CAMERA DI COMMERCIO
DELL'UMBRIA

RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2027



CONSIGLIO CAMERALE, 27 OTTORE 2026

SOMMARIO

PREMESSA **1**

1. ANALISI DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO **2**

1.1 Il contesto esterno **2**

1.1.1 Lo scenario socio-economico regionale 2

1.1.2 Il contesto normativo 22

1.1.3 Il contesto istituzionale 24

1.1.4 L'Azienda Speciale Promocamera 25

1.2 Il contesto interno **25**

1.2.1 L'articolazione territoriale 25

1.2.2 La struttura organizzativa 25

1.2.3 Il patrimonio immobiliare 28

2. LINEE DI INTERVENTO PER L'ANNO 2027 ..... **29**

2.1 Ambiti strategici – Obiettivi di Valore Pubblico **29**

2.2 Linee programmatiche 2027: obiettivi di valore pubblico, strategie e obiettivi strategici **31**

2.3 Strategie e obiettivi strategici (schede di dettaglio) **32**

3. I FATTORI ABILITANTI **47**

4. IL QUADRO DELLE RISORSE ECONOMICHE **52**

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 medio-orientali e 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 mission istituzionale, che è quella di promuovere lo sviluppo equo e sostenibile del sistema delle imprese e del territorio di riferimento.

Dai contenuti del Programma pluriennale di mandato 2026-2031 approvato dalla nuova consiliatura, 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,** 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.

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 di promozione del territorio e delle imprese molto sfidanti in termini di cambiamento culturale e organizzativo, alcuni dei quali legati alla programmazione nazionale del sistema camerale.

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**: la governance strategica, lo sviluppo del capitale umano, la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'Ente, un sistema di gestione della trasparenza e del rischio corruttivo che consenta di proteggere il valore creato con il raggiungimento degli obiettivi.

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 2027-2029, 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.

1. 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 Kmq	9,1	
Popolazione residente	851.954 (-0,13%)	(genn.2025)
- di cui stranieri	90.587 (+0,1%)	
Export	5,81 MLD (- 1%)	Anno 2025
Import	4,58 MLD (+5,4%)	
Imprese attive	76.834 (-1,3%)	
Servizi	22.598 (29%) (+1,1%)	
Commercio	15.881 (21%) (-4,3%)	
Turismo	5.630 (7%) (+0,1%)	al 30.06.2026
Agricoltura	15.106 (20%) (-1,4%)	
Manifattura	7.153 (9%) (-2,6%)	
Costruzioni	10.285 (13%) (-2,2%)	
Imprese attive	76.834 (-1,3%)	
Individuali	42.342 (55%) (-2,8%)	
Società di persone	13.091 (17%) (-2,1%)	
Società di capitale	19.650 (26%) (+2,4%)	al 30.06.2026
Altre forme	1.751 (2%) (+0,2%)	
Dimensione media (addetti per impresa)	2,7 addetti	
Imprese attive	76.834 (-1,3%)	
di cui straniere	8.989 (11,6%) (+2,8%)	Anno 2025
di cui giovanili	5.459 (7,0%) (-2,6%)	
di cui femminili	19.687 (25,3%) (-0,1%)	
Tasso di occupazione (%)	69,1% (+1,6%)	Anno 2025
Tasso di disoccupazione (%)	4,6% (-6,1%)	Anno 2025
Turisti (presenze)	7,9 MLN (+8,5%)	
Permanenza media		
- strutture alberghiere	2,16 gg. (stabile)	Anno 2025
- strutture extralberghiere	3,22 gg. (-1,8%)	
Indice medio di utilizzo		
- strutture alberghiere	43,3% (+7,8%)	
- strutture extralberghiere	14,97% (stabile)	
Ricettività	437	Esercizi alberghieri
	25.183	Posti letto alberghieri
	8.212	Esercizi extralberghieri
	86.949	Posti letto extralberghieri



IL QUADRO MACRO ECONOMICO

Il quadro complessivo del contesto socio-economico regionale restituisce un'immagine piuttosto articolata dell'Umbria di oggi: una regione che conserva elementi di resilienza e di benessere diffuso, ma che mostra contemporaneamente segnali di fragilità; un territorio che presenta un profilo di coesione sociale particolarmente solido, con risultati superiori alla media nazionale e internazionale in diversi indicatori chiave relativi alla qualità della vita, alla sicurezza e alla partecipazione civica; un territorio in cui il benessere delle famiglie è ancora sostenuto, ma sempre più slegato dalla capacità di generare valore; una società che cresce a ritmi relativamente contenuti, ma che invecchia rapidamente.

L'Umbria sperimenta da oltre un quarto di secolo una dinamica di **crescita inferiore alla media nazionale**, accumulando un divario che non trova ricomposizione neppure nelle alterne fasi di espansione ciclica. Questo dato evidenzia come le principali difficoltà attuali non siano riconducibili unicamente alle crisi recenti, affondando le radici in un modello di sviluppo che, nel corso della sua evoluzione, è andato perdendo capacità espansiva e adattiva.

L'apparente convergenza con i tassi di crescita nazionali, ancorché possa indurre a letture ottimiste sulla crescita e sullo sviluppo regionale, nasconde una criticità connessa **alla persistente divergenza strutturale dei livelli di benessere economico della popolazione umbra**. In altri termini, anche quando cresce, l'Umbria lo fa a partire da una base economica e infrastrutturale indebolita e perciò con bassa capacità di generare valore.

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

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

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

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

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

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

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

RESILIENZA DIFFUSA (Welfare)
- Elevato benessere delle famiglie
- Conservazione del risparmio storico
- Stabilità del tessuto sociale locale

CRITICITÀ DEMOGRAFICA
- Rapido invecchiamento della popolazione
- Contrazione della base attiva
- Calo della natalità regionale

DISSONANZA ECONOMICA
- Ricchezza slegata dalla produzione
- Bassa capacità di generare nuovo valore
- Dipendenza da economie storiche

DINAMISMO ADATTIVO
- Modello di sviluppo tradizionale rigido
- Difficoltà di risposta alle crisi globali
- Necessità di transizione culturale

GAP SCENARIO LUNGO PERIODO
- Crescita sotto la media da 25 anni
- Accumulo di un divario strutturale
- Mancato riaggancio nei cicli positivi

PARADOSSO OCCUPAZIONALE
- Trend superiore alla media nazionale
- Crescita quantitativa del lavoro
- Scollamento tra addetti e valore

STAGNAZIONE PRODUTTIVITÀ
- Produttività del lavoro calante/stagnante
- Rapporto Valore Aggiunto/Lavoro debole
- Gap strutturale rispetto al Nord-Centro

LIMITI DELLA FORZA LAVORO
- Età media della forza lavoro elevata
- Competenze digitali ridotte
- Concentrazione in settori a basso valore

DINAMICA IMPRENDITORIALE

La dinamica imprenditoriale in Umbria tra il 2025 e i primi mesi del 2026 evidenzia un tessuto produttivo in una fase di crescita contenuta, caratterizzato da un consolidamento strutturale ma condizionato dal rallentamento economico complessivo (+0,5% di PIL nel 2025).

Il 2025 si è chiuso con il ritorno a un saldo demografico positivo per le imprese umbre, sebbene a un ritmo decisamente inferiore rispetto alla media nazionale (+0,3% regionale contro il +0,96% italiano).

Si sono registrate 4.341 nuove iscrizioni a fronte di 4.068 cessazioni, portando a un incremento netto di

273 imprese. Lo stock complessivo a fine anno ha raggiunto le 90.231 attività.

La crescita è stata guidata da entrambe le province, con Perugia a +197 imprese (+0,28%) e Terni a +76 imprese (+0,35%).

Hanno trainato la ripresa i Servizi (+2,72%) e le Costruzioni (+1,12%), quest'ultime spinte dai cantieri legati al PNRR. Al contrario, si è assistito a un forte arretramento nei comparti tradizionali come il Commercio e l'Agricoltura.

I primi mesi del 2026 mostrano un andamento a due facce, segnato da tensioni geopolitiche internazionali che frenano l'export e gli investimenti industriali.

Il primo trimestre ha registrato una consueta flessione stagionale dovuta alle cancellazioni di inizio anno, con la perdita netta di 282 imprese. Tuttavia, su base tendenziale (confronto marzo 2026 su marzo 2025), lo stock ha tenuto con un marginale +56 unità.

Nel secondo trimestre, i dati del report Movimprese di InfoCamere hanno evidenziato un forte rimbalzo con 347 imprese nette in più (1.055 iscrizioni e 708 cessazioni). Nonostante la spinta primaverile, il trend annuale a lungo termine rimane in contrazione a causa del progressivo ridimensionamento delle micro-attività più fragili.

Imprese registrate al 30/06/2026: **89.186**
Nuove iscrizioni nel 2026: **2.395** - **Cessazioni** nel 2026: **2.330**
Densità imprenditoriale (ogni 100 abitanti): **9,1** - Italia: 8,5
Imprese femminili: 25,3% - Italia: 22,3%
Imprese straniere: 13,6% - Italia: 11,5%
Tasso di crescita imprese **(sedi): -0,8%**
Tasso di crescita imprese (uu.ll.): +0,4%
Tasso di sopravvivenza a tre anni: **71,4%** - Italia: 71%

IMPRESE FEMMINILI, GIOVANILI E STRANIERE

Le 22.325 **imprese femminili** umbre registrate rappresentano quasi un quarto del tessuto imprenditoriale umbro, con un peso leggermente sceso dal 25,3% al 24,7% (comunque superiori al dati nazionale pari al 22,2%).
Sono maggiormente concentrate nei settori della ristorazione, negli alloggi e nei servizi alla persona.
Tra il quarto trimestre del 2019, ultimo anno prima del Covid, e il quarto trimestre del 2025, le imprese femminili attive in Umbria passano da 20.568 a 19.687: 881 in meno, pari a un calo del 4,3%, più marcato rispetto al -1,7% nazionale. Ma questo arretramento numerico non restituisce da solo il senso del cambiamento. Perché dentro un perimetro più ristretto sta emergendo un tessuto di imprese mediamente più solido.
A fronte della diminuzione delle imprese, l'occupazione complessiva non cala, ma cresce leggermente: +185 addetti, pari al +0,4% tra il 2019 e il 2025. È un segnale importante, perché indica che il sistema non si è semplicemente ridotto: si è riorganizzato.
Da qui discende il secondo elemento chiave: la dimensione media delle imprese femminili umbre sale da 2,6 a 2,7 addetti per impresa, con un aumento del 4,8%, sostanzialmente in linea con il dato italiano, pari al +4,9%. Non basta ancora per colmare il divario con la media nazionale, che resta più alta, ma mostra con chiarezza una traiettoria di consolidamento.
Il rafforzamento appare ancora più evidente se si guarda alla composizione del lavoro. Gli addetti subordinati, cioè i dipendenti non familiari, passano da 33.362 a 35.637, con una crescita del 6,8%. Al contrario, gli addetti familiari scendono da 19.344 a 17.254, con una flessione del 10,8%.
A questa tendenza si accompagna anche una maggiore incidenza delle società di capitali, segnale di una struttura giuridica più solida e di una migliore attitudine a sostenere investimenti, crescita e organizzazione.
L'analisi settoriale conferma un forte radicamento nei settori tradizionali. Il cuore dell'imprenditoria femminile umbra continua a battere nei settori che storicamente ne hanno sostenuto la presenza. In testa

c'è l'agricoltura, con 4.895 imprese attive femminili nel quarto trimestre 2025. Seguono il commercio con 2.892 imprese, le altre attività di servizi, soprattutto servizi alla persona, con 2.373, e le attività di alloggio e ristorazione con 2.260.

Imprese femminili

PESO E INCIDENZA SUL TESSUTO

24,7% incidenza sul totale regionale

- 22.325 Imprese registrate: quasi un quarto dell'intero tessuto economico della regione Umbria.
- Benchè in lieve calo storico (dal 25,3% al 24,7%), la quota resta stabilmente superiore al dato medio nazionale (22,2%).
- Cluster di Elezione: Ristorazione, servizi di alloggio e attività professionali di cura della persona.

RIORGANIZZAZIONE

2,7 ADDETTI PER IMPRESA

- Riorganizzazione del perimetro: Tra il IV Trim. 2019 e il IV Trim. 2025 si registrano 881 aziende attive in meno (-4,3% rispetto al -1,7% nazionale).
- Occupazione in crescita: Nonostante la contrazione delle saracinesche, gli addetti totali salgono a +185 unità (+0,4%).
- Traiettoria di consolidamento: La dimensione media aziendale sale da 2,6 a 2,7 addetti per impresa (+4,8%), mostrando la nascita di strutture più stabili.

SHIFT DAL MODELLO FAMILIARE A PROFESSIONALE

- Lavoro Subordinato in forte aumento: I dipendenti non familiari registrano un incremento netto del +6,8%, passando da 33.362 a 35.637 unità.
- Riduzione coadiuvanti familiari: Gli addetti parentali calano drasticamente del -10,8%, flettendo da 19.344 a 17.254 unità complessive.
- Strutture Giuridiche: Forte espansione della quota di Società di Capitali, indice di migliore propensione a investimenti strutturali e resilienza finanziaria.

VOLUMI AZIENDALI SETTORIALI AL IV TRIMESTRE 2025

AGRICOLTURA
4.895 Imprese attive femminili (Primo pilastro storico per volumi)

COMMERCIO
2.892 Imprese attive (Forte radicamento nelle ditte al dettaglio)

ALTRI SERVIZI / SERVIZI ALLA PERSONA
2.373 Imprese attive (In espansione per bisogni demografici)

ALLOGGIO E RISTORAZIONE
2.260 Imprese attive (Pilastro della filiera turistica regionale)

La percentuale di **imprese giovanili** della regione è inferiore al dato nazionale (6,7% contro l'8,1%); la maggiore concentrazione giovanile è nel settore terziario: assicurazione e credito, altri servizi e nel turismo.

Il comparto under 35 registra le performance più critiche alla fine del 2025. Nel corso del 2025 si è registrata un'ulteriore riduzione dello stock di imprese giovanili, 6.022 imprese registrate al termine del 2025 rispetto a 6.198 di fine 2024. La flessione risente in modo diretto dell'invecchiamento demografico della regione e della forte migrazione di giovani qualificati verso altre regioni o all'estero.

Le nuove iscrizioni giovanili si concentrano quasi esclusivamente nel settore dei servizi digitali, nelle attività professionali e nel commercio/ristorazione, ma mostrano un tasso di mortalità aziendale a 3 anni più elevato rispetto alla media delle altre imprese umbre.

