)	016/005 – Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy



Obiettivo di valore pubblico	Sviluppo delle imprese e del territorio
Strategia	Incrementare la ricchezza prodotta dal comparto turistico-ricettivo Aumentare l'attrattività del territorio Salvaguardare il benessere ambientale
Stakeholder	Regione e Enti locali, Università e Centri di ricerca, Associazioni di categoria e mondo imprenditoriale
Contesto esterno	<p>Un elemento distintivo del territorio umbro è la sua crescente vocazione turistica, che rappresenta un fattore strutturale di forza sempre più rilevante per il sistema socio-economico regionale. Tuttavia, gli indicatori economico-patrimoniali per impresa evidenziano ancora un divario rispetto alle principali regioni italiane a forte attrattività turistica, sia in termini di densità imprenditoriale sia per quanto riguarda il valore aggiunto generato dalle singole imprese del comparto. Questi dati, confermati dalle elaborazioni di Isnart su fonti Unioncamere, Istat e Banca d'Italia, suggeriscono la necessità di rafforzare ulteriormente le strategie di sviluppo, innovazione e internazionalizzazione del settore, per colmare il gap competitivo e valorizzare appieno il potenziale del territorio.</p> <p>Il turismo in Umbria ha mostrato una crescita costante e significativa nel decennio 2015–2025, con performance superiori alla media nazionale in molti ambiti, pur non avendo ancora colmato del tutto il gap con le regioni italiane più avanzate. Nei primi trimestri del 2025 si sono registrati arrivi e presenze in netta crescita (+11,2% negli arrivi e +13% nelle presenze nel secondo trimestre rispetto allo stesso trimestre del</p>





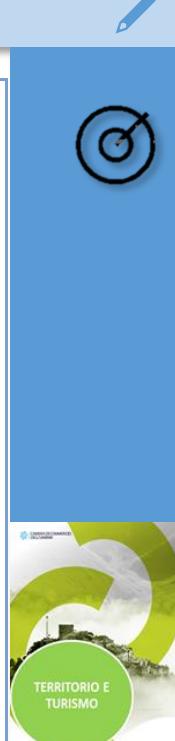
2024), con permanenza media salita a circa 2,4 giorni. Il settore ha così confermato il proprio ruolo strategico all'interno del sistema produttivo regionale.

Un impulso decisivo a questo sviluppo è stato dato dalla nuova "Legge regionale in materia di turismo", approvata il 22 ottobre 2024, che ha introdotto un modello innovativo di governance turistica e ha sancito il ruolo strategico della Camera di Commercio dell'Umbria quale parte integrante dell'Organismo di Gestione della Destinazione (OGD).

I principali assi strategici della legge comprendono:

- Destinazione turistica unitaria: l'Umbria viene promossa come un'unica destinazione coordinata, valorizzata attraverso il marchio regionale "Brand System", che integra identità culturale, paesaggio, prodotti tipici, artigianato e servizi.
- Organismo di Gestione della Destinazione (OGD): organismo centrale per il coordinamento delle attività promozionali, la programmazione condivisa tra pubblico e privato e il presidio delle strategie di innovazione e sostenibilità. L'OGD svolge anche funzioni di osservatorio turistico.
- Ambiti turisticamente rilevanti: vengono promossi ambiti territoriali omogenei composti da Comuni con caratteristiche simili, per ottimizzare l'organizzazione dell'offerta e migliorare l'accoglienza turistica.

L'attuazione della legge ha già determinato un rafforzamento delle sinergie operative tra la Regione Umbria, la Camera di Commercio e ANCI Umbria, in particolare per lo sviluppo di attività di marketing territoriale e la diffusione del brand regionale, con un approccio integrato che unisce tradizione e innovazione, patrimonio materiale e immateriale, grandi eventi e esperienze autentiche nei borghi.



Obiettivo strategico OS 1.3 SOSTENERE IL TURISMO E LA PROMOZIONE DEL TERRITORIO

TURISMO

La Camera di Commercio dell'Umbria nell'ambito dell'obiettivo strategico di sostegno al turismo e di valorizzazione del territorio regionale agisce in piena coerenza con la nuova legge regionale sul turismo (L.R. 22 ottobre 2024) e in stretta collaborazione con la Regione Umbria e gli attori del territorio, pubblici e privati.

In particolare, l'obiettivo si articola attraverso le seguenti direttive:

- **Sostenere un modello integrato di gestione della destinazione "Umbria",** riconosciuta come realtà unica a livello regionale, promuovendo una governance condivisa ed efficace, capace di valorizzare tutte le componenti dell'offerta turistica;
- **Collaborare attivamente con la Regione e con gli stakeholder territoriali per realizzare azioni di marketing territoriale,** con l'obiettivo di rafforzare la visibilità e la diffusione del brand regionale "Umbria cuore verde". Un'identità forte e riconoscibile, capace di unire città d'arte e borghi, cultura e natura, grandi eventi e tradizioni locali;
- **Potenziare il posizionamento dell'Umbria sui mercati nazionali e internazionali,** favorendo lo sviluppo di operatori specializzati nella promozione e commercializzazione dell'offerta turistica regionale. In questo ambito, la Camera di Commercio opera come organismo intermedio per la gestione di risorse economiche regionali finalizzate alla crescita del comparto;
- Consolidare le azioni già avviate negli ultimi anni, **valorizzando i percorsi di concertazione istituzionale con Regione, ANCI Umbria, associazioni di**

Descrizione

	<p>categoria e Università, anche attraverso l'attivazione di percorsi formativi avanzati e post-laurea per nuove figure professionali nel turismo e nella cultura;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgere in modo sistematico l'intera filiera dell'accoglienza, progettando azioni di promozione integrata rivolte sia al mercato interno sia a quello estero. Particolare attenzione viene riservata al potenziamento della presenza dell'Umbria nei circuiti dei grandi Tour Operator e alla valorizzazione di asset strategici come i siti UNESCO e il network internazionale Mirabilia; • Costruire progetti di filiera per la valorizzazione dei prodotti agroalimentari di eccellenza e delle produzioni artigianali e manifatturiere di qualità da promuovere attraverso concorsi ed eventi a carattere locale e nazionale; • Promuovere l'utilizzo di strumenti digitali e innovativi per l'analisi e la diffusione di dati economici, al fine di fornire un supporto qualificato e tempestivo alla definizione delle politiche di settore. L'obiettivo è superare un approccio puramente statistico e retrospettivo, sviluppando una visione più strategica e predittiva dei cambiamenti in atto nel sistema turistico e imprenditoriale regionale. <p>Attraverso la collaborazione con i progetti nazionali di Unioncamere sulla digitalizzazione e grazie al sostegno fornito dal Fondo di perequazione di Unioncamere e da ISNART, la Camera di Commercio promuoverà la raccolta e valorizzazione continua dei dati nelle strutture regionali e camerali, avvalendosi di ecosistemi digitali, metodologie di ricerca moderne e strumenti avanzati per la raccolta e interpretazione statistica. In tale ambito, la piattaforma Stendhal svolgerà un ruolo centrale: integrando fonti dati nazionali e locali, attingendo a sistemi predittivi, sentiment analysis, analisi ambientali e branding, essa supporterà l'Osservatorio regionale sull'economia del turismo, delle destinazioni turistiche e dei prodotti turistici del territorio, facilitando decisioni strategiche più efficaci a vantaggio delle imprese del settore.</p>	 
Descrizione	<h3>INFRASTRUTTURE</h3> <p>Ruolo di stimolo e raccordo, fornendo ai Governi centrali e locali un contributo per una migliore strategia sulle infrastrutture, contribuendo a supportare una più efficace pianificazione ed una veloce realizzazione degli interventi infrastrutturali. Accrescimento negli stakeholder, siano essi imprese o istituzioni, della consapevolezza delle necessità, la definizione delle priorità, il coordinamento degli interventi. Il Libro Bianco sulle Infrastrutture realizzato a livello nazionale ha evidenziato una serie di priorità infrastrutturali; quelle espresse dal sistema imprenditoriale umbro vedono in primis la nuova stazione per i treni ad alta velocità. In tale contesto, la Camera dell'Umbria insieme a quella di Arezzo-Siena, alle associazioni economiche di categoria di quattro province (Arezzo, Perugia, Siena e Terni) e le due Regioni Umbria e Toscana continuerà a lavorare per supportare e stimolare il processo di convergenza di interessi, per l'approvazione e la progettazione della stazione sulla linea ferroviaria di Alta velocità/Alta capacità che unisce Milano a Salerno, definita Media Etruria al confine tra la nostra e la regione Toscana, nella tratta compresa tra Chiusi e Arezzo e che ricalca la Medio-Padana, nella convinzione che possa rappresentare un aiuto importante per cittadini e imprese di questa macro-area attualmente tagliata fuori dall'alta velocità o, come a Perugia, con un solo treno verso Milano a costi decisamente alti. La nuova stazione ferroviaria Medio-Etruria renderebbe più facilmente accessibili ai turisti i nostri tesori artistici, naturalistici e religiosi, e potrebbe avvicinare le imprese ai mercati di riferimento, oltre che facilitare i lavoratori pendolari senza</p>	



