



**CAMERA DI COMMERCIO
DELL'UMBRIA**



**Programma Pluriennale
di mandato
2021 - 2026**



La nuova Camera di Commercio dell’Umbria nasce al termine di un lungo e complesso processo di accorpamento, sulle fondamenta delle due Camere di origine, delle quali ne mantiene le radici, le buone prassi, ma, allo stesso tempo, abbraccia il cambiamento per raggiungere, nei prossimi cinque anni, nuovi traguardi, sempre a fianco delle imprese.

E rinnova le proprie responsabilità all’interno di un nuovo ambito di riferimento, perché il nostro Ente oggi è chiamato a esprimere le ambizioni di un territorio più ampio e articolato, con l’aspirazione e le competenze per supportare le imprese verso la ripresa. Occorre un impegno corale di tutti, concreto e responsabile, che abbandoni i particolarismi dei settori e dei territori di appartenenza, in uno sforzo congiunto per cambiare, innovare e ricercare nuovi equilibri, contraddistinto da uno spirito di servizio indispensabile alla costruzione di un nuovo futuro per le nostre imprese e i nostri territori.

Il Programma Pluriennale 2021-2026 nasce in un momento storico di grande difficoltà e incertezza per il nostro Paese, duramente provato dalla pandemia, con conseguenze che hanno profondamente segnato il nostro tessuto sociale ed economico, che in quest’ultimo periodo vede una recrudescenza dell’emergenza sanitaria.

Il documento evidenzia il nostro impegno ponendosi come una mappa delle politiche da attuare nei prossimi cinque anni. Politiche che hanno l’obiettivo di fare della Camera di Commercio un’utile piattaforma di servizi per le imprese e per il mercato e di convogliare verso i territori strategie europee e nazionali, come dimostrato dai progetti finanziati con l’incremento del 20% del diritto annuale sul digitale, l’orientamento al lavoro, l’internazionalizzazione e il turismo.

Ma occorrerà tenere conto del dimezzamento delle risorse del diritto annuale, che a partire dal 2017 ha imposto una maggiore selettività nelle linee strategiche di intervento.

La sfida che ci poniamo è di ripensare il nostro ruolo come istituzione capace di curare gli interessi del sistema imprenditoriale e di fare sintesi tra le proposte dei diversi attori economici. In un contesto attraversato da cambiamenti politici, socio-economici e tecnologici tanto rapidi quanto complessi, è necessario uno sforzo comune, una responsabilità condivisa da parte dell’intero sistema camerale e delle istituzioni territoriali. Con i contributi di tutte le rappresentanze economiche territoriali, si avvia un lavoro sinergico che evidenzia nel Programma Pluriennale la nostra idea di Camera del futuro, che intende intercettare le esigenze delle imprese e rispondere alle loro aspettative, con uno sguardo particolare alle future generazioni.

Giorgio Mencaroni

PREMESSA	4
I NUMERI DELLA CAMERA DELL'UMBRIA	5
IL CONTESTO ECONOMICO	6
IL CONTESTO NORMATIVO	8
LE RISORSE ECONOMICO-PATRIMONIALI	9
IL QUADRO ORGANIZZATIVO INTERNO	13
LA GOVERNACE INTEGRATA	14
MISSION, AREE STRATEGICHE E OBIETTIVI STRATEGICI	16
INNOVAZIONE E DIGITALIZZAZIONE DELLE IMPRESE	17
INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE	18
FORMAZIONE, LAVORO E SUPPORTO ALL'IMPRENDITORIALITA'	19
ATTRATTIVITA' DEL TERRITORIO	21
CREDITO E RAFFORZAMENTO DELL'EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO	22
INFRASTRUTTURE	23
SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA	24
ECOSISTEMA SOSTENIBILE	25
I FATTORI ABILITANTI PER LA RELIZZAZIONE DELLE POLITICHE	27

Questo testo costituisce il primo documento strategico pluriennale della nuova Camera di Commercio dell’Umbria, che si è insediata il 28 gennaio 2021. Esso definisce il nuovo posizionamento strategico dell’Ente come istituzione per l’economia, la cui *mission* è promuovere lo sviluppo equo e sostenibile del sistema delle imprese e del territorio di riferimento, nel solco della tradizione dei due Enti di origine.