Imprese giovanili

DIVERGENZA NAZIONALE

6,7% Umbria vs 8,1% Italia

La quota regionale di imprese under 35 è marcatamente inferiore alla media nazionale. La maggiore concentrazione giovanile si rifugia nel settore terziario (assicurazioni, credito, turismo e altri servizi).

EROSIONE DELLO STOCK CHIAVE

6.022 Imprese (Fine 2025) | -176 rispetto al 2024

Il 2025 si chiude con una contrazione netta dello stock aziendale giovanile, sceso dalle 6.198 unità registrate a fine 2024, confermando un trend di performance fortemente critico.

FATTORI STRUTTURALI E COMPRESSIONE

- Invecchiamento Demografico:
  Progressiva contrazione della base giovanile attiva regionale.
- Brain Drain / Migrazione:
  Forte emorragia di giovani qualificati verso l'estero o altre regioni.

POLARIZZAZIONE E MORTALITÀ AZIENDALE

Iscrizioni concentrate in: Servizi Digitali, Professioni, Commercio/Ristorazione.

Criticità a 3 Anni: Nonostante l'apertura di nuove Partite IVA in settori specifici, si registra un tasso di mortalità precoce significativamente più elevato rispetto alla media complessiva delle altre imprese umbre.

Le **imprese straniere** in Umbria hanno avuto un costante incremento negli anni: dalle 8.072 del 2020, fino a 10.108 registrate al 31 dicembre 2025.
L'imprenditorialità guidata da cittadini nati all'estero è l'unica componente a registrare un saldo ampiamente positivo a fine 2025. Le imprese a guida straniera trainano comparti chiave come l'edilizia (dove rappresentano ormai oltre il 30% delle imprese artigiane totali della regione) e il commercio al dettaglio. Mentre le imprese a titolarità italiana registrano tassi di crescita piatti o negativi, il comparto straniero cresce a un ritmo del +2,7% su base annua. Le comunità più attive si confermano quella rumena, albanese e marocchina, con una progressiva transizione da ditte individuali a strutture societarie più solide.

Imprese straniere

BOOM E CRESCITA COSTANTE

- Evoluzione dello stock: da 8.072 imprese nel 2020 a 10.108 al 31 dicembre 2025.
- Unicità macroeconomica: unica componente regionale a registrare un saldo ampiamente positivo a fine anno.

DIFFERENZIALE DI CRESCITA

- Tasso di espansione: crescita netta del +2,7% su base annua del comparto estero.
- Divario nazionale/locale: netto contrasto con i tassi piatti o negativi delle imprese a titolarità italiana.

TRAINO SETTORIALE E LEADERSHIP

- Pilastro Edilizia: oltre il 30% delle imprese artigiane totali della regione è a guida straniera.
- Commercio al dettaglio: secondo motore chiave per capillarità, volumi e presenza dinamica sul territorio.

COMUNITÀ E STRUTTURA GIURIDICA

- Nazionalità leader: le comunità più attive si confermano quella rumena, albanese e marocchina.
- Evoluzione legale: progressiva transizione virtuosa da ditte individuali a strutture societarie più solide.

TURISMO

Il turismo in Umbria vive una fase di forte espansione e consolidamento strutturale, caratterizzata dal superamento dei livelli pre-pandemici e da un trend positivo che unisce l'ottimo bilancio del 2025, che ha sfiorato la quota record di 8 milioni di presenze complessive, alla continua crescita nel primo semestre del 2026.

Attrattività turistica - 2025

Arrivi: 3,0 milioni (+9,1%)
Presenze: 7,9 milioni (+8,5%)
Permanenza media: 2,62 gg.
Strutture ricettive: 8.649 (di cui 437 alberghi)
Posti letto: 112.132 (di cui 25.183 su alberghi)
Indice medio utilizzo: **43,31%** alberghi **14,97%** extralberghiere
UU.LL. di imprese con sede fuori regione: **7.195 (+2,2%)**

Nel secondo trimestre 2026 il turismo umbro continua a crescere: le presenze aumentano del 2,5%, gli arrivi dello 0,7%. Sono numeri già presentati dalla Regione, che confermano il buon momento del settore. Il mercato dell'ospitalità sta cambiando molto rapidamente. Le strutture e locazioni extralberghiere salgono a 8.522 e le sole locazioni turistiche da 3.183 a 3.906 in dodici mesi.

L'ampliamento dell'offerta segnala fiducia nelle prospettive dell'Umbria, ma aumenta anche la capacità che la domanda deve assorbire.
E mentre i pernottamenti crescono, l'IUM (Indice di utilizzo medio) scende al 22,86%.

La questione diventa allora come trasformare più turismo e più ospitalità in maggiore valore, qualità e redditività per le imprese e i territori.

Turismo



INTERNAZIONALIZZAZIONE

In Umbria, l'andamento del commercio estero ha registrato un leggero calo dell'export nel 2025 (-1%) e mostra dinamiche contrastanti nella prima parte del 2026, condizionate fortemente dalle tensioni geopolitiche internazionali e dalle variazioni della domanda dei mercati chiave come la Germania. Al contrario, l'import regionale ha registrato una crescita significativa, trainato principalmente dall'approvvigionamento di materie prime.

Secondo le rilevazioni finali dell'Istat, il valore complessivo dell'**export** umbro nel 2025 è sceso a 5,81 miliardi di euro, con una **contrazione dell'1%** rispetto ai 5,86 miliardi del 2024. A frenare le vendite sono stati soprattutto i settori tradizionali della meccanica e della metallurgia (-6,3% complessivo). Ha tenuto invece il comparto della moda e dell'abbigliamento, insieme all'agroalimentare.

Le **importazion**i in Umbria nel 2025 sono aumentate in modo deciso raggiungendo i 4,5 miliardi di euro **(+5,4% rispetto al 2024**). L'incremento è legato alla necessità delle aziende del territorio di acquistare semilavorati industriali e fonti energetiche all'estero.

Il 2026 si è aperto con un primo trimestre in leggera flessione (-0,9%), per poi mostrare segnali di accelerazione legati ai distretti industriali regionali (+2,7% nel dato aggregato di metà anno). Le preoccupazioni principali derivano dall'instabilità geopolitica e dai dazi globali, che rischiano di impattare negativamente sulle catene logistiche nei prossimi mesi.

L'andamento dei primi mesi del 2026 conferma per le importazioni una spinta all'acquisto di metalli di base, oli vegetali e componenti per automotive provenienti sia dai mercati europei che da aree extra-UE.

Per quanto riguarda i paesi di destinazione, nel 2025 si è registrato un forte **rallentamento della domanda interna europea** (-1,4% complessivo), pesantemente influenzato dal crollo delle vendite di macchinari verso la Germania (-38,4%). I paesi extra-UE, hanno mostrato una maggiore resilienza (-0,4%). I mercati asiatici e americani mantengono un ruolo cruciale, compensando parzialmente le perdite europee grazie alle esportazioni di beni di lusso e capi di abbigliamento di fascia alta.

Internazionalizzazione



ESPORTAZIONI (EXPORT)

- **Totale 2025: 5,81 miliardi €** con un calo del **-1%** rispetto ai 5,86 miliardi del 2024
- **Trend 2026:** inizio anno contrastante, in leggera flessione **(-0,9%)**, seguito da un'accelerazione a metà anno **(+2,7%** nel dato aggregato)
- **Settori in calo:** rallentamento **meccanica e metallurgia (-6,3%** complessivo)
- **Settori resilienti: moda/abbigliamento** e **agro-alimentare**
- **Tasso di propensione all'export: 21,2%** (Italia 32,2%)
- **Imprese operanti con l'estero: 3,3%** (Italia 2,4%)

IMPORTAZIONI (IMPORT)

- **Totale 2025:** raggiunti i **4,5 miliardi €** con una crescita netta del **+5,4%** rispetto al 2024
- Causa principale: forte necessità di approvvigionamento aziendale di **semilavorati industriali** e **fonti energetiche**
- **Dinamiche 2026:** spinta continua all'acquisto nei primi mesi, specialmente per **metalli di base, oli vegetali** e **componenti automotive**
- **Mercati di origine:** flussi sostenuti sia dai partner **europei** che dalle aree **extra-UE**

FOCUS MERCATI & GEOPOLITICA

- **Frenata UE**: forte rallentamento della domanda interna europea nel 2025 (**-1,4%** complessivo).
- Caso **Germania:** crollo verticale del **-38,4%** nelle vendite di **macchinari** verso il mercato tedesco.
- Rischi globali: forti **tensioni geopolitiche** internazionali e minaccia di **dazi globali**.
- Catene logistiche: alto rischio di impatti negativi sulla logistica e sui trasporti nei prossimi mesi.

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, 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.

Dinamica demografica

Continua la contrazione della **popolazione umbra.** Al 1° gennaio 2025 si contano **851.954 residenti**, -1.114 rispetto al 2024 (-1,3‰).
Il saldo naturale (nascite-decessi), strutturalmente negativo, ammonta a **–5.834** nel 2024, in miglioramento rispetto al 2023 (-6.044) grazie alla riduzione dei decessi. Il **tasso di natalità** è al minimo storico (**5,5‰**).
Il saldo migratorio è positivo **(+4.720 residenti**), soprattutto da migrazione estera (+4.088), e in crescita rispetto al 2023 (+3.869).
Invecchiamento crescente: il **27,3%** della popolazione ha più di 65 anni (Italia: 25,1%). **Indice di vecchiaia: 246,6%** (Italia: 216%). **Trend strutturale**: la popolazione umbra **invecchia e cala**, sostenuta solo dalla componente migratoria

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 ad oggi in Umbria si è passati infatti dal 29,1% al 50%, come rilevato dai monitoraggi del Sistema Informativo Excelsior; il mercato occupazionale in Umbria mostra un paradosso persistente: a fronte di una dinamica positiva di contratti programmati dalle imprese, il **mismatch tra domanda e offerta di lavoro** sfiora mediamente il 50% delle posizioni ricercate.

Quasi una posizione lavorativa su due in regione rischia di rimanere scoperta, principalmente a causa della mancanza di candidati e, in seconda battuta, per l'inadeguatezza delle competenze professionali richieste.

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 quinquennio 2021-2025 il numero di **occupati** in Umbria è cresciuto progressivamente, passando dai circa 351 mila del 2021 (anno ancora influenzato dalle restrizioni pandemiche) fino a sfiorare i 368 mila a fine 2025, stabilendo il record storico del decennio per la regione.

Il **tasso di disoccupazione** ha registrato una discesa netta, quasi dimezzandosi nel corso dei cinque anni (dall'8,1% al 4,6%), portando la regione a livelli stabilmente inferiori rispetto alla media nazionale e allineati con le performance del Centro-Nord.

Il **tasso di occupazione femminile è** stato il principale motore della crescita negli ultimi anni del quinquennio (2024-2025), pur mantenendo il classico divario strutturale rispetto a quello maschile (circa 12 punti percentuali di differenza).

I principali driver della crescita sono stati l'edilizia e le costruzioni (2021-2023), che hanno registrato una forte accelerazione nella prima metà del quinquennio, trainata dagli incentivi statali (Superbonus) e dai primi cantieri del PNRR. Il comparto ricettivo, della ristorazione e dei servizi alle imprese ha trainato le assunzioni nella seconda parte del periodo (2023-2025), compensando il rallentamento fisiologico delle costruzioni. La manifattura ha mostrato una sostanziale tenuta dei livelli occupazionali, nonostante le criticità legate ai costi energetici e alla contrazione dell'export verso la Germania registrata nel 2025.

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 17,2% del 2021 all'10,1%, ampiamente al di sotto della medi

Giovani e lavoro



Giovani under 35 sul totale della popolazione: 30,7% - Italia: 32,1% Continua il saldo negativo dei **flussi migratori dei laureati:** nel 2024 a fronte di 174 giovani laureati che si sono trasferiti in Umbria, 623 sono espatriati, con un **saldo negativo di 449 unità**
NEET: **10,1**% Umbria (in calo) - 12,9% Centro - 13,3% Italia **Indice di abbandono scolastico: 5,9%** Umbria – 8,0% Centro – 9,8% Italia **Giovani laureati**: **35,3%** Umbria – 34,2% Centro – 30,9% Italia
Tasso di disoccupazione giovanile: 12,2% (in calo) – Italia: 20,5% **Tasso di occupazione giovanile: 36,1% (in aumento) – Italia: 43,9%** **Imprese giovanili: 6,7%** - 7,3% Centro – 8,1% Italia

Nonostante i numeri positivi, il quinquennio ha evidenziato due grandi **problemi strutturali**: la **polarizzazione contrattuale** (forte incidenza di contratti a termine e part-time involontario, soprattutto tra i giovani) e il progressivo **invecchiamento della forza lavoro attiva**, causato dal saldo demografico negativo della regione, a cui si aggiunge una **crescente difficoltà dell'economia locale a trattenere i giovani laureati** nonostante il sistema universitario regionale evidenzi una buona capacità di attrarre studenti da altre regioni.

Giovani e lavoro

1. RECORD & DRIVER OCCUPAZIONALI

368.000

Occupati a fine 2025 (Record storico del decennio)

4,6%

Tasso disoccupazione 2025 (quasi dimezzato da 8,1% nel 2021)

- Driver crescita: Edilizia/PNRR (2021-23), poi Ristorazione, Servizi e Turismo (2023-25).
- Motore Rosa: L'occupazione femminile spinge la crescita finale, pur con -12% di gap strutturale.

2. IL PARADOSSO DEL MISMATCH

50%

delle posizioni ricercate rimane scoperto (Excelsior)

⚠ Trend in crescita: Fenomeno strutturale balzato dal 29,1% (2018) al 50% odierno.

⚠ Profili introvabili: Mancano operai specializzati, saldatori, manutentori, tecnici CNC ed automazione.

⚠ Vuoto STEM & Sanità: Carenza critica di laureati in ingegneria, informatica e profili sanitari.

⚠ Cause: Crisi demografica, calo immigrazione e deficit reputazionale/salariale dei lavori tecnici.

✕ Effetti: Rallentamento di programmi ed evasioni commesse, aumento costi di formazione interna.

3. ECCELLENZA ITS E RISPOSTE

95%

Occupazione a un anno in Meccatronica (Migliore d'Italia)

✔ Successo ITS: Media occupazionale dell'80% a un anno dal diploma tramite percorsi pratici.

Nodo Quantità: Nel 2025 solo 275 nuovi posti. Pochi rispetto al fabbisogno reale.