essere costretti a trasferirsi e ancora facilitare la mobilità della comunità universitaria dal Nord, un bacino ancora poco sfruttato dagli atenei umbri e toscani. Altro importante focus di approfondimento è stato realizzato dalla Camera dell'Umbria con riferimento al tema della **Zona Logistica Semplificata (ZLS) interregionale**, che rappresenta una potenziale opportunità di sviluppo per il territorio umbro in maniera sinergica con le regioni confinanti (Marche e Lazio). In particolare la recente normativa prevede la possibilità di istituire le **ZLS** anche nelle regioni Marche e Umbria.

Altro tema infrastrutturale che vede direttamente coinvolta la Camera dell'Umbria è quello dell'**Aeroporto internazionale San Francesco di Assisi**, del quale detiene una partecipazione al capitale sociale del 10% e per il quale viene assicurato il sostegno con un contributo in conto esercizio di circa 500.000 euro annui. Per valorizzare ulteriormente questa fondamentale infrastruttura sarebbe 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.

Infine, l'**asse viario Umbria-Marche Quadrilatero**, per il quale, a partire dal 2008 la Camera di Commercio di Perugia ha destinato, con un impegno trentennale, parte della maggiorazione del diritto annuale pagato dalle imprese, sostenendo in tal modo un rilevante impegno economico che grava tuttora sul bilancio camerale, nonostante la riduzione del gettito del diritto annuale dovuta sempre al taglio imposto dal D.L.90/2014 2014 e nonostante i lavori infrastrutturali siano pressoché completati. Sarebbe auspicabile che la Camera riuscisse a liberarsi almeno parzialmente dall'impegno economico, per destinare parte delle risorse ad altre linee di intervento.

Con la costituzione della Camera dell'Umbria è giunto a compimento anche il processo di liquidazione di Unioncamere Umbria, la quale tra i propri asset patrimoniali deteneva una partecipazione in **Umbriafiere** pari al 30% del capitale. Pertanto l'ente camerale si trova a partecipare in maniera importante al principale centro fieristico regionale.

INFORMAZIONE ECONOMICA

La Camera di Commercio 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 ed efficaci per il sostegno e il rilancio delle imprese e dei territori**, che permettano di passare da una chiave di lettura di tipo "statistico" e tradizionale – che legge e analizza fatti già accaduti e le dinamiche che si sono già realizzate – a uno sguardo in grado di interpretare e cogliere anticipatamente il cambiamento.

Ne rappresentano esempi qualificanti l'**indagine Excelsior**, 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 delle Offerte) e Turismo Big Data.

Obiettivo di valore pubblico SVILUPPO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	
Strategia	<p>Incrementare il tessuto imprenditoriale del territorio Incrementare il tasso di occupazione giovanile e femminile Ridurre la difficoltà di reperimento della forza lavoro per le imprese (mismatch) Ridurre la disegualanza di genere</p>
Stakeholder	Scuole, studenti, aspiranti imprenditori, start up, imprese, ITS, Università, Associazioni imprenditoriali
Contesto esterno	<p>I dati Istat evidenziano che, in meno di 20 anni, gli umbri che vanno all'estero e vi prendono la residenza, soprattutto giovani e in grandissima parte per lavoro, sono aumentati di oltre otto volte.</p> <p>Il saldo annuo negativo tra laureati in arrivo nella regione dall'estero (per lo più di ritorno dopo essersene andati) e quelli che se ne vanno si è moltiplicato per 16.</p> <p>Tutti fattori che, unitamente al numero dei NEET (giovani che non studiano, non lavorano e non sono in formazione), destano grande preoccupazione, perché le cifre dimostrano come questa perdita di professionalità, anno dopo anno, sia diventata un forte limite per l'intera Umbria e anche per la crescita stessa delle imprese.</p> <p>I dati del Sistema Informativo Excelsior evidenziano che in Umbria, alla crescita della domanda di lavoro si affianca una maggiore difficoltà nel reperire i profili necessari alle imprese, che nel 2024 interessa il 55% delle entrate programmate, a fronte del 51% del 2023. I problemi delle imprese nel trovare personale (mismatch) riflettono l'intrecciarsi di diversi fattori e di situazioni molto eterogenee sul territorio. Le rilevazioni che stiamo acquisendo nel corso del 2025 confermano questa tendenza ed anzi attestarsi su un ulteriore incremento del dato, evidenziando soprattutto le difficoltà legate alla mancanza di candidati per i profili professionali disponibili nelle aziende, seguita dell'inadeguatezza delle competenze possedute dai candidati rispetto a quelle attese dalle aziende. I settori con le maggiori difficoltà di reperimento sono le costruzioni, i servizi informatici, le industrie metallurgiche, le industrie della carta e della stampa, le industrie del mobile, il settore della ristorazione e quello dei servizi sanitari e delle professioni di cura.</p>
Obiettivo strategico	OS 1.4 FAVORIRE IL RACCORDO FORMAZIONE-LAVORO E L'IMPRENDITORIALITÀ'
Descrizione	<p>La promozione di nuova imprenditorialità parte dal riconoscimento del ruolo del sistema scolastico, cruciale per avvicinare le nuove generazioni alle esigenze di un mercato del lavoro in costante evoluzione, che richiede nuove professionalità e competenze, a partire da quelle digitali, prosegue con il sistema universitario, veicolo di innovazione, e tocca infine le start-up, determinanti per la crescita economica.</p> <p>L'obiettivo della Camera di Commercio dell'Umbria per migliorare il raccordo scuola-lavoro e per il sostegno all'imprenditorialità si sviluppa attraverso le seguenti linee strategiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supporto alla creazione di percorsi di Alternanza Scuola Lavoro e di orientamento con le scuole e le imprese del territorio, realizzati anche in funzione delle indicazioni ricevute nelle indagini Excelsior gestite dal sistema camerale, attraverso la realizzazione di attività laboratoriali sui temi dell'Imprenditorialità (Impresa in Azione, Idee in Azione), della digitalizzazione (DIGITLAB), della sostenibilità ambientale (GREENLAB) e del Turismo e Cultura (Mirabilia Bootcamp).





Nella definizione di tali azioni verrà svolta un'azione di coordinamento per promuovere la collaborazione tra le associazioni imprenditoriali e gli istituti scolastici in modo da consentire una migliore programmazione dei corsi da offrire ai giovani e un inserimento in aziende che operano in settori in cui si registrano i maggiori fabbisogni occupazionali.