L’Ente opererà sempre più in una logica di alleanze con le altre istituzioni presenti sui territori, prima fra tutte la Regione, e in stretta sinergia con le associazioni rappresentanti le diverse categorie economiche. Lo richiedono le sfide che siamo chiamati ad affrontare, poiché queste spesso travalicano i confini delle competenze e delle *mission* della singola realtà organizzativa pubblica. Emerge, pertanto, chiara la necessità di adottare modelli di *governance* collaborativa, nell’acquisita consapevolezza, da parte sia delle organizzazioni che degli individui, che lavorare insieme genera vantaggi non raggiungibili attraverso l’azione del singolo.

Gli obiettivi strategici che caratterizzeranno il programma 2021-2026 accolgono il portato delle due precedenti realtà e tengono conto delle novità della riforma camerale, a partire dai ‘progetti speciali’ finanziati attraverso risorse aggiuntive (+20% del diritto annuale) sui temi del supporto alla Digitalizzazione delle imprese, del Turismo e Cultura (con l’obiettivo di potenziare il brand Umbria valorizzando i punti di forza e di attrazione del territorio), dell’Orientamento al lavoro e alle professioni, del supporto all’Internazionalizzazione delle imprese; prioritario sarà anche il sostegno all’innovazione e alle infrastrutture, materiali e immateriali.

A completamento del quadro prospettico, vengono individuati alcuni fattori abilitanti che saranno funzionali al raggiungimento della *mission* istituzionale: il rafforzamento delle alleanze, il riposizionamento strategico dell’Azienda Speciale Promocamera, il miglioramento della gestione delle risorse economiche, finanziarie e patrimoniali, un sistema di controllo strategico in grado di misurare gli effetti delle politiche e degli interventi intrapresi; la riorganizzazione e la digitalizzazione dei processi e dei servizi, le risorse umane e la formazione continua, la trasparenza e l’integrità, la CRM e la comunicazione

Le scelte strategiche sono il frutto della condivisione e dei contributi espressi da tutto il sistema associativo e dagli stakeholder del territorio, che ha portato alla stesura del presente documento, espressione della nuova identità comune e manifestazione delle specificità di tutti i territori che essa rappresenta.

		Variaz. 2019/2020
SUPERFICIE	8.456 KMQ	
N° COMUNI	92	
POPOLAZIONE RESIDENTE (anno 2019)	870.165	0,4%
di cui Popolazione straniera	92.399	-0,5%
N° OCCUPATI (anno 2019)	363.000	4,2%
N° DISOCCUPATI (anno 2019)	36.000	5,6%
TASSO DISOCCUPAZIONE	8,60%	+ 0,1 punti

IMPRESE ATTIVE: 79.906					
AGRICOLTURA	MANIFATTURA	COSTRUZIONI	COMMERCIO	TURISMO	SERVIZI
16.443	7.423	10.773	19.421	5.630	20.109
21%	10%	13%	24%	7%	25%

IMPRESE ATTIVE: 79.906			
INDIVIDUALI	SOCIETA' DI PERSONE	SOCIETA' DI CAPITALE	COOP/CONSORZI/ALTRO
46.663	14.558	16.891	1.794
58%	18%	21%	2%

IMPRESE ATTIVE: 79.906		
FEMMINILI	GIOVANILI	STRANIERE
20.500	6.557	8.076
26%	8%	10%

		Variaz. 2019/2020
FATTURATO EXPORT	2,783 MLD	-16,6%
VALORE IMPORTAZIONI	1,770 MLD	-21,3%
PRESENZE TURISTICHE (GENN-NOV 2020)	3,109 MLN	-46,7%

Secondo le previsioni elaborate da Prometeia a dicembre 2020, in Italia, dopo il calo atteso del Pil nell'ultimo trimestre del 2020 (-3,2%) e nel primo del 2021 (-0,4%), l'attività dovrebbe riprendere in misura più sostenuta a partire dall'estate 2021, grazie anche all'arrivo dei primi fondi del Next Generation EU.