Piano Triennale 2025-27: Stanziati >15 Milioni € dalla Regione per potenziare l'offerta formativa.

Barriere culturali: Necessario battere il pregiudizio che privilegia l'università teorica all'ITS.

Allerta Giovani: Persiste la fuga di cervelli (difficoltà locale a trattenere i laureati umbri).

INNOVAZIONE, 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 devono essere 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, al Next Generation EU, 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 perseguimento 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.

Transizione digitale ed ecologica sono pertanto le due strade convergenti su cui il tessuto imprenditoriale

può fare un balzo di competitività.

In Umbria, il percorso verso la doppia transizione si sviluppa su un binario duplice: da un lato, un tessuto produttivo prevalentemente composto da micro, piccole e medie imprese (MPMI) che sta accelerando l'adozione di soluzioni digitali; dall'altro, sfide strutturali sul piano ambientale che la programmazione regionale sta cercando di colmare attraverso riforme e forti incentivi economici. I rapporti di monitoraggio regionali (come il quadro di valutazione RIDET) mettono in luce i punti di forza, i ritardi e le iniziative concrete messe in campo nel territori.

Per valutare i progressi conseguiti a livello nazionale e regionale sulla **transizione digitale** 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.
Nonostante il ritardo accumulato nell'indice composito generale r-DESI, i dati statistici regionali più recenti evidenziano importanti segnali di accelerazione, in particolar modo nel comparto privato.
La digitalizzazione nel sistema economico umbro mostra segnali di forte dinamismo, sebbene risenta della dimensione ridotta delle imprese locali, che spesso faticano a implementare internamente competenze tecnologiche avanzate. Si registra un **incremento costante negli investimenti legati alla digitalizzazione di base**, come la migrazione verso sistemi in cloud, il potenziamento della cybersecurity e l'integrazione di gestionali evoluti.
L'Umbria sta dimostrando una forte reattività nell'integrazione delle tecnologie di frontiera. Nel tessuto delle imprese umbre con almeno 10 addetti, il 15,3% ha integrato soluzioni di Intelligenza Artificiale nei propri processi produttivi o organizzativi. Questo dato specifico mostra un ottimo recupero, poiché aggancia quasi perfettamente la media nazionale (16,4%) e riesce a superare leggermente la media complessiva del Centro Italia (15,2%).

La vera criticità risiede nel **mismatch di competenze digitali**; le aziende necessitano di formazione specifica per sfruttare appieno tecnologie di frontiera come l'Intelligenza Artificiale (IA) e l'Internet of Things (IoT) applicato alle fabbriche.

Il **quadro ambientale** umbro evidenzia una situazione complessa. Nonostante l'immagine tradizionale di "cuore verde d'Italia" e l'abbondanza di risorse idriche, la regione sconta storicamente **ritardi sul piano energetico ed emissivo.** Storicamente, l'Umbria si è posizionata dietro ad altre regioni per consumi energetici e quote di energia prodotta da fonti rinnovabili, scontando anche una **diffusione ancora limitata delle Comunità Energetiche Rinnovabili (CER).** Per invertire la rotta, le istituzioni hanno adottato riforme profonde. Il nuovo disegno di legge regionale sui rifiuti punta con decisione all'economia circolare con traguardi ambiziosi fissati per i prossimi anni: l'obiettivo è innalzare la raccolta differenziata all'80% entro il 2030 (e all'85% entro il 2035), dimezzando contemporaneamente il conferimento in discarica senza ricorrere a nuovi inceneritori.
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.

Innovazione, Transizione digitale e sostenibile



Principio Fondante

- Nessuna sostenibilità senza digitale
- Transizioni interconnesse e irreversibili
- Binario duplice in Umbria: spinta delle MPMI + riforme pubbliche

Linee Guida Politiche

- Integrazione nei piani europei EU: Next Generation EU e PNRR
- Presenza in tutti i 17 obiettivi dell'Agenda 2030
- Monitoraggio regionale continuo tramite il quadro RIDET

Obiettivo Finale

- Utilizzo trasversale delle ICT in scienza, medicina, lavoro ed ecologia
- Balzo di competitività per le imprese
- Nuova occupazione per i giovani qualificati

Indice Composito r-DESI (Il Gap Regionale)

- Umbria sotto la media nazionale ed europea già pre-pandemia
- Divario in aumento per arretramento dell'integrazione nelle imprese
- Criticità critica: Forte mismatch di competenze digitali

- PMI con livello di digitalizzazione almeno base: 80% (Italia 79,5% - UE 71,4%)
- Persone con competenze digitali almeno di base: 47,4% (Italia 45,9% - UE 60,4%)
- Specialisti iCT: 3,3% (Italia 3,8% - UE 5%)

RIDET INDEX: 0,53% (10° posto tra le regioni – Italia 0,56)

Digitalizzazione di Base & MPMI

- Forte dinamismo negli investimenti privati
- Focus su migrazione in Cloud, Cybersecurity e gestionali evoluti
- Freno: la dimensione ridotta delle imprese limita lo sviluppo interno

Tecnologie di Frontiera: Intelligenza Artificiale

15,3%

delle imprese umbre con almeno 10 addetti ha integrato soluzioni di IA nei propri processi produttivi o organizzativi

Segnale di ottimo recupero:
- Aggancia quasi perfettamente la media nazionale (16,4%)
- Supera leggermente la media del Centro Italia (15,2%)
- Prossimo step: Integrazione parallela con l'IoT (Internet of Things)

Energia e Rinnovabili: Il Paradosso

- Contraddizione tra l'immagine storica di 'Cuore verde d'Italia' e ritardi reali su emissioni e consumi.
- Diffusione delle Comunità Energetiche Rinnovabili (CER) ancora limitata.
- Soluzione: Nuovi piani energetici a basso impatto basati su fonti pulite e filiera dell'idrogeno.

Ricerca, Innovazione e Riuso

- Coniugare la transizione green con attività stabili di R&S.
- Incentivazione sistematica del riuso dei materiali provenienti dal riciclo.
- Creazione di nuove opportunità lavorative per giovani altamente qualificati.

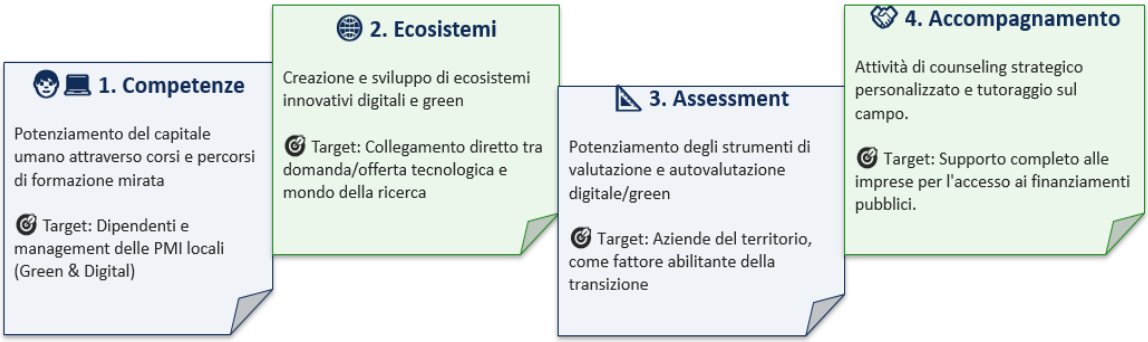
Il Nuovo DDL Rifiuti Regionale

80% Raccolta Differenziata entro il 2030
85% Raccolta Differenziata entro il 2035

Conferimento in Discarica DIMEZZATO

Zero Nuovi Inceneritori
La strategia punta interamente sulla circolarità dei materiali, l'eco-progettazione e il coinvolgimento attivo dei cittadini umbri.

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 2025 i prestiti bancari alle imprese in Umbria hanno risentito di una fase di rallentamento e di debolezza della domanda di credito, inserita in un contesto di espansione economica regionale contenuta (+0,5). La flessione del credito all'economia si è progressivamente attenuata fino ad arrestarsi alla fine del 2025: alla ripresa dei **prestiti** alle famiglie, sospinta dai mutui abitativi, si contrappone, tuttavia, la perdurante **riduzione di quelli alle imprese, soprattutto quelle micro-piccole** e per le aziende più rischiose, che ha fatto registrare nel 2025 un -2,7%, in controtendenza rispetto al dato medio nazionale (+0,8%).

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

Credito e Finanza d'impresa

Il Contesto Macroeconomico Globale

Fattori di Instabilità Internazionale
- Instabilità geo-politiche acute negli ultimi anni
- Shock dei costi e crescita dei prezzi delle materie prime
- Applicazione di dazi rigidi e blocchi sugli scambi commerciali

Gli Asset Rifugio e di Liquidità
- Ricerca costante di asset di facile liquidabilità sul mercato
- Forte focalizzazione verso i Titoli di Stato sicuri
- Preferenza per le azioni di grandi multinazionali consolidate (Blue Chips)

Il Divario del Credito

-2,7%

Flessione dei prestiti alle imprese in Umbria nel 2025

In netta controtendenza rispetto alla media nazionale italiana (+0,8% ITALIA)

Dinamiche e Segmentazione del Credito
- Crescita economica regionale molto contenuta (+0,5%)
- Rallentamento causato da una debolezza strutturale della domanda
- Colpite maggiormente le micro-piccole imprese e le aziende più rischiose
- Nota positiva: Ripresa dei prestiti alle famiglie, spinta dai mutui casa

Cause del Razionamento e Finanza Alternativa

Fattori Strutturali di Blocco
- Regolazione internazionale rigorosa sui requisiti patrimoniali bancari
- Mutamento profondo del business model dei grandi istituti di credito
- Presenza di forti asimmetrie informative nel tessuto delle minori imprese

Contrazione della Finanza Complementare
- Riduzione delle emissioni di Minibond e strumenti di debito per PMI
- Calo della raccolta tramite piattaforme di Crowdfunding
- Contrazione diffusa per Private Equity, Venture Capital e quotazioni in Borsa

Strategie di Risposta e Servizi Camerali

Sviluppo competenze per le PMI
- Sviluppare competenze sulla finanza tradizionale, innovativa e agevolata
- Implementare sistemi interni per la prevenzione proattiva delle crisi
- Adottare strumenti fintech per un dialogo efficiente con banche e investitori

Il Supporto del Sistema Camerale
- Servizi digitali di assessment finanziario e organizzativo gratuiti
- Canali dedicati per l'informazione tempestiva sulle agevolazioni pubbliche
- Orientamento strategico per l'accesso ai mercati finanziari evoluti
- Riduzione costo del credito

BUROCRAZIA 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.

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'Umbria presenta un profilo amministrativo peculiare. Trattandosi di una piccola regione del Centro Italia, mostra ottimi livelli di digitalizzazione e velocità della PA locale, ma risente del forte peso economico che la burocrazia esercita sulle sue micro e piccole imprese (MPMI).



1. Qualità e Capacità della PA

- L'Umbria si posiziona **sopra la media nazionale**, distanziando nettamente le regioni meridionali e avvicinandosi ai punteggi di Toscana e Marche.
- La **digitalizzazione della PA** (e-Government) è superiore alla media italiana: l'Umbria eccelle nell'integrazione delle piattaforme abilitanti nazionali (PagoPA, SPID, CIE) e i comuni umbri offrono una percentuale di servizi digitalizzati nativi superiore rispetto alla media delle PA locali italiane.
- I **tempi medi di pagamento delle PP.AA** umbre sono migliori della media nazionale. La regione salda le imprese fornitrici con tempistiche che rispettano la soglia dei 30 giorni, sovraperformando rispetto alla media italiana che sconta i pesanti ritardi del settore sanitario di altre aree del Paese.
- Il **tasso di smaltimento dell'arretrato della Giustizia Civile è** in linea con la media nazionale e in linea con gli obiettivi di abbattimento del PNRR, sebbene la durata media complessiva dei processi ordinari rimanga un fattore di criticità per le imprese locali.

Qualità della burocrazia: Umbria vs. Italia

Macro-Area	Indicatore / Costo Specifico	Posizionamento Italia	Posizionamento Umbria
Qualità e Capacità della PA	**EQI** (European Quality of Government Index)	**Sotto la media UE** Forti divari interni tra Nord e Sud	**Sopra la media nazionale** Fascia medio-alta in Italia
	WGI (Worldwide Governance Indicators)	**70.3° percentile per efficacia governativa complessiva**	**In linea con il Centro-Nord** Buona stabilità delle policy
	Digitalizzazione PA (e-Government)	**Fascia Medio-Alta in UE per l'offerta di servizi pubblici digitali**	**Superiore alla media italiana** Eccellenza nell'integrazione di PagoPA e SPID
	Tempi di Pagamento della PA	**Media nazionale scesa a circa 32-35 giorni (in costante miglioramento)**	**Migliore della media nazionale** Enti locali e sanità saldano sotto i 30 giorni
	Tasso di Smaltimento (Giustizia Civile)	**Superiore al 100%.** Forte riduzione dell'arretrato grazie ai target PNRR	**In linea con la media nazionale** Dinamiche ordinarie nel distretto di Perugia

2. Costi e Impatto della Burocrazia

- L' SCM (**Costo di Conformità per le Imprese**) è superiore alla media italiana per incidenza. Poiché il tessuto produttivo umbro è composto per oltre il 95% da micro e piccole imprese, il costo per adempiere agli obblighi burocratici pesa proporzionalmente di più rispetto alla media nazionale, pertanto una piccola impresa umbra spende una quota maggiore del proprio fatturato in consulenze esterne (commercialisti, consulenti del lavoro, esperti ambientali) rispetto a una grande industria del Nord.
- Il Time to Comply (**Ore annue per adempimenti**) è superiore alla media italiana. Le ore spese dagli imprenditori umbri dietro alla burocrazia superano la media nazionale di 238 ore, proprio a causa della carenza di personale amministrativo interno alle piccole aziende locali, che costringe i titolari a farsi carico diretto delle lungaggini documentali.

- L'**impatto della burocrazia sul PIL regionale** ha una forte incidenza locale. Proporzionando le stime della CGIA di Mestre all'economia umbra, la cattiva burocrazia costa al territorio diverse centinaia di milioni di euro all'anno in mancata crescita. Questo impatto blocca soprattutto i progetti di espansione all'estero e l'accesso al credito delle imprese più piccole.
- La **complessità regolatoria** (Regulatory Burden) è in linea con la media nazionale. L'Umbria subisce l'iper-regolamentazione nazionale, pur cercando di mitigare il problema a livello locale, varando leggi di semplificazione amministrativa (come i canali unici digitali SUAPE per le attività produttive) per ridurre i passaggi autorizzativi necessari ad aprire o modificare un'attività.