Grande importanza sarà data all'attività di **Orientamento post-diploma** anche alla luce della recente introduzione delle figure dei docenti orientatori, prevista dal Decreto n. 328 del 22 dicembre 2022 del Ministro dell'Istruzione e del Merito con cui sono state approvate le nuove Linee guida per l'orientamento, dando così attuazione alla riforma prevista dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). La Camera di Commercio supporterà gli operatori scolastici nella realizzazione di queste attività sia attraverso le iniziative di propria realizzazione - CVLAB e CameraOrienta -, sia partecipando ad eventi e/o progetti organizzati da altre istituzioni sulle tematiche dell'Orientamento post-diploma, delle transizioni scuola-lavoro e dei risultati del Progetto Excelsior.

- **Implementazione a livello territoriale del sistema di certificazione delle competenze acquisite dagli studenti a valle di percorsi di PCTO** (percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento, già alternanza scuola-lavoro) co-progettati da scuole e imprese in base a protocolli d'intesa sottoscritti da Unioncamere e da diverse organizzazioni imprenditoriali di settore.
- **Sviluppo dei rapporti di collaborazione con gli ITS**, diffondendo nelle azioni di orientamento la conoscenza del sistema regionale dell'istruzione superiore, incentivando lo sviluppo di competenze imprenditive e imprenditoriali nei percorsi ITS e supportando la dimensione internazionale dei percorsi ITS anche grazie alla rete camerale italiana all'estero.
- Rafforzamento della collaborazione con Assocamerestero e CCIE per la realizzazione del **progetto Improve Your Talent**, che prevede tirocini presso le sedi delle Camere di Commercio Italiane all'estero, operanti nel territorio dell'Unione Europea, finalizzati ad acquisire una conoscenza diretta del mondo del lavoro, potenziare la conoscenza delle altre lingue comunitarie e familiarizzare con metodologie di lavoro e ambienti internazionali. Nell'ambito di questa attività si prevede la prosecuzione della collaborazione con l'Università degli Studi di Perugia, l'ampliamento del modello di tirocinio al sistema ITS e l'adozione di iniziative di rafforzamento del modello attraverso l'allargamento del partenariato.
- Iniziative per **supportare la mobilità internazionale degli studenti delle scuole medie superiori e dei post qualificati** in cerca di occupazione attraverso la rete delle Camere di Commercio Italiane all'estero, grazie al **progetto Improve your skills**, recentemente approvato dall'Autorità di gestione delle risorse Erasmus+
- **Iniziative per l'orientamento all'autoimpiego e alla creazione d'impresa (Servizio Nuove Imprese)**: all'interno di questa area di attività si inseriscono le azioni di supporto agli aspiranti imprenditori, ai neo imprenditori e alle start up, realizzate attraverso il Servizio Nuove Imprese (SNI) che svolge un'attività di primo orientamento e di indirizzo per coloro che scelgono di avviare un'attività imprenditoriale. Le iniziative della Camera di Commercio dell'Umbria si inseriscono in un programma nazionale coordinato da Unioncamere, collaborando attivamente per la gestione della piattaforma nazionale www.sni.unioncamere.it, all'interno della quale gli utenti possono



trovare informazioni di base, orientamento all'imprenditorialità, expertise tecnico, attività formative e di assistenza tecnica alla creazione di impresa, notizie e informazioni dai territori.

I servizi dedicati agli aspiranti imprenditori spaziano da colloqui individuali con esperti d'impresa in merito ad un primo vaglio di fattibilità dell'idea imprenditoriale, attività di mentoring con esperti d'impresa, supporto per accesso al credito in collaborazione con Ente Nazionale per il Microcredito, corsi di formazione sia di inquadramento generale che di tipo specialistico, supporto individuale su specifiche problematiche attraverso il servizio "L'esperto Risponde".

Sarà potenziata tutta l'attività di comunicazione on line e off line che si indirizzerà sia al popolamento della piattaforma nazionale con news e servizi che riguardano il tema dell'imprenditoria nel nostro territorio, sia ad un'attività diretta sul territorio attraverso la realizzazione di video e reel dedicati a giovani imprenditori, start up innovative, imprese sostenibili, da pubblicare nel canale Youtube della Camera di Commercio e nei relativi canali social.

- Anche tramite la **gestione dei Comitati per l'imprenditoria femminile e giovanile**, la Camera dell'Umbria supporterà le imprese attraverso azioni mirate sia ad assicurare risposte adeguate in termini di informazione e promozione sia a garantire specifici servizi di sostegno (in particolare formazione e assistenza tecnica) ad una ripresa equa e sostenibile che presti attenzione alle pari opportunità di genere, nonché generazionali e territoriali e di accompagnamento all'imprenditorialità femminile e all'occupazione. La Camera di Commercio dell'Umbria, in sinergia con la Regione Umbria, sarà uno dei punti di riferimento sul territorio nell'attuazione della **certificazione della parità di genere** nelle Pmi prevista dalla Strategia nazionale per le pari opportunità 2021-2026 e dalle iniziative del Pnrr, finalizzata ad agevolare l'adozione da parte delle imprese, su base volontaria, di una "patente" (certificata) di equità tra uomini e donne. Questa ed altre azioni consentiranno di raggiungere, entro il 2026, l'incremento di cinque punti nella classifica dell'Indice sull'uguaglianza di genere - elaborato dall'European Institute for Gender Equality - che attualmente vede l'Italia al 14esimo posto nella classifica dei Paesi UE-27 e di accrescere l'occupazione femminile del 4%.
- Di fondamentale importanza 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**.

Tutte le attività finalizzate al supporto all'imprenditorialità, come realizzate in ambito Orientamento, troveranno, infine, un ulteriore canale di comunicazione attraverso l'implementazione della **nuova pagina Linkedin dedicata**.

Programma (D.M. 27/03/2013)	011/005 – Promozione e attuazione politiche di sviluppo, competitività e innovazione....
--------------------------------	--

Obiettivo di valore pubblico	Sviluppo delle imprese e del territorio
Strategia	<p>Favorire il rafforzamento della struttura finanziaria e organizzativa delle PMI</p> <p>Favorire maggiore diffusione tra le imprese di competenze e conoscenze sui temi economico-finanziari</p> <p>Promuovere una cultura della prevenzione delle situazioni di crisi aziendali</p>
Stakeholder	Imprese e loro associazioni, sistema finanziario
Contesto esterno	<p>Il contesto macroeconomico, segnato negli ultimi anni da forti instabilità geo-politiche e dalle criticità scaturite dalla crescita dei costi delle materie prime e dall'applicazione dei dazi sugli scambi commerciali, ha posto in evidenza come il tema delle risorse finanziarie rappresenti un nodo cruciale per il prosieguo e lo sviluppo dell'attività d'impresa.</p> <p>È significativo considerare come sia variato l'ammontare dei prestiti alle imprese in Italia, Francia e Germania tra il dicembre 2011 e lo stesso mese del 2024 (fonte: BCE). Nell'arco temporale considerato, l'Italia è molto arretrata rispetto ai due competitor europei: i suoi 641 miliardi equivalgono al 47% dei prestiti alle imprese tedesche e al 44% di quelli alle imprese francesi.</p> <p>Il razionamento del credito alle imprese è un fenomeno complesso e articolato. È importante comprendere che 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. Inoltre, tutte le opportunità disponibili per le PMI sui mercati di finanza complementare, dai minibond al crowdfunding, dal private equity e venture capital fino alla quotazione in Borsa, hanno subito una contrazione negli ultimi due anni. Le non risolte tensioni sullo scacchiere internazionale, con il pericolo costante di gravi conflitti bellici, stanno favorendo gli impegni su asset di facile liquidabilità sul mercato come titoli di Stato e azioni di blue chips (aziende grandi e solide).</p>
Obiettivo strategico	OS 1.5 SUPPORTARE LA FINANZA D'IMPRESA
Descrizione	<p>Per affrontare tali difficoltà, si rende quindi necessario perseguire un rafforzamento della struttura finanziaria e organizzativa delle PMI. Occorre a tal fine:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dotare le Camere di Commercio di competenze specialistiche di tipo economico-finanziarie, costituendo dei Centri di servizi camerali per la finanza d'impresa e la prevenzione delle crisi (CEFIM), per supportare le imprese, in particolare le PMI e le startup, nell'accesso ai mercati finanziari e ai canali di finanziamento alternativi, dal venture capital al crowdfunding, che ancora oggi risultano poco conosciuti o scarsamente utilizzati • Fornire alle imprese maggiore conoscenza sui temi della finanza tradizionale, innovativa e agevolata, attraverso la diffusione, l'affiancamento, l'orientamento personalizzato e l'informazione alle imprese, anche utilizzando il Portale Agevolazioni • Fornire alle imprese maggior conoscenza 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
Programma (D.M. 27/03/2013)	011/005 – Promozione e attuazione politiche di sviluppo, competitività e innovazione ...