- Pil Italia: -9,1% nel 2020, +4,8% nel 2021
- Pil mondo: -4,5% nel 2020, +5,1% nel 2021
- Commercio internazionale: -9,3% nel 2020, +7,6% nel 2021

Sull'utilizzo efficace ed efficiente dei 209 miliardi a disposizione dell'Italia si gioca la sfida principale dei prossimi anni. Con i primi 24,9 miliardi che verranno utilizzati l'anno prossimo, si giocherà una duplice sfida. Da un lato, i progetti di investimento devono puntare a superare i limiti strutturali che hanno frenato la crescita potenziale dell'Italia, a partire dalla produttività. Dall'altro, è fondamentale l'implementazione. Secondo il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza gli investimenti pubblici arriveranno nel 2023 al 3,4% del Pil rispetto al 2,2% degli ultimi anni: è richiesto uno sforzo straordinario alle amministrazioni pubbliche, nazionali e locali, per portare a termine i progetti.

Se i progetti selezionati rappresenteranno veramente una spinta alla digitalizzazione, alla qualità dell'istruzione, a una nuova infrastrutturazione rispettosa delle compatibilità ambientali, potrebbero davvero segnare un punto di svolta per l'economia italiana. Altrimenti sarebbe una (ulteriore) grande occasione mancata.

L'economia dell'Umbria è stata colpita dalla pandemia di Covid-19 in una fase di ripresa, ma ancora debole, dell'attività economica del settore produttivo. E quindi le forti e profonde debolezze strutturali del tessuto economico regionale, riconducibili principalmente alla bassa produttività, potranno verosimilmente essere da freno alla ripresa dell'attività nella fase di uscita dalla crisi indotta dall'emergenza sanitaria.

La domanda interna ed estera ha subito un forte calo. L'indagine condotta da Bankitalia su un campione di imprese industriali e dei servizi della regione, tra la metà di marzo e la metà di

maggio 2020, prefigurava una diminuzione del fatturato di quasi un quinto nel primo semestre. Il settore più colpito è il terziario, per l'interruzione prolungata delle attività di alloggio, ristorazione e commercio al dettaglio non alimentare.

Le prospettive peggiori riguardano il comparto turistico, la cui ripartenza sarà molto graduale. In Umbria – evidenzia il report di Bankitalia di novembre 2020 – il recupero potrebbe comunque essere meno lento rispetto ad altre aree del Paese, in considerazione della minore dipendenza dei flussi dal turismo internazionale. Anche l'edilizia sta subendo gli effetti della pandemia in misura significativa; al contenimento delle perdite potrebbe contribuire, oltre ai recenti provvedimenti di incentivo, il recupero dei ritardi accumulati per la ricostruzione post-terremoto. Sul fronte industriale la situazione rilevata dalle aziende delinea uno scenario analogo a quello della fase più acuta della crisi finanziaria globale. Il calo del fatturato è stato più accentuato per i cementifici, per le imprese inserite nelle filiere globali dell'automotive e dell'aerospaziale e per quelle dell'abbigliamento.

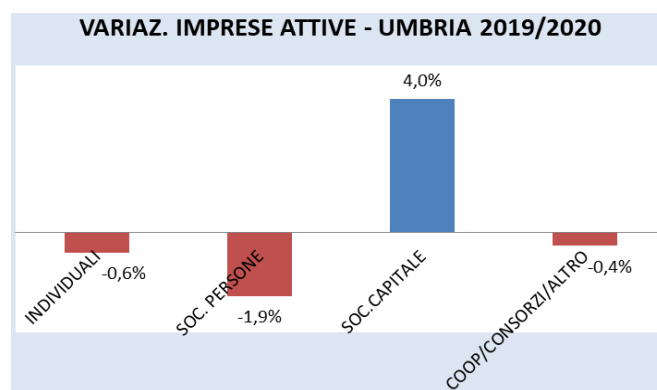
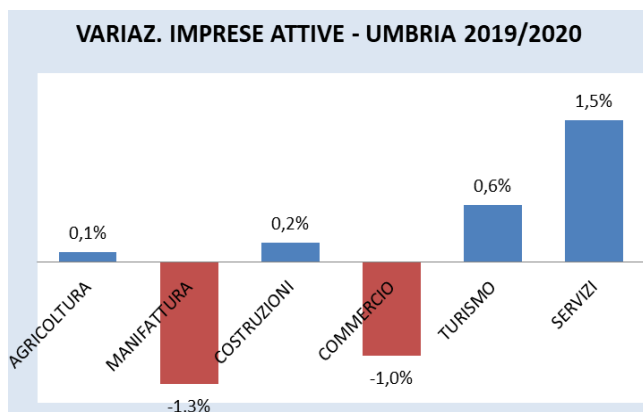
Solo il settore alimentare, che nel precedente decennio aveva subito un forte ridimensionamento dell'attività, e i produttori di beni igienizzanti e sanitari hanno incrementato le vendite. Le imprese del territorio, inoltre, hanno operato una “significativa revisione al ribasso” dei piani di investimento e le condizioni economiche e finanziarie, più solide in media rispetto al passato, consentono comunque di affrontare questa crisi con una maggiore capacità di assorbire shock negativi. Anche le ricadute sul mercato del lavoro sono state considerevoli. Dal mese di marzo 2020 c'è stata una caduta del numero di assunzioni di lavoratori dipendenti, di intensità superiore alla media italiana. In prospettiva, l'occupazione potrebbe contrarsi più decisamente rispetto al resto del Paese, in relazione alla maggiore incidenza in Umbria delle attività e delle categorie lavorative più esposte alle conseguenze economiche della pandemia (occupati nel commercio, alberghi e ristorazione; lavoratori autonomi; dipendenti a tempo determinato).