Costi della burocrazia: Umbria vs. Italia

Macro Area	Indicatore	Posizionamento Italia	Posizionamento Umbria
Costi della PA	**SCM** (Standard Cost Model)	Costo di conformità stimato tra il **3.9% e il 4.1% del monte salari**	**Superiore alla media per incidenza** **Pesa di più** a causa del tessuto locale caratterizzato prevalentemente da micro-imprese
	Time to Comply (Ore adempimenti)	Circa **238 ore all'anno** necessarie per la gestione burocratica di una media impresa	**Superiore alla media nazionale.** Più ore perse per carenza di personale amministrativo interno
	Impatto della burocrazia sul PIL	Perdita economica nazionale stimata in **30- 50 miliardi di euro all'anno**	**Forte incidenza locale.** Arriva a bloccare gli investimenti del 18-25% delle MPMI umbre
	Complessità Regolatoria	**Alto livello di stratificazione legislativa** con oltre 110.000 norme vigenti	**In linea con l'Italia.** Mitigato parzialmente dagli sportelli SUAPE regionali

LE OPPORTUNITA': LE RISORSE DEL PNRR E LA ZES

In Umbria il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** finanzia complessivamente 10.740 progetti per un valore totale di 2 miliardi e 579 milioni di euro. Le risorse sono destinate a colmare i deficit infrastrutturali storici del territorio, modernizzare la sanità locale, riqualificare i centri urbani e potenziare le politiche attive per il lavoro.

Missione 1: Digitalizzazione, Innovazione, Competitività e Cultura. Pubblica Amministrazione: Finanzia la migrazione in cloud dei dati dei comuni umbri e l'estensione dei servizi digitali ai cittadini (PagoPA, App IO, SPID/CIE).

Turismo e Cultura: Oltre 11 milioni di euro sono dedicati alla tutela del paesaggio e dell'architettura rurale, con 53 interventi mirati al recupero di 72 beni storici distribuiti sul territorio.

Missione 2 e 3: Transizione Ecologica e Infrastrutture Sostenibili, Trasporto Pubblico e Ciclovie: Stanziati 14,9 milioni di euro per il rinnovo a emissioni zero (mezzi elettrici e a idrogeno) della flotta di autobus urbani, ai quali si aggiungono 20 milioni di euro per la realizzazione dei tratti umbri della Ciclovia turistica Monte Argentario-Civitanova Marche.

Grandi Opere Urbane: Il progetto di punta è la realizzazione della linea BRT (Bus Rapid Transit) del Comune di Perugia per un valore di 86,7 milioni di euro.

Missione 4 e 5: Istruzione, Inclusione e Coesione (Lavoro),Rigenerazione Urbana: Finanziati con circa 58 milioni di euro complessivi i progetti PINQUA per il miglioramento dell'abitare e della qualità urbana della Regione Umbria e del Comune di Perugia, oltre a 36,6 milioni per la riqualificazione degli alloggi di

Edilizia Residenziale Pubblica (ERP).Modello Lavoro (Programma GOL): L'Umbria si posiziona come modello di efficienza nazionale nella Missione 5, avendo superato in anticipo i target stabiliti dai decreti ministeriali, raggiungendo 55.860 beneficiari inseriti in percorsi di formazione e ricollocamento professionale tramite l'Arpal.

Missione 6: Salute Sanità Territoriale: allocati 82 milioni di euro per la creazione delle Case della Comunità, degli Ospedali di Comunità e delle Centrali Operative Territoriali (COT) per potenziare l'assistenza sociosanitaria di prossimità. Digitalizzazione Ospedaliera: Stanziati 55 milioni di euro (integrati da 19 milioni di fondi ministeriali) per la transizione digitale delle strutture ospedaliere, 16 milioni per l'acquisto di 43 grandi apparecchiature mediche e 8,6 milioni per il potenziamento del Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE 2.0)

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, 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.
Il principale elemento di attenzione riguarda la sostenibilità della crescita al termine del Piano. Poiché la spinta sul PIL e sull'occupazione è marcatamente guidata dalla spesa pubblica straordinaria, la sfida della regione Umbria consiste nel convertire questi cantieri in efficienza strutturale (grazie alla transizione digitale ed ecologica), stimolando gli investimenti privati per evitare una contrazione della domanda economica complessiva una volta esauriti i fondi europei.

PNRR, SISTEMA CAMERALE E IMPRESE

Il **sistema camerale è stato riconosciuto come soggetto attuatore in diversi filoni progettuali del PNRR**: **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 e con e il lancio della **piattaforma gratuita GreenCam**; **semplificazione della P.A.,** con gli sportelli unici per le attività produttive (**SUAP**) presenti in 4.081 comuni,

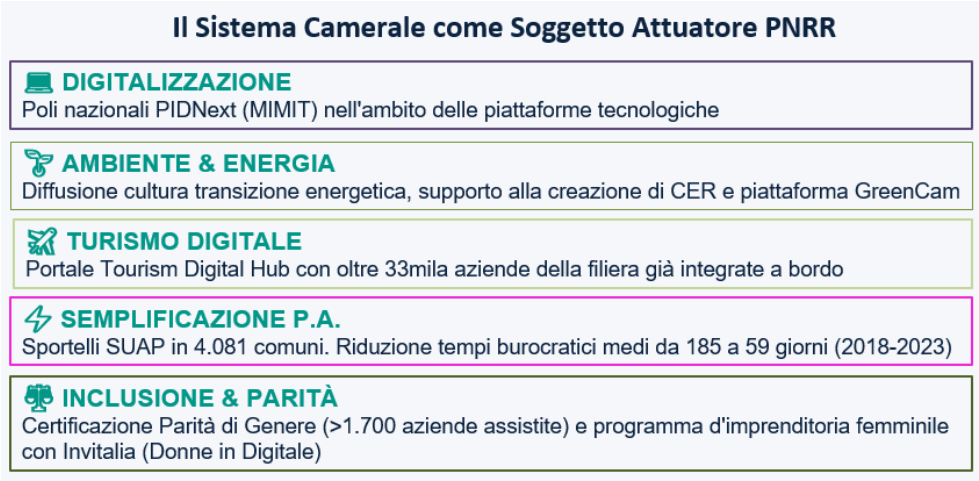
di cui 53 capoluoghi di provincia, che dal 2018 al 2023 hanno contribuito a ridurre da 185 a 59 giorni la durata delle procedure di media e bassa intensità, per la realizzazione di attività di semplificazione e interoperabilità; **inclusione e parità di genere,** con la **Certificazione Nazionale della parità di genere e** la **promozione dell'imprenditoria femminile**, per favorire l'attuazione della normativa e la creazione di un sistema nazionale di certificazione; ad oggi sono oltre 1.700 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 e organizzando iniziative formative come Donne in Digitale.; **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**. Su questo tema, 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 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.

PNRR, sistema camerale e imprese





Ente di Riferimento PNC: Rilancio Territori Sisma

Collaborazione Istituzionale
Unioncamere è l'ente di riferimento per il rilancio economico e sociale dei territori colpiti dai sismi del 2009 e 2016, operando con il Commissario Straordinario e la Struttura di Missione

Regioni Coinvolte:
• Abruzzo, Lazio, Marche, Umbria

Sub-Misura B2: oltre la Ricostruzione
Impegno attivo fino al termine del 2026 su Turismo, Cultura, Sport e Inclusione per generare reale sviluppo locale.

Vincoli di Scopo & Beneficiari:
• Risorse destinate rigorosamente a transizione ecologica, connessione digitale e sostenibilità.
• Contributi a imprese ed enti pubblici per il recupero del patrimonio e sviluppo locale.

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.

Il ruolo di "cerniera" del Sistema Camerale

Un ponte solido tra le Amministrazioni Centrali/Locali e il tessuto delle Micro e Piccole Imprese

• Supporto di rete: connessione attiva con Ministeri, Regioni ed Enti Locali titolari dei fondi
• Protezione della fragilità strutturale: accesso facilitato a servizi, crescita e assistenza per le imprese più esposte alla burocrazia
• Opportunità straordinaria: trasformazione dei vincoli normativi PNRR/PNC in reali leve di sviluppo e competitività aziendale

LA ZES

A partire dal 20 novembre 2025, l'Umbria è entrata ufficialmente a far parte del perimetro della ZES Unica (Zona Economica Speciale), estendendo alle imprese del territorio le medesime **agevolazioni fiscali e semplificazioni amministrative** storicamente riservate alle regioni del Mezzogiorno. Questa estensione rappresenta uno stimolo fondamentale per attrarre nuovi investimenti, contrastare il mismatch occupazionale e rafforzare le filiere produttive locali.
Si tratta, in particolare, della possibilità di beneficiare di un credito d'imposta per le imprese che realizzano progetti di investimento iniziale per l'acquisto di macchinari, impianti, attrezzature, terreni ed edificazione/ampliamento di immobili strumentali, di ottenere sgravi contributivi fino a 650 euro al mese per 24 mesi per assunzioni a tempo indeterminato di giovani under 35, donne svantaggiate e disoccupati over 35 da oltre due anni; infine, di richiedere e ottenere un'autorizzazione unica che sostituisce tutti i visti, pareri e nulla osta previsti per l'insediamento produttivo.

1.1.2 Il contesto normativo



Di particolare impatto sugli obiettivi dell'ente camerale si segnalano:

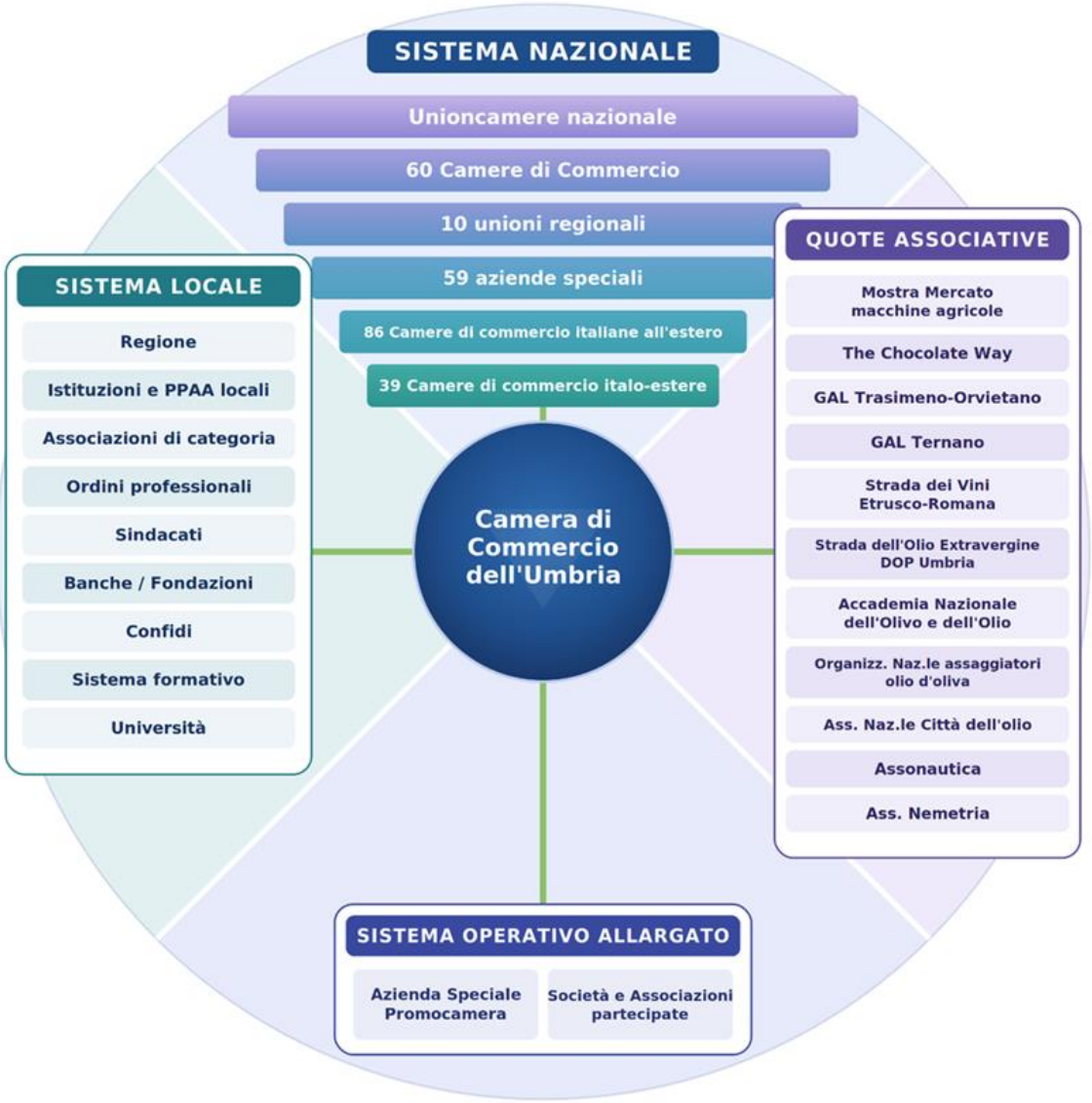
-**PEC AMMINISTRATORI**: **DECRETO-LEGGE 31 ottobre 2025, n. 159** Misure urgenti per la tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro e in materia di protezione civile convertito con modificazioni dalla L. 29 dicembre 2025, n. 198 (in G.U. 30/12/2025, n. 301): l'art.13 ha modificato l'articolo 5, comma 1, del decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221 stabilendo **l'obbligo di comunicare al registro delle imprese il domicilio digitale /indirizzo di posta elettronica certificata (PEC)** per coloro che assumono la carica di amministratore unico, amministratore delegato o, in mancanza, Presidente del Consiglio di amministrazione. Il domicilio digitale dei predetti amministratori NON può coincidere con il domicilio digitale dell'impresa. L'obbligo è limitato ai soli amministratori sopra indicati, quindi solo alle società di capitali, società cooperative e società consortili. In caso di mancata comunicazione del domicilio digitale si applica l' articolo 16 comma 6-bis del decreto-legge 29 novembre 2008, n. 185 convertito, con modificazioni, dalla legge 28 gennaio 2009, n. 2, che stabilisce le sanzioni per la mancata comunicazione della PEC.