Obiettivo di valore pubblico	SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO
Strategia	<p>Ridurre i tempi medi di erogazione dei servizi Ridurre il costo dei servizi Aumentare l'accessibilità (anche digitale) dei servizi Aumentare il livello di soddisfazione degli utenti</p>
Stakeholder	Imprese, professionisti, Pubbliche Amministrazioni....
Contesto esterno	<p>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.</p> <p>Il digitale può costituire un punto di svolta. Rispetto ad altre innovazioni, quelle legate al digitale incidono nella PA in modo diretto e possono modificarla. L'Ente camerale deve allora farsi promotore e facilitatore di innovazione, ponendo al centro della propria azione i bisogni che il digitale deve soddisfare.</p> <p>In attuazione delle strategie europee sul digitale, l'Agenzia per l'Italia digitale ha definito il piano triennale per l'informatica nella P.A. Il sistema camerale, tramite Unioncamere, partecipa in prima linea alla sua attuazione, contribuendo al buon funzionamento dell'ecosistema 'Sviluppo e sostenibilità', che vede nel Registro Imprese il suo nodo principale, costituendo la dorsale italiana dei dati sulle imprese, tanto che il CAD (Codice dell'amministrazione digitale) lo inserisce tra le banche dati di interesse nazionale.</p> <p>I principi guida enunciati nel Piano triennale di Agid, da prendere anche come punto di riferimento per le azioni camerali, sono: digital & mobile first per i servizi, che devono essere accessibili in via esclusiva con sistemi di identità digitale definiti dalla normativa assicurando almeno l'accesso tramite SPID; cloud first: le pubbliche amministrazioni, in fase di definizione di un nuovo progetto e di sviluppo di nuovi servizi, adottano primariamente il paradigma cloud, tenendo conto della necessità di prevenire il rischio di lock-in; servizi inclusivi e accessibili che vengano incontro alle diverse esigenze delle persone e dei singoli territori e siano interoperabili by design in modo da poter funzionare in modalità integrata e senza interruzioni in tutto il mercato unico; sicurezza e privacy by design: i servizi digitali devono essere progettati ed erogati in modo sicuro e garantire la protezione dei dati personali; user-centric, data driven e agile: le amministrazioni sviluppano i servizi digitali, prevedendo modalità agili di miglioramento continuo, partendo dall'esperienza dell'utente e basandosi sulla continua misurazione di prestazioni e utilizzo e rendono disponibili a livello transfrontaliero i servizi pubblici digitali rilevanti secondo il principio transfrontaliero by design; once only: le pubbliche amministrazioni devono evitare di chiedere ai cittadini e alle imprese informazioni già fornite; dati pubblici un bene comune: il patrimonio informativo della pubblica amministrazione è un bene fondamentale per lo sviluppo del Paese e deve essere valorizzato e reso disponibile ai cittadini e alle imprese, in forma aperta e interoperabile; codice aperto: le pubbliche amministrazioni devono prediligere l'utilizzo di software con codice aperto e, nel caso di software sviluppato per loro conto, deve essere reso disponibile il codice sorgente.</p>
Obiettivo strategico	OS 2.1 FAVORIRE LA TRANSIZIONE BUROCRATICA E LA SEMPLIFICAZIONE
Descrizione	Il primo impegno sarà il miglioramento continuo del Registro, dall'usabilità delle piattaforme, alla massima qualità dei dati presenti . Nell'ottica del miglioramento continuo del Registro si inseriscono le attività volte alla cancellazione d'ufficio di imprese, individuali e societarie, che presentino elementi sintomatici di inattività ai sensi delle normative in vigore per le varie forme giuridiche e la cancellazione delle PEC non valide , con conseguente attribuzione di un domicilio digitale valido solo per le comunicazioni in entrata da parte di pubbliche amministrazioni e irrogazione di una sanzione amministrativa.





Tra gli altri elementi costitutivi di questo ecosistema digitale, il Fascicolo d'impresa e il Cassetto digitale dell'imprenditore non sono utilizzati ancora al massimo delle loro potenzialità. Proseguirà l'impegno della Camera sulla **promozione del cassetto digitale**, sia presso le imprese e sia per sensibilizzare altre PA ad alimentarlo, in modo che esso costituisca sempre più un hub di riferimento per gli imprenditori.

L'emanazione, a livello nazionale, delle specifiche tecniche sul **Fascicolo d'impresa**, appena intervenuta, rappresenta un importante tassello per la sua piena operatività, consentendo a tutte le Pubbliche Amministrazioni di consultare e verificare atti, documenti e autorizzazioni di un'impresa senza dover richiedere copia del documento all'impresa stessa.

Proseguirà l'impegno in **azioni di sensibilizzazione e di impulso all'utilizzo di piattaforme uniche ed interoperabili**, promuovendo in particolare l'interscambio di dati e l'utilizzo di programmi che consentano di interfacciare le diverse piattaforme utilizzate dalle pubbliche amministrazioni, soprattutto in tema di gestione del **SUAP**.

In proposito proseguirà il percorso di coinvolgimento dei Comuni nell'utilizzo della piattaforma per la gestione del SUAP, avviato nel 2024, contestualmente alla costituzione di un **Tavolo sulla semplificazione amministrativa** con l'obiettivo di uniformare a livello regionale le procedure e la modulistica a disposizione di imprese e professionisti.

La Camera di Commercio offre, inoltre, alle imprese una pluralità di **servizi online e di strumenti digitali a disposizione degli imprenditori**, in collaborazione con Infocamere, che anche per i prossimi anni saranno in continua crescita ed evoluzione, in un'ottica di semplificazione delle attività amministrative.

Per il 2026 si prevede un ampliamento dei **servizi accessibili tramite SPID**.

Inoltre, il **sistema di prenotazione on-line dei servizi camerali**, entrato a pieno regime nel 2024, sarà oggetto di monitoraggio e, ove necessario, di modifiche in un'ottica di migliore fruizione del servizio da parte degli utenti.

La Camera di Commercio dell'Umbria proseguirà lungo il percorso già tracciato di **digitalizzazione e dematerializzazione dei flussi di lavoro**, in conformità alle indicazioni contenute nelle Linee Guida e nel Piano Triennale per la Digitalizzazione della Pubblica Amministrazione emanati da AGID e al Piano di Transizione digitale della Camera di Commercio dell'Umbria, approvato dalla Giunta camerale.

La digitalizzazione dei processi richiederà la contestuale riorganizzazione degli stessi e lo **sviluppo delle necessarie competenze digitali**.

Per questo motivo, nell'anno 2026 si intende proseguire nel percorso di transizione digitale puntando in particolare su un programma di formazione, rivolto al personale camerale, in modo da innalzare e diffondere le competenze digitali.

Rientra in questo ambito anche il rispetto delle norme in materia di **accessibilità dei servizi digitali**, disciplinato dalla Legge n. 4 del 9 gennaio 2004 e ss.mm.ii..