Le condizioni delle famiglie umbre sono destinate a peggiorare per gli effetti dell'emergenza economica sul reddito disponibile e sul valore della ricchezza. Le prospettive incerte hanno poi frenato i consumi delle famiglie e la domanda di finanziamenti.

Per il mercato del credito, infine, nel primo trimestre 2020 si è attenuato il calo dei prestiti al settore privato non finanziario, grazie alle misure di moratoria e agli strumenti di nuova finanza previsti dal decreto "Cura Italia". In prospettiva, lo shock economico causato dalla pandemia potrebbe riflettersi in un forte peggioramento della qualità dei prestiti.

L'anno 2020 ha fatto registrare a livello regionale un tasso di crescita delle imprese sostanzialmente stabile (+0,1%), nonostante la pandemia. Tra i settori economici quello del commercio e quello manifatturiero hanno evidenziato un tasso di crescita negativo.

Il PIL si ha subito una contrazione del 9% e i consumi si sono ridotti del 10,6%.



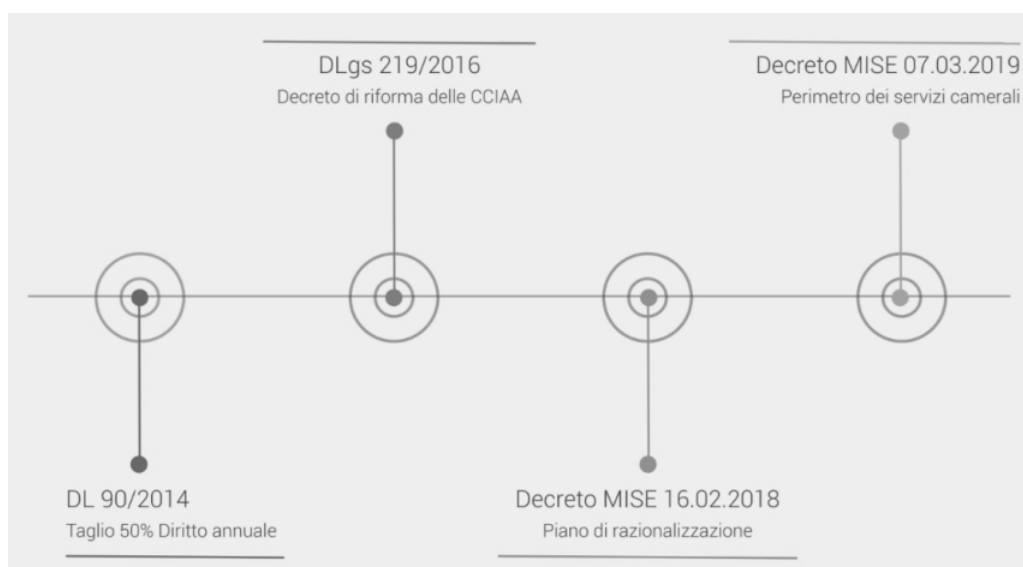
Gli anni trascorsi sono stati caratterizzati da una profonda rivisitazione delle CCIAA e delle loro attribuzioni e competenze. In particolare, il percorso di riforma ha visto, tra le altre cose, un processo di riordino delle funzioni, delle circoscrizioni territoriali e del finanziamento.