- **D.L. 16 luglio 2020 n.76, convertito in L.120/2020 (Decreto Semplificazioni):** all'art.37 stabiliva la definitiva entrata a regime dell'obbligo di comunicare al Registro delle Imprese un **domicilio digitale attivo**; la norma ha espletato completamente i propri effetti comportando per l'Amministrazione anche un incremento molto consistente delle procedure sanzionatorie, procedure ancora in corso e che solo parzialmente possono essere gestite tramite elaborazione massiva di Infocamere.
- **SUAP: Decreto Interministeriale 15 luglio 2025 "Differimento del termine di attuazione",** fissa ufficialmente al 26 febbraio 2026 la data ultima per la conformità delle piattaforme SUAP di Comuni ed Enti terzi.
  - **Avviso MIMIT - Funzione Pubblica 9 febbraio 2026**: fornisce le Istruzioni operative e la gestione della fase transitoria per il passaggio concreto al nuovo ecosistema digitale a ridosso della scadenza di febbraio, precisando che il quadro normativo degli Sportelli unici per le attività produttive, già interessato da importanti cambiamenti a partire dal 2021, ha subito un'evoluzione con l'aggiornamento delle Specifiche tecniche per opera del decreto interministeriale del 26 settembre 2023, che ha inoltre stabilito l'obbligo per tutte le Amministrazioni coinvolte nei procedimenti SUAP di adeguare i propri sistemi informatici entro il 26 febbraio 2026. Nell'avviso si precisa che il 26 febbraio 2026 rappresenta il termine per l'adeguamento tecnico delle piattaforme, ma non costituisce la data di effettivo avvio dell'operatività del nuovo Sistema degli Sportelli Unici (SSU). L'operatività delle piattaforme informatiche dei SUAP e degli Enti terzi secondo le nuove specifiche tecniche presuppone infatti che siano realizzate ulteriori attività, mentre la continuità dell'azione amministrativa dovrà essere garantita, fino alla completa messa in esercizio del nuovo Sistema, tramite gli applicativi attualmente in uso.
  - **Decreto Interministeriale 28 luglio 2026 Approvato dal MIMIT e dalla Funzione Pubblica** (pubblicato l'11 agosto 2026): sancisce l'**adozione delle specifiche tecniche aggiornate per ottimizzare il Catalogo del Sistema degli Sportelli Unici.**
- **ZES: LEGGE 18 novembre 2025, n. 171 " Disposizioni per il rilancio dell'economia nei territori delle regioni Marche e Umbria**": introduce disposizioni urgenti per il rilancio economico e l'inclusione delle regioni Marche e Umbria all'interno della Zona Economica Speciale (ZES) Unica per il Mezzogiorno. La Zona Economica Speciale (ZES) è una zona delimitata del territorio dello Stato italiano nella quale l'esercizio di attività economiche e imprenditoriali da parte delle aziende già operative e di quelle che si insedieranno può beneficiare di speciali condizioni in termini economici, finanziari e amministrativi, in relazione agli investimenti e alle attività di sviluppo d'impresa, tra i quali il riconoscimento del credito d'imposta per gli investimenti effettuati nel periodo compreso tra il 1° gennaio 2026 e il 31 dicembre

2028. Oltre agli incentivi fiscali, un altro pilastro della ZES Unica è la semplificazione dei procedimenti amministrativi: le imprese che intendono avviare un'attività o un investimento all'interno dell'area potranno interfacciarsi con lo **Sportello Unico Digitale (S.U.D. ZES**), che garantirà tempi più celeri e procedure più snelle per il rilascio delle autorizzazioni. I benefici della ZES per l'Umbria rappresentano uno stimolo all'insediamento di nuove attività imprenditoriali, rafforzano i cluster locali e la competitività territoriale. Le Camere di Commercio supportano le imprese attraverso lo Sportello Unico Digitale ZES (S.U.D. ZES), che rappresenta l'interfaccia unitaria per la presentazione delle istanze di autorizzazione unica secondo il procedimento speciale, semplificato, rivolto ai progetti imprenditoriali relativi a nuovi investimenti o riguardanti lo sviluppo d'impresa localizzati nell'area ZES. A tal riguardo, è obbligatorio allegare all'istanza un business plan che evidenzi, tra le altre cose, le ricadute occupazionali dei progetti proposti. Per i progetti di investimento che non hanno le caratteristiche e i requisiti strutturali, dimensionali e territoriali definiti dalla normativa in materia di ZES, restano ferme le competenze e le funzioni del SUAP comunale del territorio di riferimento.

- "**Legge regionale in materia di turismo**": la Legge regionale 28 ottobre 2024 ha ridefinito l'organizzazione turistica dell'Umbria, individuando l'intero territorio regionale quale destinazione turistica unitaria e introducendo un modello di governance fondato sull'Organismo di Gestione della Destinazione (OGD) e sugli ambiti turisticamente rilevanti. La disciplina attribuisce all'OGD funzioni di coordinamento della programmazione e delle attività di promo-commercializzazione, monitoraggio del fenomeno turistico, aggregazione dell'offerta per prodotti e tematismi e diffusione del Brand System regionale. Nel corso del 2025 e del 2026 il nuovo assetto è entrato nella fase di progressiva attuazione, con il rafforzamento della collaborazione tra Regione, Camera di Commercio, ANCI Umbria e gli altri soggetti della filiera. Particolare rilievo assume, inoltre, l'attuazione dell'art. 18 della L.R. 23/2024 attraverso l'istituzione dell'Osservatorio del Turismo lento, esperienziale, inclusivo e sostenibile. L'Osservatorio, istituito con DGR n. 1337 del 19 dicembre 2025, integrata dalla DGR n. 431 del 29 aprile 2026, e con nomina dei componenti formalizzata nel settembre 2026, svolge funzioni di supporto alla Regione attraverso attività di ricerca, studio e analisi e opera in raccordo con l'OGD.
  L'evoluzione del quadro regionale si inserisce inoltre nel percorso "Umbria 2030 – Patto per il futuro dell'Umbria", avviato nel 2026 quale cornice strategica e unitaria della programmazione regionale e fondato su un modello di concertazione generale e settoriale. Tra i tavoli tematici previsti rientra il turismo. Il percorso è collegato anche alla definizione del DEFR 2027-2029, attraverso il quale la Regione sta definendo le priorità e le strategie di sviluppo per i prossimi anni. Per la Camera di Commercio tale evoluzione rafforza il ruolo dell'Ente quale soggetto di raccordo tra sistema istituzionale e sistema imprenditoriale e rende particolarmente rilevante la partecipazione ai processi di concertazione, programmazione e attuazione delle politiche regionali per il turismo e per la valorizzazione del territorio.
- **Riforma ACCRUAL:** l'esercizio 2027 sarà caratterizzato dalla prosecuzione delle attività connesse all'attuazione della riforma Accrual, secondo le direttrici tracciate dal Decreto-Legge n. 107. In coerenza con gli obiettivi del PNRR, l'Ente dovrà sostenere uno specifico impegno organizzativo, tecnologico e formativo per completare gli adempimenti preparatori – quali l'esatta ricognizione delle poste patrimoniali e l'aggiornamento dei sistemi gestionali – necessari alla transizione verso il nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale unico per le pubbliche amministrazioni
- 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), quelle in materia di riduzione della **SPESA PER I CONSUMI INTERMEDI** e di **TRACCIABILITÀ DEI FLUSSI FINANZIARI** e quella relativa agli **OBBLIGHI DI TRASPARENZA** (D.Lgs. n. 33/2013) per i quali i provvedimenti dell''ANAC, pur non avendo formalmente natura legislativa, hanno carattere prescrittivo per l'Ente, obbligandolo ad adeguare spesso le modalità attuative delle pubblicazioni.

1.1.3 Il contesto 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. Su alcune delle funzioni attribuite dalla riforma del sistema camerale – Doppia transizione, Turismo e Cultura, Internazionalizzazione delle imprese, Finanza d'impresa – viene realizzata una programmazione a livello di sistema camerale nazionale.

Le azioni dell'ente camerale si collocano, inoltre, all'interno del **sistema locale regionale**, attraverso la partecipazione ad iniziative da realizzare spesso in partenariato con altri soggetti istituzionali pubblici (Regione, Comuni, Università, Enti strumentali, ecc.) o privati (Associazioni di categoria, banche, fondazioni, associazioni, ordini professionali, ecc.), impegnati a sostenere e sviluppare il sistema imprenditoriale, all'interno di un **sistema di governance partecipata** capace di integrare competenze, esperienze e prospettive diverse, finalizzato a produrre, attraverso una più efficace allocazione delle risorse, un effetto leva sui risultati ottenibili da ciascun attore economico. Particolarmente strategico, è il percorso avviato nel 2026 dalla Regione "**Umbria 2030 – Patto per il futuro dell'Umbria**", quale cornice strategica e unitaria della

programmazione regionale e fondato su un modello di concertazione generale e settoriale.
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.
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 **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 gestisce le 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.

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 di Castello – ufficio distaccato – **1 dipendente**
Perugia– sede legale – **45 dipendenti**
Foligno – ufficio distaccato – **1 dipendente**
Terni – sede – **20 dipendenti**

1.2.2 La struttura organizzativa

La Camera di Commercio dell'Umbria, al 1° ottobre 2026, conta **67 dipendenti** camerali, di cui due dirigenti e il Segretario Generale. Entro la fine dell'anno avrà luogo un'ulteriore cessazione per pensionamento.

PERSONALE CAMERALE

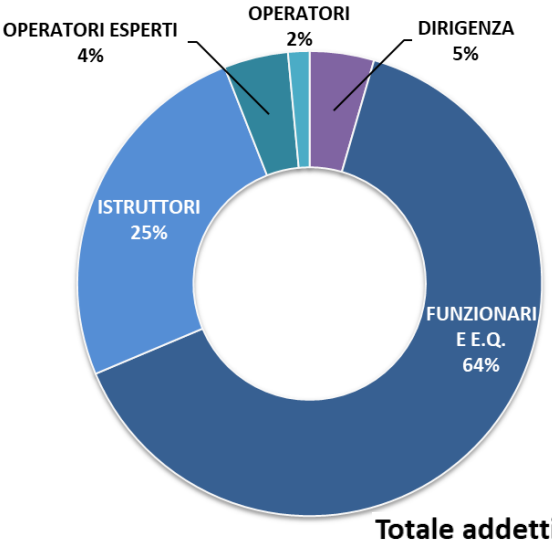
67 DIPENDENTI
64% DONNE
36% UOMINI
38 POSTI VACANTI
94% DEL PERSONALE OVER 50

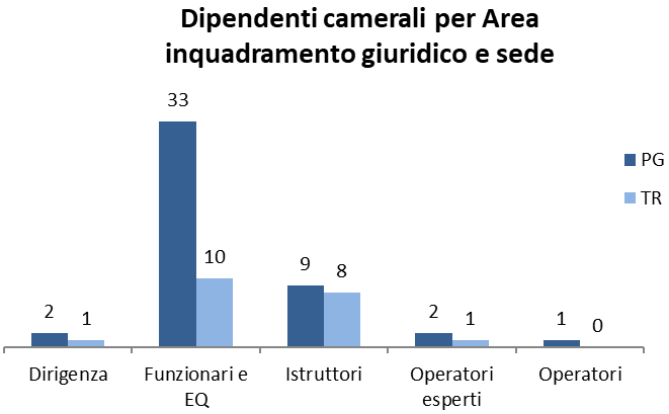
AZIENDA SPECIALE
6 DIPENDENTI

CONSORZIO INTERCAM
25 DIPENDENTI

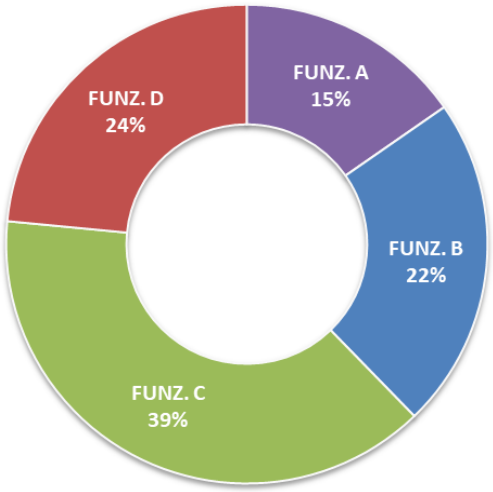
AREA GIURIDICA	Dotazione organica M.I.S.E post accorpamento	IN SERVIZIO AL 31.12.2026 UMBRIA	Posti vacanti per cessazioni certe 31.12.2026
SEGRETARIO GENERALE	1	**1**	-
DIRIGENTI	2	**2**	-
FUNZIONARI E E.Q.	46	**43**	**3**
ISTRUTTORI	49	**16**	**33**
OPERATORI ESPERTI	4	**3**	**1**
OPERATORI	2	**1**	**1**
TOTALE	**104**	**66**	**38**