La forte spinta alla digitalizzazione non deve tuttavia far perdere il rapporto diretto con l'utente finale, ma integrarsi con esso e arricchirlo. A tal fine l'Ente dovrà mettersi al servizio dell'utente non solo nella fase di offerta dei servizi digitali e di rilascio degli strumenti abilitanti (come Spid e la Firma digitale remota), ma anche essere loro tutor e accompagnatore per l'utilizzo. Emerge quindi la necessità di **valorizzare l'accoglienza in un'ottica di migliore indirizzamento e guida ai molteplici servizi, in grado di accompagnare e orientare gli utenti**.



Obiettivo di valore pubblico	SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO
Strategia	Tutelare il consumatore Garantire la legalità nelle dinamiche economiche (riduzione contraffazioni, ...) Ridurre i costi e i tempi di definizione delle controversie civili e commerciali
Stakeholder	Imprese, consumatori, Forze dell'Ordine
Contesto esterno	<p>La vigilanza del mercato garantisce un mercato trasparente e concorrenziale per le imprese che vi operano correttamente e innalza il livello di salute e sicurezza per i consumatori, elementi che contribuiscono a rendere competitivo un territorio, favorendo la crescita e lo sviluppo dell'economia in un quadro di "regole del gioco" condivise, entro il quale le imprese possono agire nel rispetto degli interessi generali.</p>
Obiettivo strategico	OS 2.2 FAVORIRE LA TRASPARENZA E LA REGOLAZIONE DEL MERCATO
Descrizione	<p>-assicurare il corretto funzionamento del mercato, tramite una crescente vigilanza sulla sicurezza dei prodotti, sugli strumenti di misura utilizzati per le transazioni commerciali, sulla tutela della proprietà intellettuale, l'anticontraffazione 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.</p> <p>-garantire maggiore trasparenza del mercato, attraverso la rilevazione dell'andamento dei prezzi all'ingrosso, dei prezzi degli immobili, la redazione del listino settimanale di Borsa merci nonché la pubblicazione del Listino quindicinale dei prezzi dei prodotti Petroliferi, con la finalità di facilitare la circolazione delle informazioni, quale presupposto essenziale per lo sviluppo di un mercato efficiente.</p> <p>Valorizzare il ruolo della Borsa Merci e della Borsa Immobiliare anche attraverso eventi, convegni, tavole rotonde allo scopo di far conoscere in maniera sempre più approfondita i servizi offerti dall'ente camerale;</p> <p>- offrire servizi di risoluzione alternativa delle controversie civili e commerciali, quali arbitrato e mediazione. Le controversie, che coinvolgono imprese, consumatori, privati e la stessa Pubblica Amministrazione costituiscono un ostacolo allo sviluppo e al buon funzionamento di un'economia sana, pertanto la possibilità di risolvere le liti con tempi molto più brevi e a costi ben più contenuti con modalità alternative rispetto al tribunale ordinario risulta determinante. Arbitrato e mediazione rappresentano il fulcro di questa attività. Oggi, mentre l'Organismo di Mediazione camerale costituisce un sicuro punto di riferimento per la comunità forense del territorio, la Camera Arbitrale, pur offrendo servizi che hanno sempre suscitato unanime consenso da parte degli utenti che ne hanno fruito, sconta la scarsa diffusione dell'istituto nella comunità economica locale e, pertanto, gestisce un numero di procedimenti decisamente più ridotto di quello proprio di Camere appartenenti a contesti più sviluppati, quali Veneto e Lombardia. Una maggiore diffusione del ricorso all'arbitrato amministrato camerale rappresenterebbe una sicura opportunità per le imprese le quali, attraverso questo istituto, possono risolvere le loro controversie civili in tempi rapidi, a costi ragionevoli e mediante una procedura le cui correttezza e qualità sono assicurate dal Consiglio Arbitrale, organo di garanzia che monitora e supervisiona ogni procedimento ed è composto da professionisti di chiara fama e di specchiata reputazione.</p>





Obiettivo di valore pubblico	STATO DI SALUTE DELL'ENTE
Strategia	<p>Massimizzare la quota di risorse destinata alla promozione economica del territorio</p> <p>Assicurare la solidità patrimoniale e l'equilibrio economico-finanziario</p>
Stakeholder	Imprese, dipendenti camerali, Camera di commercio, fornitori
Contesto interno/ esterno	<p>Gli indicatori alimentati dagli ultimi dati di bilancio consuntivo approvato per l'anno 2024, evidenziano una buona salute economica dell'Ente: un buon equilibrio economico, una buona liquidità, la capacità di far fronte ai debiti a breve con le disponibilità liquide e i crediti a breve e una buona solidità patrimoniale che consente di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio; infine, un grado medio di efficienza nel confronto con le altre Camere di Commercio.</p> <p>Il diritto annuale rappresenta una componente fondamentale dei proventi correnti della Camera, incidendo per circa il 60% sul totale delle entrate correnti. Per tale motivo, l'efficacia della relativa attività di riscossione assume un ruolo strategico nel garantire la sostenibilità economica dell'Ente.</p> <p>In tema di efficientamento della riscossione delle entrate, dall'analisi dei dati sull'andamento della riscossione del diritto annuale, si rileva una sostanziale stabilità degli incassi da riscossione spontanea, che si mantengono su livelli analoghi rispetto agli esercizi precedenti. L'Ente ha dato altresì un forte impulso alla riscossione coattiva recuperando le posizioni debitorie accumulate nel periodo pandemico. È prevista infatti l'emissione del ruolo coattivo relativo all'annualità del diritto annuale non versato alla scadenza per l'anno 2023.</p> <p>Le cause dei mancati pagamenti sono sia di natura fisiologica, collegate alla complessa congiuntura economica in atto, che di natura patologica; in quest'ultimo caso la condotta del contribuente preordinata all'obiettivo di non pagare i tributi è avallata dai continui provvedimenti di definizione agevolata (rottamazione) e stralcio dei carichi affidati all'agente della riscossione.</p> <p>Per quanto concerne il reperimento di nuove fonti di finanziamento, oltre ai progetti cofinanziati annualmente dal Fondo di Perequazione di Unioncamere, tra i fondi Comunitari, i programmi a gestione diretta della Commissione Europea rappresentano una importante opportunità per lo sviluppo di iniziative transnazionali a beneficio dell'economia e delle imprese regionali, su temi importanti come l'imprenditorialità, il turismo, la formazione, la proprietà intellettuale e altro ancora, consentendo di reperire risorse da poter investire in altre iniziative.</p> <p>Sul fronte della riqualificazione del patrimonio immobiliare, poiché la transizione ecologica investe tutti, cittadini, imprese ed enti pubblici, anche la Camera si sta impegnando nella riconversione in chiave green delle proprie strutture e nel mantenimento in buono stato di conservazione del patrimonio di tutte le sedi.</p>
Obiettivo strategico	OS 3.1 GARANTIRE LA SALUTE GESTIONALE E LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA DELL'ENTE
Descrizione	Per accrescere la probabilità di conseguire la mission e gli obiettivi strategici funzionali alla stessa, è fondamentale presidiare la salute economico-finanziaria e patrimoniale dell'ente , ovvero la fluidità finanziaria, la redditività economica, la solidità patrimoniale.