DL 90/2014 ➔ è l'antefatto del processo di riforma e ha previsto il taglio della principale voce di ricavo camerale - il diritto annuale – realizzatasi in maniera progressiva nel triennio 2015-2017 (-35% nel 2015, -40% nel 2016, -50% nel 2017), fino ad arrivare al suo dimezzamento a regime.

D.lgs 219/2016 ➔ il decreto ha riscritto sostanzialmente la L. 580/1993, prevedendo tra le altre cose: la riduzione del numero complessivo di Camere di Commercio a non più di 60 (dalle originarie 105), attraverso processi di accorpamento e la conseguente rideterminazione delle circoscrizioni territoriali; la ridefinizione dei compiti e delle funzioni; la riduzione del numero dei componenti degli organi (Consigli e Giunte); la riduzione del numero delle Unioni regionali, delle Aziende speciali e delle società controllate; la gratuità degli incarichi degli organi diversi dal collegio dei revisori dei conti e la definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi; la conferma della riduzione degli oneri per il diritto annuale a carico delle imprese; la previsione della determinazione dei diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi obbligatori, da parte del MISE di concerto con il MEF, sulla base dei costi standard di gestione e fornitura dei servizi medesimi; la definizione da parte del Ministero dello Sviluppo Economico, sentita l'Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni.

DM 16 febbraio 2018 ➔ decreto del MiSE approvato a partire dalla proposta di Unioncamere nazionale e riguardante la razionalizzazione organizzativa e territoriale prevista dal cd. Piano di razionalizzazione previsto dal D.lgs 219-2016, con particolare riguardo alla riduzione del numero di Camere di Commercio da 105 a non più di 60, che ha inserito la Camera di Perugia, unitamente a quella di Terni, tra le Camere oggetto di accorpamento.

DM 7 marzo 2019 ➔ con questo «decreto servizi» è stato ridefinito il paniere di attività del Sistema camerale, individuando i servizi che esso è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.



Nella presente sezione vengono individuate le fonti di finanziamento a disposizione dell'Ente, nell'arco del nuovo mandato, per il perseguimento degli obiettivi di medio lungo periodo individuati nel presente programma pluriennale 2021 – 2025.

La situazione di incertezza e la definizione della riforma delle Camere di Commercio incidono sulle scelte del nuovo Ente, che ritiene di dover mantenere un atteggiamento prudentiale in questa fase di implementazione e riorganizzazione della propria struttura.

Nel 2017 si è proceduto con la progressiva riduzione del diritto annuale avviata nel 2015 (- 35% nel 2015, -40% nel 2016 e - 50% nel 2017) così previsto dal D.L. 24 giugno 2014 n. 90.

Su questa riduzione è poi intervenuto il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico 22 maggio 2017, che ha autorizzato l'incremento del 20% della misura del diritto annuale quale fonte di finanziamento di quattro specifici progetti di rilievo nazionale, per le annualità 2017-2019.

Per il triennio 2020 – 2022 l'incremento del diritto annuale è stato autorizzato per le Camere di Commercio di Perugia e Terni con il D.M. 12.03.2020, pertanto le previsioni di fonti e impieghi vengono formulate riferendo la maggiorazione del 20% del diritto annuale esclusivamente al periodo attualmente autorizzato.

In attesa di nuove specifiche disposizioni ministeriali per gli anni successivi viene prevista esclusivamente la maggiorazione del 10% autorizzata per il territorio perugino fino al 2038 e vincolata all'accordo di programma Quadrilatero Umbria Marche. Con la riduzione della maggiorazione del diritto annuale vengono modificate chiaramente le previsioni dei ricavi da diritto annuale e gli stessi accantonamenti per svalutazione crediti. Le altre voci risultano sostanzialmente invariate. Tuttavia, il mantenimento della possibilità di incrementare il gettito del diritto annuale come previsto dall'art.18 comma 10 della legge 580/1993 appare tutt'altro che improbabile, anche allo scopo di dare continuità alla progettualità avviata nei territori.

Al netto del suddetto incremento del diritto annuale nel quinquennio in esame le risorse economiche a disposizione del sistema camerale locale non subiscono sostanziali variazioni.

Le **fonti di finanziamento** si suddividono nelle seguenti categorie:

- diritto annuale
- diritti di segreteria
- contributi trasferimenti e altri proventi
- proventi gestione beni e servizi
- proventi gestione finanziaria
- proventi gestione straordinaria

Il **diritto annuale** rappresenta la principale componente dei proventi camerali ed è connesso alla numerosità delle imprese ed ai fatturati conseguiti dalle stesse. Questa ultima variabile è quella che determinerà, in questo particolare momento di contrazione dei fatturati, la maggiore variazione per tale provento.