Dipendenti camerali per Area inquadramento giuridico



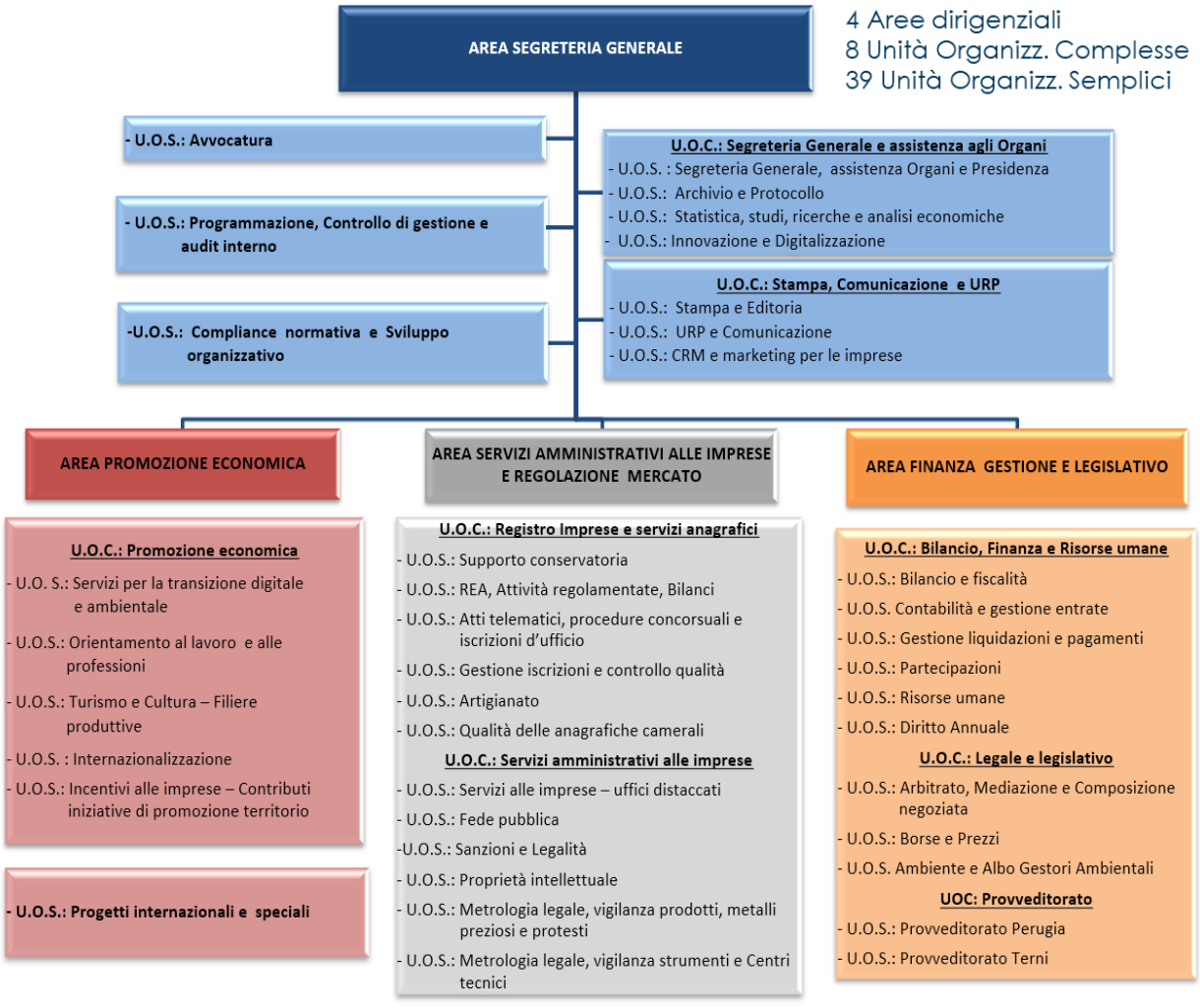


Totale addetti per Funzione Istituzionale

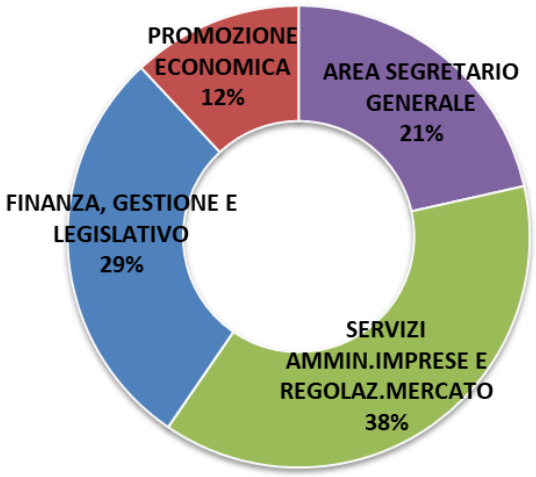


Funzione A Organi istituzionali e Segreteria Generale	Funzione B Servizi di supporto	Funzione C Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	Funzione D Studio informazione e promozione economica

L'organigramma della Camera di Commercio dell'Umbria prevede un'articolazione dell'organizzazione interna in aree dirigenziali, unità organizzative complesse (U.OC.) 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.



Dipendenti camerali per Area Dirigenziale



DIPENDENTI CAMERALI PER ANZIANITA' DI SERVIZIO

Fascia di anzianità di servizio	F	M	Totale
0-5 anni	1	1	2
6-10 anni	1	1	2
11-15 anni	-	-	-
16-20 anni	3	-	3
21-25 anni	-	2	2
26-30 anni	14	11	25
31-35 anni	15	6	21
36-40 anni	9	2	11
41-45 anni	-	1	1
Totale	43	24	67

DIPENDENTI CAMERALI PER ETA'

Fascia di età anagrafica	F	M	Totale
30-39 anni	-	1	1
40-49 anni	2	1	3
50-59 anni	21	8	29
60 anni e oltre	20	14	34
Totale	43	24	67

Il 94% del personale ha oltre 50 anni di età e quasi il 50% 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, in possesso delle competenze richieste dai profili in cui si evidenziano le maggiori carenze di personale.
Entro la fine del 2026 saranno completate le **procedure di reclutamento di n.10 unità di personale dell'area Istruttori**.

1.2.3 Il patrimonio immobiliare

L'impegno della Camera di commercio nella cura e nella valorizzazione dei propri asset immobiliari proseguirà nel prossimo quinquennio attraverso **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.

Ubicazione	Utilizzo Attuale	Sup. Totale (mq)	Sup. Uffici (mq)	In Comodato (mq)	Altri Usi (mq)	In Locazione (mq)
Perugia	Sede Perugia - Uffici	12.631	3.908	200	7.965	—
Ponte San Giovanni - PG	Locazione parziale a Confagricoltura Umbria Magazzini / Archivi / Depositi	3.026	—	—	775	2.251
Centro Servizi Galeazzo Alessi - PG	Centro espositivo e conferenze	607	—	—	607	—
Loc. S. Andrea delle Fratte (S. Sisto) - PG	Magazzino / Archivi	690	—	—	690	—
Terni	Sede Terni - Uffici	3.570	3.570	—	—	—
Terni	Magazzino / Archivi	540	—	—	223	—
Orvieto	Sede distaccata (chiusa)	180	130	—	50	—

2. LINEE DI INTERVENTO PER L'ANNO 2027

Si definiscono di seguito gli ambiti strategici (obiettivi di valore pubblico) e i relativi obiettivi strategici declinati sulla base delle priorità individuate nel Programma pluriennale di mandato 2026-2031 dell'ente appena approvato.

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.

Gli obiettivi confluiranno nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) 2027-2029 e, per ciascun obiettivo strategico, verranno individuati gli obiettivi operativi, seguendo una logica verticale che orienta la realizzazione delle attività e dei servizi, 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.



SVILUPPO DELLE IMPRESE



SVILUPPO DEL TERRITORIO



SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO

AMBITO STRATEGICO 1 - SVILUPPO DELLE IMPRESE

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

Descrizione: Lo sviluppo delle imprese passa attraverso il **sostegno ai principali fattori di competitività** delle stesse: supporto all'**innovazione** e alla **transizione digitale ed ecologica,** che rappresentano la spina dorsale dell'evoluzione industriale contemporanea, orientando le aziende verso modelli più efficienti e sostenibili, il supporto all'**internazionalizzazione** e alla **finanza d'impresa.**

Si tratta di tre pilastri strettamente interconnessi: la transizione digitale ed ecologica genera i prodotti e i processi innovativi salvaguardando l'ambiente; l'internazionalizzazione offre i mercati di sbocco per valorizzare tali innovazioni; la finanza d'impresa fornisce le risorse necessarie per sostenere l'intero ciclo di crescita.

AMBITO STRATEGICO 2 - SVILUPPO DEL TERRITORIO

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

Descrizione: un'efficace azione di marketing territoriale presuppone la codifica e la valorizzazione della sua **brand identity**. Questo patrimonio identitario impone l'adozione di progettualità integrate per metterne a valore i vantaggi competitivi espressi e potenziali.

L'incremento dell'attrattività locale si persegue attraverso **politiche di valorizzazione integrata**: Interventi mirati sulle matrici culturali, ambientali, enogastronomiche e artigianali che costituiscono il core business del patrimonio turistico.

Queste linee d'azione devono convergere in una **strategia di sviluppo locale condivisa all'interno di un solido network di governance**, che veda nella Regione Umbria il principale regista istituzionale.

Per massimizzare l'indice di **attrattività** sistemica — declinato nella triplice capacità di intercettare **flussi turistici, capitali d'investimento e capitale umano (talenti)** — risulta imprescindibile l'allineamento con due fattori abilitanti: **Infrastrutture**, attraverso il potenziamento delle reti di connessione sia materiali (logistica e trasporti) che immateriali (digitale e banda ultra-larga) e capitale umano, all'interno di un **mercato del lavoro efficiente**, flessibile e in grado di rispondere prontamente alle dinamiche della domanda.

AMBITO STRATEGICO 3 – 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**, 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, inoltre, alla Camera di Commercio **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, supportare le imprese in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario nella soluzione delle situazioni di crisi, attraverso lo strumento della **Composizione negoziata,** agevolare il buon funzionamento della giustizia tramite **azioni di prevenzione del conflitto e strumenti alternativi al tribunale ordinario per la risoluzione delle controversie** insorte, attraverso la promozione dell'istituto della mediazione e dell'arbitrato.

2.2 Linee programmatiche 2027: obiettivi di valore pubblico, strategie e obiettivi strategici

Le tabelle che seguono evidenziano, peri ogni obiettivo di valore pubblico, le strategie e gli obiettivi strategici, individuati in coerenza con le priorità del Programma Pluriennale di Mandato 2026-2031.

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	PRIORITA' STRATEGICHE
 SVILUPPO DELLE IMPRESE	 Promuovere un'economia inclusiva e sostenibile attraverso la trasformazione digitale e sostenibile delle imprese  Rafforzare la presenza all'estero delle imprese  Favorire il rafforzamento della struttura finanziaria delle PMI, la diffusione tra le imprese di competenze e conoscenze sui temi economico-finanziari e promuovere una cultura della prevenzione delle situazioni di crisi aziendali
 SVILUPPO DEL TERRITORIO	 Incrementare la ricchezza prodotta dal comparto turistico-ricettivo e l'attrattività del territorio, salvaguardando il benessere ambientale  Incrementare il tessuto imprenditoriale del territorio, il tasso di occupazione giovanile e femminile, ridurre la difficoltà di reperimento della forza lavoro per le imprese (mismatch) Ridurre la disuguaglianza di genere
 SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO	 Ridurre i costi e i tempi medi di erogazione dei servizi Aumentare l'accessibilità dei servizi Accrescere il livello di soddisfazione degli utenti  Garantire la legalità delle dinamiche economiche Tutelare il consumatore Ridurre costi e tempi di definizione delle controversie

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	OBIETTIVI STRATEGICI
 SVILUPPO DELLE IMPRESE	 Favorire la transizione digitale e sostenibile  Supportare la finanza d'impresa  Sostenere lo sviluppo dell' internazionalizzazione delle imprese
 SVILUPPO DEL TERRITORIO	 Sostenere il turismo e la promozione territorio  Favorire il raccordo formazione-lavoro e l'imprenditorialità
 SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO	 Favorire la transizione burocratica e la semplificazione  Favorire la trasparenza e la regolazione del mercato

2.3 Strategie e obiettivi strategici (schede di dettaglio)

Obiettivo di valore pubblico	**SVILUPPO DELLE IMPRESE**
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	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. 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*.
Obiettivo strategico	**OS 1.1 FAVORIRE LA TRANSIZIONE DIGITALE E SOSTENIBILE DELLE IMPRESE**
Descrizione	**Potenziamento dell'offerta dei servizi dei PID** attraverso l'attivazione di ecosistemi dell'innovazione digitale e sostenibile. Per rispondere in maniera sempre più concreta, puntuale ed efficace ai fabbisogni tecnologici delle imprese, necessari anche alla transizione sostenibile, è necessario potenziare l'offerta di servizi già presenti presso i PID (formazione, informazione, *assessment*, orientamento, ecc.), attraverso il consolidamento delle partnership tecnologiche, ovvero una rete di strutture specializzate verso cui orientare le MPMI in modo "mirato", facilitando l'incontro tra domanda e offerta di tecnologia. **Azioni per favorire un uso consapevole dell'Intelligenza Artificiale nelle imprese**. In particolare, si intendono fornire strumenti concreti per aiutare le imprese a orientarsi tra le numerose applicazioni disponibili sul mercato, distinguendo tra soluzioni generative, predittive, di automazione o di supporto decisionale, e individuando quelle più adatte alle specifiche esigenze aziendali. Rientrano in questo ambito progetto da sviluppare in stretta collaborazione con le associazioni di categoria, finalizzati alla costituzione **Poli dell'innovazione** e di un **centro competenze AI** per le PMI. **Accompagnamento e supporto alle imprese nei processi di trasferimento tecnologico e di orientamento** (eDIH, Competence center, ecc.), favorendo l'incontro tra le imprese con il mondo della ricerca e con l'offerta tecnologica dei territori. **Promozione dell'economia circolare** e dell'utilizzo **dei sottoprodotti** in collaborazione con Arpa Umbria. **Realizzazione di attività volte a favorire la "sostenibilità aziendale" e un uso efficiente dell'energia nei sistemi produttivi.** Si intende proseguire e rafforzare gli interventi a sostegno della sostenibilità (ambientale, sociale e di governance), con particolare attenzione all'adozione di politiche ESG e ad un efficiente utilizzo dell'energia. **Prosecuzione dei rapporti di collaborazione** con ARPA Umbria, Ordine dei Dottori Commercialisti della provincia di Perugia, Ordine dei Dottori Commercialisti della provincia di Terni, Unione Forense per la Tutela dei Diritti Umani. Ricerca di nuove collaborazioni da siglare con enti di ricerca, università, associazioni di categoria per la realizzazione di azioni finalizzate a sostenere la transizione digitale e sostenibile delle imprese.



	Offerta di servizi amministrativi telematicamente avanzati a supporto delle imprese in campo ambientale: - 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**
Strategia	**Rafforzare la presenza all'estero delle imprese italiane. Accrescere l'export italiano**
Stakeholder	Imprese, attori istituzionali operanti sull'internazionalizzazione delle imprese
Contesto esterno	Il numero degli esportatori abituali italiani resta stabile e tra i più consistenti in Europa in termini assoluti ma è ancora troppo limitato. Nel nostro Paese operano oltre 5 milioni di imprese attive e 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. 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 competitors (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. 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.** 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. 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.