Descrizione	<p>A tal fine appare quanto mai strategico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - migliorare l'efficienza di impiego delle risorse attraverso analisi e valutazione di quelle destinate ai servizi, allo scopo di massimizzare la parte destinata alla promozione economica del territorio, assicurando nel contempo la solidità patrimoniale e l'equilibrio economico-finanziario; - efficientare la riscossione delle entrate, in particolare gli incassi da diritto annuale, attraverso la prosecuzione del programma per ridurre la morosità nei pagamenti del diritto annuale, favorire il suo recupero nelle varie fasi del pagamento spontaneo, promuovere l'utilizzo del ravvedimento operoso, la gestione del pre-ruolo e del ruolo, integrando in maniera sinergica da un lato i risultati derivanti dall'attività di cancellazione d'ufficio di imprese non più operative e dall'altro l'assegnazione d'ufficio di un domicilio digitale; - ricercare nuove fonti di finanziamento, attraverso la realizzazione di attività e progetti in convenzione/cofinanziamento, in ambito sia europeo che nazionale, sia attraverso l'adesione a progetti di sistema promossi da Unioncamere e cofinanziati dal Fondo di Perequazione; La rete di collaborazioni instaurata con le altre Istituzioni regionali ha consentito di aprire un nuovo fronte di collaborazione per reperire nuove ed ulteriori fonti di finanziamento in grado di consentire la realizzazione delle strategie camerale e in primis il supporto al sistema socio-economico regionale. - efficientare i processi di spesa, attraverso il contenimento dei tempi di pagamento delle fatture; - preservare e riqualificare il patrimonio immobiliare. Al fine di mantenere l'efficienza e assicurare un'adeguata accessibilità fisica degli immobili da parte del personale e degli utenti, sono previste, nel programma pluriennale in costante aggiornamento, manutenzioni straordinarie di tutte le sedi camerale, eventuali riqualificazioni di strutture e di impianti tecnologici per ottemperare anche agli adeguamenti normativi che interessano i luoghi di lavoro, a tutela della sicurezza degli stessi, della garanzia di salubrità degli uffici e degli ambienti destinati ai dipendenti, collaboratori ospiti a vario titolo, utenza ecc.. Il programma per il triennio 2025/2027 è soggetto a costante monitoraggio e prevede, laddove necessario, la possibilità di revisione anche annuale. - proseguire la riqualificazione in chiave green le proprie strutture camerali, attraverso l'efficientamento degli impianti di climatizzazione estiva ed invernale, i sistemi di risparmio di energia elettrica, ad altre azioni necessarie come ad es. il mantenimento in efficienza dell'impianto fotovoltaico presente presso la sede legale dell'Ente, con possibili ulteriori sviluppi sia per la sostituzione dello stesso con impianto più moderno ed efficiente che con l'ipotesi di realizzare altri impianti presso altre sedi di proprietà; - programmare azioni finalizzate al miglioramento dell'accessibilità fisica degli immobili da parte del personale e degli utenti anche con disabilità, prevedendo ulteriori adeguamenti soprattutto di sale e spazi destinati ad eventi aperti anche a utenza esterna.
Programma (D.M. 27/03/2013)	032/003 - Servizi e affari generali delle Amministrazioni pubbliche



Obiettivo di valore pubblico	STATO DI SALUTE DELL'ENTE
Strategia	<p>Valorizzare e potenziare le professionalità del personale Allineare ai cambiamenti in atto, la cultura e i comportamenti all'interno dell'organizzazione, portando al centro dell'attenzione i destinatari dei servizi</p> <p>Migliorare il benessere organizzativo del personale</p>
Stakeholder	dipendenti camerali
Contesto interno	<p>Nel corso degli ultimi anni, a seguito del processo di accorpamento che ha portato alla nascita del nuovo ente camerale, è stato avviato un ampio piano di riorganizzazione interna finalizzato all'ottimizzazione dell'assetto organizzativo e al miglioramento complessivo dell'efficienza operativa. L'obiettivo principale è stato quello di razionalizzare le risorse, ridurre le sovrapposizioni funzionali e garantire una maggiore coerenza tra struttura e mission istituzionale. In quest'ottica, l'Ente ha investito in un processo di valorizzazione del capitale umano, riconoscendo il ruolo centrale delle persone nell'attuazione delle strategie e nel raggiungimento degli obiettivi.</p> <p>Un passo fondamentale in questa direzione è stato rappresentato dalla ridefinizione dei profili professionali, con l'introduzione di un nuovo sistema di classificazione delle competenze, più aderente alle esigenze organizzative e capace di valorizzare le esperienze e le capacità dei dipendenti. Tale percorso ha favorito una maggiore chiarezza nei ruoli, un miglior allineamento tra compiti e responsabilità, nonché lo sviluppo di percorsi formativi mirati e opportunità di crescita professionale.</p> <p>Questa evoluzione consente di individuare con maggiore precisione i fabbisogni professionali reali e futuri dell'organizzazione, orientando le politiche del personale non più verso un mero automatismo nel turnover, ma verso un ricambio generazionale mirato e strategico. Le nuove assunzioni non saranno più la semplice sostituzione di figure identiche a quelle uscenti, ma risponderanno alla necessità di introdurre competenze innovative in grado di sostenere la trasformazione della pubblica amministrazione prevista dal PNRR.</p> <p>Tale processo si tradurrà progressivamente in una riduzione delle figure amministrative aspecifiche a favore di profili specialistici, in particolare esperti in ambiti chiave come il digitale, l'e-procurement, la transizione ecologica, il project management e l'analisi dei dati.</p> <p>In parallelo, l'Ente ha programmato un ampio turn-over del personale, volto a garantire un ricambio generazionale, l'inserimento di nuove competenze e un rafforzamento delle professionalità strategiche. Questo intervento si pone l'obiettivo di sostenere l'innovazione organizzativa e assicurare la continuità operativa in un contesto in continua evoluzione.</p> <p>La riorganizzazione interna, tuttora in evoluzione, costituisce un elemento strategico per affrontare con maggiore efficacia le sfide poste dal contesto economico e istituzionale, in un'ottica di servizio sempre più orientata a sostenere l'innovazione, la competitività e la semplificazione amministrativa a favore delle imprese e del territorio.</p>
Obiettivo strategico	OS 3.2 CONSOLIDARE IL CAPITALE UMANO E ORIENTARLO VERSO I PROCESSI PRIMARI DI SERVIZIO ALLE IMPRESE E UTENTI (Obiettivo di sistema)
Descrizione	<ul style="list-style-type: none"> • attivazione del turnover e gestione strategica del ricambio generazionale attraverso programmi di mentoring e coaching interni al fine di trasferire il know-how e creare una cultura di apprendimento e collaborazione; • valorizzazione e riqualificazione delle professionalità camerali attraverso percorsi formativi di upskilling e reskilling assicurando lo sviluppo di competenze di taglio sia trasversale che specialistico, con particolare attenzione a quelle



	<p>relative alle tecnologie digitali e delle cosiddette soft skills, tenendo conto anche delle indicazioni ministeriali in materia;</p> <ul style="list-style-type: none"> • prosecuzione del percorso di self empowerment finalizzato al rafforzamento e alla condivisione di una cultura della responsabilità diffusa, accrescendo il coinvolgimento, l'autonomia individuale e la creazione di un ambiente di lavoro partecipativo, valorizzare la comunicazione aperta, il dialogo e la condivisione di feedback costruttivi; • favorire i processi di trasformazione legati al digitale e ai nuovi flussi di lavoro tramite la revisione di procedimenti operativi non più adeguati, introduzione di correttivi organizzativi, analisi sul corretto dimensionamento delle strutture, individuazione di profili e competenze necessarie allo sviluppo delle nuove attività; • promozione del benessere del personale consolidando gli strumenti di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e favorendo pari opportunità.
Programma (D.M. 27/03/2013)	032/003 - Servizi e affari generali delle Amministrazioni pubbliche