I **diritti di segreteria**, nell'arco del quinquennio di mandato, si presume ritorneranno ai livelli pre-crisi pur se si è in attesa del decreto di rideterminazione dei diritti e delle tariffe. Gli effetti derivanti dalle normative di semplificazione e di riduzione degli oneri burocratici per le imprese dovrebbero essere compensati dalla maggiore disponibilità delle banche dati telematiche e conseguentemente delle interrogazioni effettuabili via “web”, insieme alla disponibilità di nuovi prodotti.

La voce dei **proventi derivanti da contributi, rimborsi** è composta da proventi non ricorrenti nel corso dei vari esercizi, pertanto in via precauzionale sono state previste solo le poste consolidate.

Sicuramente un impatto positivo su tale voce potrà avere l'adesione a progetti ed iniziative definite a livello di sistema camerale ed a livello nazionale e comunitario.

I **proventi da gestioni di servizi** di natura commerciale segneranno una sostanziale stabilità nei valori complessivi, con un consolidamento di alcune attività commerciali, in particolare riferite alle attività di giustizia alternativa e alla regolazione e vigilanza del mercato, al netto di eventuali ulteriori modifiche normative.

Le **gestioni accessorie finanziaria e straordinaria** nel rispetto del principio della prudenza sono state valorizzate esclusivamente con le componenti stabili. Eventuali stanziamenti derivanti dalla distribuzione di dividendi straordinari, riferibili esclusivamente alla partecipata Tecnoholding Spa, o proventi di natura straordinaria legati alla gestione del diritto annuale e soprattutto dei ruoli emessi non sono al momento ipotizzabili. Anzi, si evidenzia che sulla gestione dei ruoli da diritto annuale hanno inciso negativamente negli ultimi esercizi i vari interventi di rottamazione, stralcio e discarico automatico. Tali interventi proclamati anche per l'immediato futuro non destano tuttavia particolari preoccupazioni per le finanze dell'Ente in considerazione delle percentuali di svalutazioni ad oggi applicate sui carichi emessi per la riscossione coattiva.

Gli **impieghi** si suddividono nelle seguenti categorie:

- personale
- funzionamento
- ammortamenti
- accantonamenti

Gli **oneri per il personale** scontano i previsti incrementi derivanti dai rinnovi contrattuali e dovrebbero stabilizzarsi in ragione di un'ipotizzata compensazione fra ulteriori cessazioni e assunzioni in vista del raggiungimento di un equilibrio più congruo della dotazione organica ai fini della copertura mirata dei fabbisogni rideterminati sulla base del riassetto dei servizi e degli ambiti prioritari di intervento individuati dal Ministero. Ad oggi la dotazione organica prevista dai provvedimenti di riforma del sistema camerale, che hanno disposto il blocco del turn over dall'anno 2016, presenta margini di copertura superiori al 20% (80 dipendenti in servizio su 104).

Gli **oneri per il funzionamento** vengono previsti sostanzialmente stabili nel periodo al netto di eventuali interventi di razionalizzazione dei servizi, del patrimonio immobiliare e delle dotazioni strumentali. Si precisa che già a seguito delle misure del taglio del diritto annuale gli enti accorpatisi sono intervenuti con importanti operazioni di riorganizzazione e razionalizzazione anche del proprio patrimonio al fine di contenere gli oneri di funzionamento. Per attribuire il dovuto risalto all'opera di contenimento dei costi di funzionamento già avviata si precisa che su tale macro categoria incidono tuttavia in maniera importante costi fissi come le imposte (14%), le quote associative obbligatorie derivanti dall'appartenenza al sistema camerale (13%) e gli obblighi di riversamento al bilancio statale previsti dalle varie leggi di contenimento della spesa pubblica (17%). Questi ultimi provvedimenti impongono altresì limiti di spesa complessivi all'acquisto di beni e servizi, ad oggi rappresentati dalla media del triennio 2016 – 2018.

La voce **ammortamenti** si presume stabile nel periodo in vista della necessità rinnovare costantemente le infrastrutture e dotazioni informatiche a seguito della spinta alla digitalizzazione dei servizi.