Obiettivo strategico	OS 1. 2 SOSTENERE LO SVILUPPO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE
Descrizione	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.** 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. 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. Obiettivo sfidante sarà il **rilancio del Centro Estero**, ricostruire una struttura condivisa che in passato ha svolto un ruolo importante nell'accompagnamento delle aziende sui mercati internazionali, per creare nuovamente un punto di riferimento capace di supportare le imprese nelle attività di export, nella partecipazione alle fiere e nella conoscenza dei mercati stranieri, riducendo gli ostacoli legati ai costi e alla complessità dell'internazionalizzazione.
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**
Strategia	**Favorire il rafforzamento della struttura finanziaria e organizzativa delle PMI** **Favorire maggiore diffusione tra le imprese di competenze e conoscenze sui temi economico-finanziari** **Promuovere una cultura della prevenzione delle situazioni di crisi aziendali**
Stakeholder	Imprese e loro associazioni, sistema finanziario
Contesto esterno	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.** 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. 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 impieghi su asset di facile liquidabilità sul mercato come titoli di Stato e azioni di blue chips (aziende grandi e solide).
Obiettivo strategico	**OS 1.5 SUPPORTARE LA FINANZA D'IMPRESA**
Descrizione	Per affrontare tali difficoltà, si rende quindi necessario **perseguire un rafforzamento della struttura finanziaria e organizzativa delle PMI.** Occorre a tal fine: • **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 **maggiore 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. • **Ridurre il costo dei finanziamenti**, in collaborazione con la regione dell'Umbria, al fine di favorire investimenti, liquidità e capacità competitiva delle imprese.
Programma (D.M. 27/03/2013)	011/005 – Promozione e attuazione politiche di sviluppo, competitività e innovazione …



Obiettivo di valore pubblico	SVILUPPO 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	Il turismo rappresenta uno degli elementi distintivi e strategici del territorio umbro e un fattore sempre più rilevante per il sistema socio-economico regionale. La crescente capacità di integrare patrimonio culturale e paesaggistico, produzioni enogastronomiche, ricettività, servizi ed esperienze contribuisce a rafforzare l'attrattività della regione e a valorizzarne le diverse componenti territoriali. I dati sui flussi turistici confermano una dinamica positiva. Nel 2025, secondo la rilevazione ISTAT elaborata dal Servizio Turismo, Sport e Film Commission della Regione Umbria, si sono registrati 3.036.032 arrivi e 7.942.199 presenze, con una crescita rispettivamente del 9,1% e dell'8,5% rispetto al 2024. Particolarmente significativo l'incremento della domanda internazionale, con arrivi in aumento del 23,5% e presenze del 16,3%. La permanenza media si è attestata a 2,62 giorni, raggiungendo 3,12 giorni per gli stranieri. Il trend positivo è proseguito nel 2026, seppure a ritmi più contenuti: nei primi otto mesi dell'anno sono stati registrati 2.102.894 arrivi e 5.687.359 presenze, in crescita rispettivamente del 3,9% e del 3,1% sullo stesso periodo del 2025. Contestualmente, si osserva una maggiore durata dei soggiorni, mentre la componente internazionale evidenzia una sostanziale tenuta delle presenze a fronte di una riduzione degli arrivi. Anche l'offerta ricettiva continua a evolvere: al 30 giugno 2026 il sistema regionale contava 8.959 strutture e locazioni, per 114.050 posti letto, con una crescita particolarmente marcata delle locazioni turistiche (+22,7%). Questi cambiamenti rendono centrali la qualificazione dell'offerta, la qualità dei servizi e una maggiore integrazione tra gli operatori della filiera. In questo contesto si inserisce la L.R. 28 ottobre 2024, n. 23, che ha ridefinito il modello di governance turistica regionale, individuando l'intero territorio umbro come destinazione unitaria e introducendo l'Organismo di gestione della destinazione (OGD) e gli ambiti turisticamente rilevanti. L'OGD è chiamato a supportare la programmazione regionale, coordinare le azioni previste dal Documento di programmazione turistica, monitorare il fenomeno, favorire la promo-commercializzazione e aggregare l'offerta per prodotti e tematismi. Nel 2025 e 2026 è proseguita l'attuazione del nuovo modello, con un ruolo attivo della Camera di Commercio dell'Umbria nel percorso di costituzione e promozione dell'OGD e nel confronto con Regione e stakeholder. Nel 2026 è stato inoltre istituito l'Osservatorio del Turismo lento, esperienziale, inclusivo e sostenibile, destinato a rafforzare la conoscenza del fenomeno e il supporto alle politiche regionali. L'evoluzione della governance si colloca nel più ampio percorso "Umbria 2030 – Patto per il futuro dell'Umbria", finalizzato a costruire una visione condivisa dello sviluppo regionale attraverso il confronto tra istituzioni, sistema economico, parti sociali e territorio. In tale prospettiva, il turismo assume una dimensione trasversale, strettamente connessa alle politiche per cultura, ambiente, mobilità, agricoltura, aree interne e valorizzazione del patrimonio. A questo processo si accompagna il rafforzamento dell'ecosistema digitale della destinazione, con il rinnovamento di Umbriatourism, nuovi strumenti per cicloturismo e cammini e servizi digitali per l'accoglienza. La piattaforma "Umbra", dedicata all'analisi dei dati turistici regionali, rappresenta inoltre un passo verso un modello di gestione sempre più orientato alla conoscenza dei mercati e dei comportamenti dei visitatori e all'utilizzo dei dati per orientare le politiche di sviluppo e promozione.

Obiettivo strategico	OS 1.3 SOSTENERE IL TURISMO E LA PROMOZIONE DEL TERRITORIO
Descrizione	**TURISMO E TERRITORIO** La Camera di Commercio dell'Umbria, nell'ambito dell'obiettivo strategico di sostegno alla competitività del sistema turistico e di valorizzazione del territorio regionale, opera in coerenza con il quadro delineato dalla Legge regionale 28 ottobre 2024, n. 23 e con il progressivo consolidamento del nuovo modello di governance turistica regionale. In tale contesto, la Camera svolge un ruolo di raccordo e di supporto al sistema economico, contribuendo, in collaborazione con la Regione Umbria, gli enti locali, le associazioni di categoria, le imprese e gli altri stakeholder territoriali, alla costruzione di una destinazione regionale sempre più integrata, competitiva e sostenibile. Per il 2027 l'azione camerale sarà orientata non soltanto al consolidamento della crescita dei flussi turistici, ma soprattutto alla capacità di trasformare tale crescita in maggiore valore economico per le imprese e in una più ampia ricaduta sul territorio. In particolare, l'obiettivo si articola nelle seguenti direttrici: • **Contribuire al consolidamento della governance della destinazione Umbria**, partecipando attivamente ai processi di collaborazione e concertazione previsti dal nuovo assetto regionale e rafforzando il raccordo tra sistema camerale, Regione, Comuni, associazioni di categoria, imprese e altri soggetti della filiera. Particolare attenzione sarà dedicata al ruolo della Camera nell'ambito dell'Organismo di Gestione della Destinazione (OGD) e alla costruzione di modalità di cooperazione stabili, orientate alla programmazione condivisa e alla valorizzazione unitaria della destinazione. • **Sostenere la qualificazione e l'aggregazione dell'offerta turistica**, favorendo la costruzione di prodotti, servizi ed esperienze integrate e valorizzando in particolare il potenziale dei cammini, del cicloturismo e del turismo lento ed esperienziale come leve di diversificazione e destagionalizzazione della domanda. L'azione sarà orientata a mettere in relazione ricettività, cultura, enogastronomia, artigianato, paesaggio, eventi e produzioni locali, rafforzando la capacità delle imprese di fare rete e di presentarsi sul mercato in forma coordinata, all'interno del posizionamento unitario della destinazione Umbria. • **Favorire l'internazionalizzazione e la promo-commercializzazione dell'offerta turistica regionale**, sostenendo le imprese e le aggregazioni territoriali nei processi di apertura ai mercati esteri e di qualificazione dei canali commerciali. In tale ambito, la Camera potrà valorizzare e consolidare l'esperienza maturata attraverso gli interventi di sostegno ai consorzi e alle aggregazioni turistiche, anche mediante specifici strumenti di finanziamento finalizzati alla realizzazione di attività di promo-commercializzazione, allo sviluppo di nuovi mercati e al rafforzamento della presenza dell'offerta umbra nei canali distributivi nazionali e internazionali. L'azione sarà inoltre sviluppata attraverso la partecipazione a reti e programmi del sistema camerale e la valorizzazione di circuiti e strumenti internazionali, quali il network Mirabilia e gli itinerari connessi ai siti UNESCO. • **Contribuire alla destagionalizzazione e alla diversificazione della domanda**, sostenendo prodotti e segmenti in grado di distribuire i flussi nell'arco dell'anno e sull'intero territorio regionale. In questa prospettiva, particolare rilievo assumono il turismo culturale ed esperienziale, il turismo lento e sostenibile, il cicloturismo e i cammini, l'enogastronomia, il turismo legato agli eventi e alle produzioni territoriali, nonché la valorizzazione dei borghi e delle aree interne. • **Rafforzare il rapporto tra turismo e sistema produttivo regionale**, promuovendo progetti di filiera capaci di integrare il comparto turistico con l'agroalimentare, l'artigianato e le produzioni manifatturiere di qualità. L'obiettivo è aumentare la capacità del turismo di generare valore lungo le filiere locali, attraverso iniziative di promozione, eventi, percorsi esperienziali e strumenti di qualificazione e valorizzazione delle produzioni umbre.



- **Sostenere la qualificazione e l'innovazione delle imprese della filiera turistica**, favorendo la diffusione di competenze manageriali, digitali e commerciali adeguate all'evoluzione della domanda. In collaborazione con gli altri soggetti del territorio, saranno promossi interventi di formazione e aggiornamento rivolti agli operatori, con particolare attenzione alla gestione dell'accoglienza, alla commercializzazione digitale, all'internazionalizzazione, alla sostenibilità e alla capacità di utilizzare i dati per orientare le decisioni aziendali.
- **Rafforzare la conoscenza del sistema turistico attraverso dati e strumenti di analisi**, consolidando il ruolo della Camera di Commercio quale soggetto in grado di mettere a disposizione del sistema economico informazioni utili alla programmazione e alla valutazione delle politiche di settore. L'obiettivo è evolvere da una lettura prevalentemente descrittiva dei fenomeni turistici verso un sistema di osservazione capace di integrare dati economici, turistici e territoriali e di restituire informazioni tempestive sui mercati, sui comportamenti della domanda, sulle dinamiche dell'offerta e sulla competitività delle destinazioni.
- **Valorizzare il patrimonio informativo del sistema camerale e le collaborazioni con Unioncamere, ISNART e gli altri soggetti competenti**, mettendo a disposizione delle imprese e delle istituzioni analisi e strumenti conoscitivi utili a supportare le decisioni. In tale ambito, la piattaforma Stendhal e gli altri strumenti di analisi disponibili potranno contribuire alla costruzione di una base informativa integrata a supporto dell'Osservatorio e delle attività di monitoraggio e interpretazione delle dinamiche turistiche ed economiche regionali.
- **Promuovere un approccio sempre più orientato alla sostenibilità, all'accessibilità e alla qualità dell'esperienza turistica**, favorendo l'adozione da parte delle imprese di soluzioni organizzative e gestionali coerenti con l'evoluzione della domanda e con gli obiettivi di sviluppo sostenibile della destinazione. In tale prospettiva, il turismo lento, esperienziale, inclusivo e sostenibile rappresenta anche un ambito di innovazione e di diversificazione dell'offerta regionale.



Nel complesso, l'azione della Camera di Commercio sarà orientata a rafforzare la capacità del sistema turistico umbro di fare rete, generare valore e utilizzare in modo più efficace conoscenze e dati, contribuendo al consolidamento della destinazione Umbria e alla trasformazione della crescita dei flussi in sviluppo economico diffuso. La collaborazione stabile tra istituzioni e sistema imprenditoriale costituirà, in questo quadro, uno strumento essenziale per accompagnare l'evoluzione della destinazione, sostenere la competitività delle imprese e valorizzare in modo integrato le risorse dei diversi territori regionali, al fine di contribuire ad **accrescere l'attrattività, intesa nella triplice accezione di capacità di richiamare turisti, talenti e investimenti dall'estero.**

INFRASTRUTTURE



Ruolo di stimolo e raccordo, al fine di fornire ai Governi centrali e locali un contributo per una migliore strategia sulle infrastrutture, contribuendo a supportare una più efficace pianificazione e realizzazione degli interventi infrastrutturali.

Accrescimento negli stakeholder, siano essi imprese o istituzioni, della consapevolezza delle necessità, definizione delle priorità, coordinamento degli interventi. Il **Libro Bianco sulle Infrastrutture** realizzato a livello nazionale ha evidenziato una serie di priorità infrastrutturali; quelle espresse nelle precedenti edizioni dal sistema imprenditoriale umbro vedevano in primis la nuova stazione per la linea dei treni ad alta velocità 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. 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. Altro importante focus di approfondimento realizzato dalla Camera dell'Umbria è quello relativo 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) e che sta concretizzandosi a seguito delle recenti introduzioni normative sul tema.

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, nel 2025 la Camera di Commercio, in collaborazione con Uniontrasporti, ha realizzato un approfondimento per 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.

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

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.

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



Obiettivo di valore pubblico	**SVILUPPO DEL TERRITORIO**
rategia	**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 disuguaglianza di genere**
Stakeholder	Scuole, studenti, aspiranti imprenditori, start up, imprese, ITS, Università, Associazioni imprenditoriali
Contesto esterno	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.
Contesto esterno	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. 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. 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 ad oggi interessa il 50% delle posizioni ricercate. I problemi delle imprese nel trovare personale **(mismatch)** riflettono l'intrecciarsi di diversi fattori e di situazioni molto eterogenee sul territorio, 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.
Obiettivo strategico	**OS 1.4 FAVORIRE IL RACCORDO FORMAZIONE-LAVORO E L'IMPRENDITORIALITA'**
Descrizione	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 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. 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: - **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** alla luce delle disposizioni del 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. 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 istituzione 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. Tali progetti si inseriscono nell'attività finalizzata all'attuazione del Decreto Ministeriale n.115 del 2024 in tema di Individuazione, Validazione e Certificazione delle Competenze (IVC) per i quali è stato predisposto il Regolamento e il Quadro Metodologico.
- **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'stero, grazie al **progetto Improve your skills,** di cui è stata recentemente approvata la seconda annualità dall'Autorità di gestione delle risorse Erasmus+. Grazie a questa conferma, si aprirà nell'esercizio 2027/2028 la possibilità per l'Ente camerale di richiedere l'accreditamento ERASMUS+ per consolidare ulteriormente questa linea di attività.
- Oltre a contribuire a iniziative finalizzate a creare le condizioni di contesto necessarie a contrastare la fuga di giovani qualificati, l'ulteriore impegno della Camera prevede **una sperimentazione rivolta ai laureati, attraverso un contributo pubblico aggiuntivo rispetto alla retribuzione garantita dalle imprese**, per incentivare le aziende ad assumere personale qualificato e ridurre il divario salariale che spinge molti giovani umbri verso altre regioni o verso l'estero.
- **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. - 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 attraverso l'utilizzo del **Portale delle Agevolazioni.** - 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 dovrebbero consentire 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%. Nel 2027 la CCIAA e il Comitato Imprenditoria Femminile, con il coinvolgimento di altri enti o istituzioni, saranno impegnati **nell'organizzazione della IWEC Annual Conference** che prevede lo svolgimento in Umbria della convention della Fondazione che associa oltre 200 imprenditrici a livello mondiale. - 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**.
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	**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**
Stakeholder	Imprese, professionisti, Pubbliche Amministrazioni….
Contesto esterno	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. 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. In attuazione delle strategie europee sul digitale, l'AgID (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. 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.
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 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.