Obiettivo di valore pubblico	STATO DI SALUTE DELL'ENTE
Strategia	<p>GOVERNANCE ESTERNA: amplificare l'impatto delle performance dei singoli attori istituzionali grazie al loro allineamento verso obiettivi comuni.</p> <p>GOVERNANCE INTERNA: orientare la macchina organizzativa al raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'organo politico</p>
Stakeholder	Associazioni di categoria, PP.AA., enti e organismi, imprese e cittadini, personale camerale
Contesto esterno/interno	<p>La capacità di contribuire al miglioramento del benessere di un territorio dipende sempre più dalla qualità delle interazioni tra i diversi attori, pubblici e privati. Lavorare insieme genera vantaggi non raggiungibili attraverso l'azione del singolo, amplificando l'impatto delle performance dei singoli attori grazie al loro allineamento verso obiettivi comuni.</p> <p>L'utilizzo del sistema di performance management implementato da anni come strumento per orientare l'organizzazione al raggiungimento degli obiettivi, va sempre più indirizzato verso un percorso di semplificazione degli strumenti di programmazione e controllo volto a migliorarne la qualità e la loro integrazione verticale e orizzontale, nel quale gli obiettivi, le azioni e le attività dell'Ente sono ricondotti in modo integrato alle finalità istituzionali e alla missione pubblica complessiva di soddisfacimento dei bisogni della collettività e del territorio di riferimento e quindi alla creazione di Valore Pubblico.</p>
Obiettivo strategico	OS 3.4 SUPPORTARE LA GOVERNANCE
Descrizione	<ul style="list-style-type: none"> - rafforzare le alleanze e costruire nuove relazioni: delineare spazi di azione e sinergie con le istituzioni pubbliche del territorio, con il sistema imprenditoriale e con quello formativo, sul fronte dell'occupazione, dell'innovazione e della crescita economica. - approfondire i rapporti di collaborazione con la Regione, nel rispetto dei rispettivi ruoli e nella piena condivisione di azioni per il raggiungimento di obiettivi comuni, rendendo strutturati i rapporti di partecipazione già avviati, sui temi dell'internazionalizzazione delle imprese, dell'innovazione e della digitalizzazione, del turismo, del supporto al placement e all'orientamento al lavoro e alle professioni, della semplificazione amministrativa, della finanza alternativa al credito e della sostenibilità ambientale. <p>Nel supporto alla governance interna la strategia è:</p>



	<ul style="list-style-type: none"> - rendere quanto più efficiente possibile la macchina organizzativa, migliorando la qualità dei servizi e degli impatti attesi dai diversi stakeholder; - consolidare la comunicazione strategica, volta ad attestare in modo coerente e organico il ruolo della Camera di Commercio, quale istituzione fortemente radicata sul territorio e rappresentativa dell'intero sistema imprenditoriale a livello regionale; - agevolare l'accesso ai servizi camerali, potenziando i canali digitali, in particolare per mezzo del nuovo Crm evoluto e unico del sistema camerale, e garantire al contempo la multicanalità; - differenziare i flussi di comunicazione a seconda della relazione e della conoscenza dell'utente; la comunicazione strategica dovrà essere l'elemento facilitatore della relazione con l'utente e rispondere in maniera tempestiva, personalizzata ed efficiente alle sue specifiche necessità.
Programma (D.M. 27/03/2013)	032/003 - Servizi e affari generali delle Amministrazioni pubbliche

Obiettivo di valore pubblico	STATO DI SALUTE DELL'ENTE
Strategia	Ridurre i rischi di erosione del valore pubblico creato
Stakeholder	Cittadini, Imprese, enti e associazioni che si relazionano con la Camera di commercio, personale e collaboratori, componenti degli organi.
Contesto interno/esterno	<p>La prevenzione della corruzione è dimensione del valore pubblico trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale dell'Amministrazione. Nel prevenire fenomeni di cattiva amministrazione e nel perseguire obiettivi di imparzialità e trasparenza, la prevenzione della corruzione contribuisce essa stessa a generare valore pubblico, riducendo gli sprechi e orientando correttamente l'azione amministrativa.</p> <p>La legge n.190/2012 e le linee guida ANAC fornite attraverso il Piano Nazionale Anticorruzione forniscono indicazioni precise sulle modalità di gestione del rischio corruttivo.</p> <p>Il Regolamento UE 2016/679 (GDPR), inoltre, rende necessario lo sviluppo di un sistema di gestione di dati personali secondo le indicazioni riportate nello stesso regolamento, che consenta un adeguato livello di protezione degli interessati e che costituisce a sua volta un tassello importante nella definizione di una strategia di difesa della legalità e un valore fondamentale per un'Amministrazione attenta al rispetto delle norme e alla tutela dei diritti e delle libertà dei cittadini.</p>
Obiettivo strategico	OS 3.3 ASSICURARE LA TRASPARENZA, LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E LA TUTELA DELLA PRIVACY
Descrizione	<p>Sviluppo progressivo e aggiornamento continuo di un sistema finalizzato alla prevenzione della corruzione e alla promozione di maggiori livelli di trasparenza, nel rispetto dei principi di protezione dei dati personali da realizzare attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - organizzazione di interventi formativi volti a favorire la cultura della legalità e dell'integrità, che si traducono in obiettivi organizzativi e individuali, secondo la logica di integrazione degli strumenti programmati prevista dal Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) e dalla stessa "legge anticorruzione" (n. 190/2012); - strutturazione di un sistema di misure a presidio dell'integrità e correttezza dell'azione amministrativa, a partire dai settori più esposti al rischio corruttivo, integrato all'interno del PIAO;





- attuazione di una politica attiva di **informazione e trasparenza dell'organizzazione** e delle sue decisioni e attività nei confronti di tutti gli stakeholder;
- **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.
- realizzazione di un costante **monitoraggio** sull'attuazione delle azioni programmate.

Programma (D.M. 27/03/2013)

032/003 - Servizi e affari generali delle Amministrazioni pubbliche



2. IL QUADRO DELLE RISORSE ECONOMICHE

In relazione agli aspetti economico-finanziari della programmazione per l'esercizio 2026, in questa sede, sono necessariamente date indicazioni e previsioni di carattere generale, con valori per ora riferiti a componenti macro-aggregati, oggetto pertanto di adeguamenti o integrazioni in occasione della successiva predisposizione del preventivo annuale, documento al quale si rimanda per l'esatta quantificazione delle diverse poste di bilancio dell'Ente.

L'Ente orienta la propria gestione al perseguimento dell'equilibrio di economia generale, principale standard di riferimento per la valutazione delle capacità del management di fornire servizi efficaci secondo livelli di efficienza sostenibili, perseguito politiche di ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi.

Il Regolamento di contabilità dispone che il preventivo economico sia redatto secondo il principio del pareggio, conseguito anche mediante l'utilizzo degli avanzi patrimonializzati risultanti dall'ultimo bilancio di esercizio approvato e di quello economico che si prevede prudenzialmente di conseguire alla fine dell'esercizio precedente a quello di riferimento del preventivo.

Sulla base dei dati del primo quinquennio di vita del nuovo ente regionale (2021 – 2025) l'Ente ha generato circa 4,5 milioni di euro di avanzi, pertanto, nel rispetto dei principi di equilibrio e sostenibilità finanziaria, costituisce una scelta strategica e persegibile l'impiego di tali risorse 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.

Sulla base dei dati sotto rappresentati si può constatare che la Camera di Commercio dell'Umbria alla fine del prossimo ciclo di programmazione triennale 2026 – 2028, dalla data della sua istituzione nel 2021, ha allocato e prevede di allocare annualmente risorse per interventi economici superiori a 4,7 milioni di euro garantendo nel lungo periodo un sostanziale pareggio di bilancio.