Gli **accantonamenti** diminuiscono a seguito dell'ipotesi di non rinnovo della possibilità di incremento pari al 20%.

La differenza tra le fonti e gli impieghi sopra decritti individua le risorse che annualmente potranno essere destinate ad interventi economici.

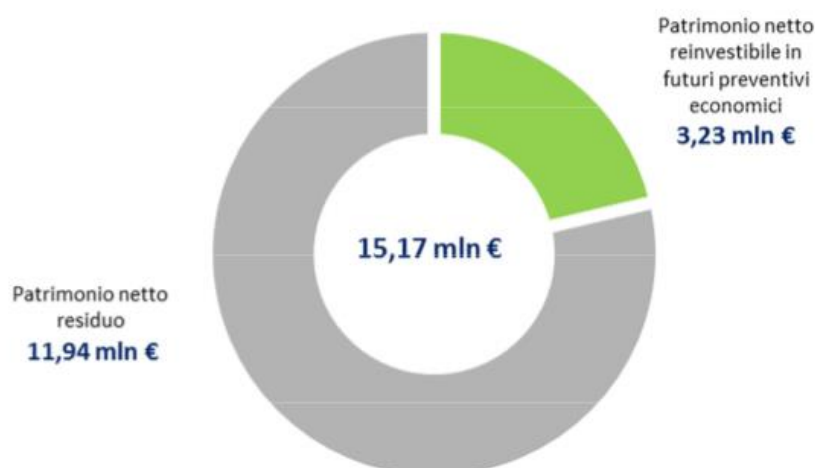
A tali risorse derivanti dalla gestione di competenza può essere sommato l'eventuale utilizzo degli avanzi patrimonializzati ricordando che tale concetto va inteso come richiamo al valore del "Patrimonio netto degli esercizi precedenti" risultante dall'ultimo bilancio d'esercizio approvato dalla Camera di Commercio al momento della redazione del preventivo economico.

Certamente le difficoltà del sistema imprenditoriale dovute al perdurare dell'emergenza sanitaria impongono, nonostante la scarsità di risorse, la programmazione di interventi straordinari destinati a fornire un tempestivo sostegno economico alle imprese ma allo stesso tempo non bisogna dimenticare che la compatibilità di un possibile disavanzo economico con l'equilibrio patrimoniale va valutata in un orizzonte temporale di medio periodo.

Il concetto di equilibrio economico-patrimoniale va, pertanto, inteso come capacità della Camera di mantenere un livello di patrimonio netto in grado di fronteggiare, su base pluriennale, le obbligazioni assunte in esito a disavanzi economici di esercizio conseguiti senza ledere il perseguimento degli scopi istituzionali dell'ente e garantendo un livello di efficienza ed efficacia nella fornitura dei servizi. Si ricorda che i documenti di programmazione predisposti dalle due Camere soppresse nel corso dell'esercizio 2020 hanno fatto ampio ricorso all'utilizzo degli avanzi patrimonializzati (circa 3,6 milioni di euro) al fine di sostenere con misure straordinarie il sistema economico in questo momento di estrema difficoltà.

Le possibili strategie di intervento pertanto dovranno guardare all'equilibrio economico patrimoniale e finanziario dell'Ente di cui si evidenziano gli aspetti salienti:

- patrimonio netto al 31.12.2019: € 15,17 milioni, di cui € 3,62 milioni già investiti nei preventivi 2020;
- quota del patrimonio legata alle immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie ed agli investimenti: € 8,31 milioni;
- saldo cassa al 28.01.2021: € 20,56 milioni.



Si evidenzia che, anche se il primo bilancio di previsione del nuovo Ente interesserà il periodo 28.01.2021 – 31.12.2021, essendo il programma pluriennale un documento di indirizzo, la cui portata economica e finanziaria potrà essere modificata annualmente tramite i documenti di previsione, in questa sede le prime proiezioni vengono presentate su base annuale per fornire un

quadro semplificato e immediatamente comparabile dal punto di vista temporale.

In continuità con le politiche espansive adottate dagli enti soppressi, rese ancor più necessarie in questa fase di crisi economica causata dalla pandemia, viene ipotizzato un ricorso massiccio all’impiego degli avanzi patrimonializzati disponibili nella prima parte del mandato per incrementare le risorse a disposizione degli interventi promozionali.