L'emissione dei dispositivi di firma digitale rafforza la spinta alla dematerializzazione, mentre la digitalizzazione dei documenti per l'estero e della gestione dell'emissione delle carte tachigrafiche, porterà ulteriori innovazioni procedimentali.

Inoltre, il **sistema di prenotazione on-line dei servizi camerali,** interamente rinnovato nel 2026, 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 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, 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.**

Infine, l'efficientatamento dei processi di spesa, attraverso il **contenimento dei tempi di pagamento delle fatture.**



Programma (D.M. 27/03/2013)	012/004 – Vigilanza sui mercati e sui prodotti ……



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	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.
Obiettivo strategico	**OS 2.2 FAVORIRE LA TRASPARENZA E LA REGOLAZIONE DEL MERCATO**
Descrizione	-**assicurare il corretto funzionamento del mercato,** tramite una crescente **vigilanza sulla sicurezza dei prodotti e sugli strumenti di misura** utilizzati per le transazioni commerciali e con lo svolgimento dell'**attività sanzionatoria** di competenza camerale; - **tutelare le imprese ed i consumatori,** attraverso la **tutela della proprietà intellettuale, la certificazione dell'origine delle merci negli scambi internazionali e l'emissione della documentazione ad essi necessaria, il controllo delle manifestazioni a premi e la pubblicazione del registro dei protesti;** - **favorire la legalità** con 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, e con la collaborazione con altri soggetti istituzionali sui temi della **lotta all'usura** e del **sovraindebitamento**. Dal 2024 infatti è attivo presso l'ente un servizio di ascolto ed accompagnamento rivolto alle imprese e ai soggetti che si trovano in situazioni di sovraindebitamento, gestito in collaborazione con l'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili della provincia di Perugia e frutto di un Protocollo d'intesa fra la Camera e gli Ordini dei Dottori Commercialisti ed Esperti contabili delle province di Perugia e Terni. Il servizio, rivolto alle imprese in difficoltà economica che non rientrano nelle procedure di crisi "cd. maggiori" (soggetti non fallibili) e ai soggetti sovra-indebitati esclusi dall'assoggettamento a procedure concorsuali, si sostanzia in un punto di ascolto in cui un professionista esperto ascolta il problema e fornisce informazioni ed indicazioni utili sui benefici, opportunità e modalità di accesso alle procedure previste dal Codice della crisi di impresa. -**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. 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; - **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.
Programma (D.M. 27/03/2013)	012/004 – Vigilanza sui mercati e sui prodotti ……



3. I FATTORI ABILITANTI

I fattori abilitanti rappresentano il presupposto della programmazione, le condizioni funzionali alla creazione di valore pubblico.
Costituiscono nel loro insieme un obiettivo di valore pubblico interno, il miglioramento dello stato di salute dell'Ente, declinato nelle diverse dimensioni: salute economico-finanziaria, salute digitale e infrastrutturale, salute professionale, salute relazionale e salute etica.

Obiettivo di valore pubblico interno	**STATO DI SALUTE DELL'ENTE (salute economico-finanziaria, salute digitale e infrastrutturale)**
Strategie	**Massimizzare la quota di risorse destinata alla promozione economica del territorio** **Assicurare la solidità patrimoniale e l'equilibrio economico-finanziario** **Efficientare il patrimonio immobiliare dell'Ente** **Migliorare l'accesibilità fisica**
Stakeholder	Imprese, dipendenti camerali, Camera di commercio, fornitori
Contesto interno/ esterno	Gli indicatori alimentati dagli ultimi dati di bilancio consuntivo approvato per l'anno 2025, 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. 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. 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 2024. 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. 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. 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**.

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. A tal fine appare quanto mai strategico: - **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 camerali e in primis il supporto al sistema socio-economico regionale. - **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 camerali, 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 interno	**STATO DI SALUTE DELL'ENTE (salute professionale)**
Strategie	**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** **Migliorare il benessere organizzativo del personale**
Stakeholder	dipendenti camerali
Contesto interno	La struttura organizzativa della Camera di commercio è ormai consolidata, dopo gli interventi di ristrutturazione e razionalizzazione sviluppati negli anni successivi alla costituzione dell'Ente. E' stato compiuto un percorso rilevante in ottica di razionalizzazione delle risorse, riduzione delle sovrapposizioni funzionali e perseguimento di una maggiore coerenza tra struttura e mission istituzionale, investendo risorse nella valorizzazione del capitale umano e riconoscendo il ruolo centrale delle persone nell'attuazione delle strategie e nel raggiungimento degli obiettivi. In tale prospettiva si inserisce la definizione dei profili professionali, riformulata non solo per quanto richiesto dalle previsioni della contrattazione nazionale, ma anche per orientarla alla valorizzazione delle competenze del personale, opportunamente classificate; in tal modo è stata resa più aderente alle nuove 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**. 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. Tale processo si tradurrà progressivamente in una riduzione delle figure amministrative aspecifiche a favore di profili specialistici nei vari ambiti di operatività dell'Ente. In parallelo, l'Ente ha programmato, e cominciato ad attuare bandendo nuovi concorsi pubblici, 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. 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.
Obiettivo strategico	**OS 3.2 CONSOLIDARE IL CAPITALE UMANO E ORIENTARLO VERSO I PROCESSI PRIMARI DI SERVIZIO ALLE IMPRESE E UTENTI**
Descrizione	• **gestione strategica del ricambio generazionale attraverso programmi di mentoring e coaching** interni al fine di trasferire il know-how, favorire l'inserimento nell'organizzazione 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 relative alle tecnologie digitali e all'intelligenza artificiale e delle cosiddette soft skills, tenendo conto anche delle indicazioni ministeriali e contrattuali in materia;

	• attenzione ai **processi di trasformazione legati al digitale e ai nuovi flussi di lavoro** anche per introdurre possibili correttivi organizzativi, necessari al superamento dei procedimenti e delle strutture non più adeguate, individuando **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,** attraverso una serie organica di azioni concrete con cui l'ente intende contribuire alla lotta contro tutte le forme di discriminazione sul luogo di lavoro - genere, età, disabilità, etnia, fede religiosa, orientamento sessuale e altre forme che potrebbero nascere nel tempo - impegnandosi al contempo a valorizzare le diversità all'interno dell'organizzazione aziendale.
Programma (D.M. 27/03/2013)	032/003 - Servizi e affari generali delle Amministrazioni pubbliche

Obiettivo di valore pubblico interno	**STATO DI SALUTE DELL'ENTE (salute relazionale)**
Strategie	**GOVERNANCE ESTERNA: amplificare l'impatto delle performance dei singoli attori istituzionali grazie al loro allineamento verso obiettivi comuni.** **GOVERNANCE INTERNA: orientare la macchina organizzativa al raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'organo politico**
Stakeholder	Associazioni di categoria, PP.AA., enti e organismi, imprese e cittadini, personale camerale
Contesto esterno/interno	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. L'utilizzo del sistema di performance management, 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 mission pubblica complessiva di soddisfacimento dei bisogni della collettività e del territorio di riferimento e quindi alla creazione di Valore Pubblico.
Obiettivo strategico	**OS 3.4 SUPPORTARE LA GOVERNANCE**
Descrizione	- **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 compartecipazione 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. Nel supporto alla **governance interna** la strategia è: - **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 interno	**STATO DI SALUTE DELL'ENTE (salute etica)**
Strategie	**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	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. La legge n.190/2012 e le linee guida ANAC, veicolate dal Piano Nazionale Anticorruzione e dagli altri interventi regolatori dell'Autorità, forniscono indicazioni precise sulle modalità di gestione del rischio corruttivo. Il Regolamento UE 2016/679 (GDPR), sotto altro profilo, rende necessario lo sviluppo di un sistema di gestione di dati personali rispettoso delle indicazioni riportate nello stesso Regolamento, al fine di garantire un adeguato livello di protezione degli interessati; esso costituisce a sua volta un riferimento 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.
Obiettivo strategico	**OS 3.3 ASSICURARE LA TRASPARENZA, LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E LA TUTELA DELLA PRIVACY**
Descrizione	Sviluppo progressivo e aggiornamento continuo di un **sistema finalizzato alla prevenzione della corruzione e alla promozione della trasparenza**, nel rispetto dei principi di protezione dei dati personali da realizzare attraverso: **- organizzazione di interventi formativi volti a favorire la cultura della legalità e dell'integrità**, che si traducano in obiettivi organizzativi e individuali, secondo la logica di integrazione degli strumenti programmatori prevista dal Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) e dalla stessa "legge anticorruzione" (n. 190/2012); - 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 degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa e 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



4. IL QUADRO DELLE RISORSE ECONOMICHE

In relazione agli aspetti economico-finanziari della programmazione per l'esercizio 2027, in questa sede, sono necessariamente date indicazioni e previsioni di carattere generale. Tali valori sono per ora riferiti a componenti macro-aggregati, oggetto pertanto di successivi adeguamenti o integrazioni in occasione della 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, perseguendo politiche di ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi.

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

Sulla base dei risultati economici d'esercizio del primo quinquennio di vita del nuovo ente regionale (**2021 – 2025**), l'Ente ha generato oltre **6 milioni di euro di avanzi** e ha destinato **21,6 milioni di euro a interventi di promozione economica**. Pertanto, nel rispetto dei principi di equilibrio e sostenibilità finanziaria, costituisce una scelta strategica e perseguibile l'impiego di tali risorse, al fine di non comprimere i livelli di servizio erogati e dare continuità alle azioni a sostegno della competitività delle imprese e dello sviluppo del territorio.

	2021	2022	2023	2024	2025	Totale	Media
Avanzo/Disavanzo	2.115.740	576.414	2.685.903	186.469	496.200	**6.060.726**	**1.212.145**
Interventi economici	2.284.457	3.859.217	3.506.824	5.706.130	6.233.970	**21.590.598**	**4.318.120**

Considerato che il preventivo economico per l'esercizio 2026, rispetto ad una previsione iniziale in disavanzo per circa 2 milioni di euro, registra miglioramenti per circa 700 mila euro, è ipotizzabile attribuire agli interventi di promozione economica nel triennio in programmazione 2027 – 2029 mediamente circa 4,6 milioni di euro in modo da garantire tale valore tendenzialmente per l'intero mandato quinquennale.

	2026 *Preventivo*	*2026* *Forecast*	*2027* *Budget*	*2028* *Budget*	*2029* *Budget*
A) Proventi Correnti					
Diritto Annuale (+20%)	10.958.000	10.960.000	11.070.000	11.070.000	11.070.000
Diritto di Segreteria	3.800.000	3.800.000	3.800.000	3.800.000	3.800.000
Contributi trasferimenti e altre entrate	1.580.000	1.195.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Proventi da gestione di beni e servizi	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000
Variazioni delle rimanenze	-	-	-	-	-
Totale Proventi Correnti	**16.503.000**	**16.120.000**	**16.035.000**	**16.035.000**	**16.035.000**
B) Oneri Correnti					
Spese per il personale	- 4.925.000	- 4.900.000	- 5.100.000	- 5.100.000	- 5.100.000
Spese di funzionamento	- 4.506.541	- 4.500.000	- 4.500.000	- 4.500.000	- 4.500.000
Spese per interventi economici	- 5.985.000	- 5.600.000	- 5.000.000	- 4.500.000	- 4.500.000
Ammortamenti e accantonamenti	- 3.932.500	- 3.930.000	- 3.930.000	- 3.930.000	- 3.930.000
Totale Oneri Correnti	**- 19.349.041**	**- 18.930.000**	**- 18.530.000**	**- 18.030.000**	**- 18.030.000**

	2026 Preventivo	2026 Forecast	2027 Budget	2028 Budget	2029 Budget
Risultato Gestione Corrente (A-B)	- 2.846.041	- 2.810.000	- 2.495.000	- 1.995.000	- 1.995.000
Risultato Gestione finanziaria (C)	45.000	45.000	20.000	20.000	20.000
Risultato Gestione straordinaria (D)	740.000	1.500.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000
Rettifiche attività finanziaria	-	-	-	-	-
Risultato economico esercizio	**- 2.061.041**	**- 1.265.000**	**- 1.375.000**	**- 875.000**	**- 875.000**

In merito alla previsione delle risorse economiche per il triennio 2027 - 2029, è stata rinnovata fino al 2028 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) ed è ipotizzabile che prosegua anche nel triennio 2029 – 2031.

Le risorse addizionali complessive stimate per il triennio 2026-2028, a seguito dell'approvazione con decreto MIMIT del 17.03.2026 della maggiorazione del 20% del diritto annuale, sono pari a 3,6 milioni di euro, allocate 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, a fronte di una compensazione tra riduzioni (dovute alla semplificazione amministrativa e digitale) ed incrementi dei prodotti a domanda individuale.

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.

La previsione della **spesa per il personale** è stata determinata sulla base dei contratti nazionali ad oggi in vigore e relativi al triennio 2025 - 2027 per il personale del comparto e 2022 -2024 per l'area dirigenza e delle seguenti ulteriori indicazioni: nell'esercizio 2026 cessano dal servizio tre istruttori mentre nel 2027 cesserà dal servizio un funzionario. Sono state inserite nel preventivo economico le risorse necessarie al finanziamento delle previsioni di fabbisogno del personale contenute nel PIAO 2026-2028, in particolare per l'assunzione di n. 10 istruttori.

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 - 2026, 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.

La **gestione straordinaria** contabilizza per il triennio 2027-2029 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 2026 (-1,2 milione di euro rispetto a -2 milioni di euro risultanti dal preventivo) è ipotizzabile destinare circa **5 milioni di euro** al programma di **interventi promozionali** per l'anno 2027, 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).