	2021	2022	2023	2024	2025 Forecast	2026 Budget	2027 Budget	2028 Budget	Totale	Media
Avanzo/Disavanzo	2.115.740	576.414	2.685.903	186.469	-1.000.000	-2.000.000	-1.500.000	-1.000.000	64.525	8.066
Interventi economici	2.284.457	3.859.217	3.506.824	5.706.130	7.500.000	5.500.000	5.000.000	4.500.000	37.856.628	4.732.079

	2024 Bilancio	2025 Forecast	2026 Budget	2027 Budget	2028 Budget
Diritto Annuale	11.264.154	11.030.000	10.960.000	10.960.000	10.960.000
Diritto di Segreteria	3.821.864	3.860.000	3.860.000	3.860.000	3.860.000
Contributi trasferimenti e altre entrate	1.173.723	1.975.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000
Proventi da gestione di beni e servizi	230.247	160.000	165.000	165.000	165.000
Variazioni delle rimanenze	-	17.520	-	-	-
Totale Proventi Correnti	16.472.469	17.025.000	16.165.000	16.165.000	16.165.000
Spese per il personale	4.523.624	4.445.000	5.020.000	5.020.000	5.020.000
Spese di funzionamento	3.763.598	4.160.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
Spese per interventi economici	5.706.130	7.500.000	5.500.000	5.000.000	4.500.000
Ammortamenti e accantonamenti	3.937.394	3.915.000	3.930.000	3.930.000	3.930.000
Totale Oneri Correnti	17.930.746	20.020.000	18.950.000	18.450.000	17.950.000
RISULTATO GESTIONE CORRENTE	- 1.458.277	- 2.995.000	- 2.785.000	- 2.285.000	- 1.785.000
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	46.491	45.000	45.000	45.000	45.000
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	1.598.254	1.950.000	740.000	740.000	740.000
Avanzo/disavanzo d'esercizio	186.469	- 1.000.000	- 2.000.000	- 1.500.000	- 1.000.000



In merito alla previsione delle risorse economiche per il triennio 2026–2028, è stata rinnovata la possibilità, per gli Enti camerali, di richiedere **l'incremento del 20% del diritto annuale**, da destinare al finanziamento di progettualità specifiche, autorizzate dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy e coerenti con la pianificazione strategica nazionale definita da Unioncamere. Tale facoltà si pone in continuità con quanto già realizzato nei precedenti trienni 2017–2019, 2020–2022 e 2023–2025.

Sebbene l'iter procedurale per l'approvazione definitiva — che si concluderà con l'emanazione del relativo decreto ministeriale da parte del MIIMIT — sia tuttora in corso, le entrate da diritto annuale indicate nella tabella sopra riportata includono l'incremento del 20%, come previsto dalla deliberazione del Consiglio camerale n. 6 del 16.07.2025. Tale delibera ha stimato risorse addizionali complessive pari a 3,6 milioni di euro per l'intero triennio 2026–2028, da allocare secondo la seguente ripartizione:

Progetti	Provento netto stimato nel triennio 2026 -2028	Percentuale
La doppia transizione: digitale ed ecologica	561.239,82 €	3,07%
Competitività delle imprese – accesso delle PMI agli strumenti della finanza	561.239,82 €	3,07%
Turismo	561.239,82 €	3,07%
Internazionalizzazione delle imprese	561.239,82 €	3,07%
Quadrilatero	1.417.290,72 €	7,74%
TOTALE	3.662.250,00 €	20,00%

Già da anni i **diritti di segreteria** dovrebbero essere rideterminati in base ai costi standard; l'art. 28, comma 2, del D.L. 90/2014 prevede che “Le tariffe ed i diritti... sono fissati sulla base di costi standard definiti dal Ministero dello sviluppo economico, sentite la Società per gli studi di settore (SOSE) Spa e l'Unioncamere, secondo criteri di efficienza da conseguire anche attraverso l'accorpamento degli enti e degli organismi del sistema camerale e lo svolgimento di funzioni in forma associata”.. In assenza di modifiche alle disposizioni vigenti, il ricavo si prevede stabile nel prossimo triennio.

La voce **contributi ed altre entrate** è composta da proventi non ricorrenti nel corso dei vari esercizi. Si precisa che tale importo comprende i ricavi per il rimborso dei costi di gestione dell'Albo Gestori Ambientali, il contributo regionale per le funzioni in materia di artigianato, affitti attivi ed eventuali contributi per progetti presentati a valere sul Fondo di Perequazione e sulle risorse comunitarie, nazionali e regionali. In questa sede in via prudenziale sono state previste solo le voci di entrata ricorrenti e consolidate e quelle di cui si ha ragionevole certezza (es. Progetto FENICE).

La previsione della spesa per il **personale** è stata determinata sulla base dei contratti nazionali ad oggi in vigore e relativi al triennio 2019-2021 e delle seguenti ulteriori indicazioni: il triennio 2022-2024 dovrebbe prevedere incrementi a regime del 6% che al netto dell'IVC già corrisposta determinano un onere ulteriore dello 0,22%; il 5,4% dovrebbe invece essere il tasso di aumento messo in calendario per il 2025-2027. Nell'esercizio 2025 sono stati collocati a riposo per limiti di età due istruttori e altri due istruttori saranno collocati a riposo nel 2026. Sono state inserite nel preventivo economico le risorse economiche necessarie al finanziamento delle previsioni contenute nel PIAO 2025-2027: **assunzione di n. 10 istruttori e n. 4 progressioni in deroga dall'Area degli Istruttori all'Area dei Funzionari EQ.**

Gli **oneri di funzionamento** (prestazioni di servizi, oneri diversi di gestione, oneri per il godimento di beni di terzi) difficilmente potranno ridursi ulteriormente, data la significativa riduzione già effettuata negli anni precedenti a seguito anche delle misure di finanza pubblica che fissano un tetto complessivo di spesa prendendo a riferimento il triennio 2016-2018 ed alla necessità di ricorrere in maniera strategica ad



affidamenti esterni per innalzare la qualità dei servizi ed ovviare alla carenza di professionalità nei rinnovati ambiti di intervento camerale che vanno dalla transizione digitale ed ecologica all' internazionalizzazione ed alla finanza digitale.

Occorre altresì tener conto della decisione assunta dalla Corte costituzionale con sentenza n. 210/2022 che ha dichiarato illegittime alcune norme di legge contenenti l'obbligo per le Camere di commercio di versare al bilancio dello Stato i risparmi di spesa, chiarendo che tale illegittimità riguarda il periodo dal 2017 al 2019.

Mentre è stato già definito il percorso giuridico per il rimborso delle annualità 2017-2019 (circa 1,8 milioni di €) ancora non è stato definito l'eventuale rimborso delle annualità 2020 – 2022 già versate (circa 2 milioni di €). Nel corso del 2023 la Camera ha sospeso il versamento dei tagli (0,67 milioni di €/anno) e provveduto al loro accantonamento. Per gli anni 2024 e 2025, in attesa della definizione in sede giurisdizionale della complessa vicenda che vede coinvolto l'intero sistema camerale, si è provveduto al versamento dei tagli di spesa determinati sulla base della vigente normativa anche a seguito delle sollecitazioni pervenuti dagli organismi di vigilanza.

La **gestione finanziaria** dell'Ente potrebbe far registrare significativi miglioramenti a seguito della possibilità, sollecitata dall'intero sistema camerale, di poter investire, al di fuori dal regime di Tesoreria Unica, una parte delle risorse tenute presso il conto di tesoreria fruttifero almeno in titoli di Stato o dalla mancata proroga al 31.12.2025 dello stesso regime.

La **gestione straordinaria** contabilizza per il triennio 2026-2028 esclusivamente gli effetti dell'allineamento dei fondi svalutazione crediti da diritto annuale all'importo dei crediti, ove eccedenti per effetto degli incassi da ruoli esattoriali registrati nell'anno. Di fatto, la rendicontazione dei ruoli messa a disposizione dall'Agenzia delle Entrate evidenzia percentuali di incasso mediamente superiori a quelle desumibili dalle statistiche utilizzate per il calcolo della svalutazione dei crediti.

Attraverso il ricorso agli avanzi patrimonializzati disponibili risultanti dall'ultimo bilancio d'esercizio approvato e sulla base della stima del disavanzo 2025 (-1 milione di euro rispetto a -1,8 milioni di euro risultanti dall'aggiornamento del preventivo) è ipotizzabile destinare circa **5,5 milioni di euro al programma di interventi promozionali per l'anno 2026**, considerato che complessivamente circa 3,5 milioni di euro scontano destinazioni vincolate o derivanti dalla programmazione pluriennale (progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale e/o con contributi comunitari, nazionali e regionali, contributo azienda speciale Promocamera, piano sviluppo infrastrutture, semplificazione e digitalizzazione servizi camerali).