Gli **interventi promozionali**, al netto degli oneri finanziati dell’incremento del diritto annuale, nel periodo di riferimento presentano un andamento dapprima crescente per stabilizzarsi e raggiungere nell’arco del programma pluriennale circa 12 milioni di euro.

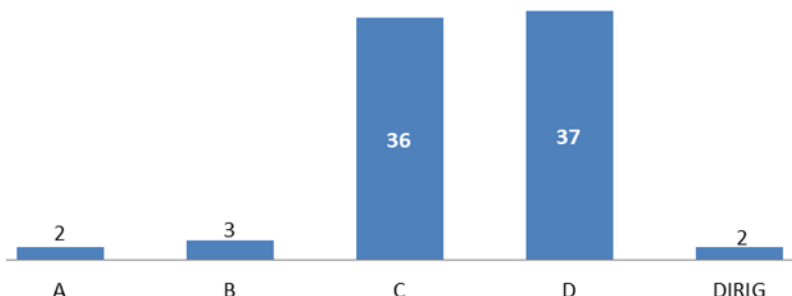
Gli **interventi promozionali**, al netto degli oneri finanziati dell’incremento del diritto annuale, nel periodo di riferimento presentano un andamento dapprima crescente per stabilizzarsi e raggiungere nell’arco del programma pluriennale circa 12 milioni di euro.

QUADRO DI SOSTENIBILITA’ ECONOMICO-FINANZIARIA

	Proiezioni 2021	Proiezioni 2022	Proiezioni 2023	Proiezioni 2024	Proiezioni 2025	TOTALE	
FONTE	Diritto annuale	10.208.000	10.208.000	9.260.000	9.260.000	9.260.000	48.196.000
	Dritti di segreteria	3.494.000	3.550.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	17.844.000
	Contributi traferimenti e altri proventi	470.000	500.000	550.000	550.000	550.000	2.620.000
	Proventi gestione beni e servizi	115.000	130.000	130.000	130.000	130.000	635.000
	Variazione rimanenze	-	-	-	-	-	-
	Risultato gestione finanziaria	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	90.000
	Risultato gestione straordinaria	-	-	-	-	-	-
TOTALE (A)	14.305.000	14.406.000	13.558.000	13.558.000	13.558.000	69.385.000	
IMPIEGHI	Personale	4.440.000	4.440.000	4.400.000	4.400.000	4.400.000	22.080.000
	Funzionamento	4.030.000	4.030.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	19.760.000
	Ammortamenti	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	1.350.000
	Accantonamenti	3.695.000	3.695.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	17.290.000
	Oneri rettifiche attività finanziarie	-	-	-	-	-	-
TOTALE (B)	12.435.000	12.435.000	11.870.000	11.870.000	11.870.000	60.480.000	
Disponibilità (A) - (B)	1.870.000	1.971.000	1.688.000	1.688.000	1.688.000	8.905.000	
Utilizzo avanzi patrimonializzati	2.000.000	1.230.000	-	-	-	3.230.000	
INTERVENTI ECONOMICI	3.870.000	3.201.000	1.688.000	1.688.000	1.688.000	12.135.000	

A seguito della fusione, la Camera di Commercio dell'Umbria, al 1° marzo 2021, conta 80 dipendenti camerale, di cui due dirigenti e una unità in comando. Di questi, 53 sono in servizio presso la sede di Perugia e 27 a Terni.

Personale CCIAA dell'Umbria - categoria giuridica

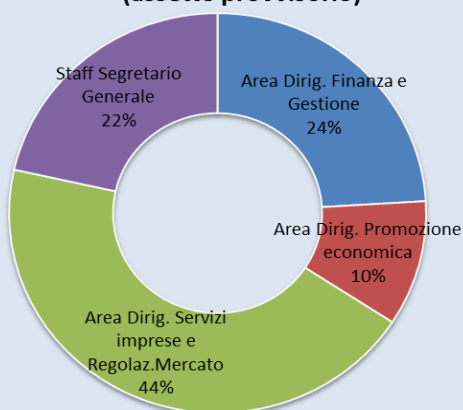


La riorganizzazione complessiva della Camera di Commercio dell'Umbria potrà avvenire a regime una volta definita l'impostazione della struttura e dei servizi, funzionali alle scelte strategiche della nuova governance, secondo quanto risulterà dagli atti di programmazione e da tutti gli altri atti fondativi e regolativi del nuovo impianto ordinamentale e amministrativo del nuovo Ente.

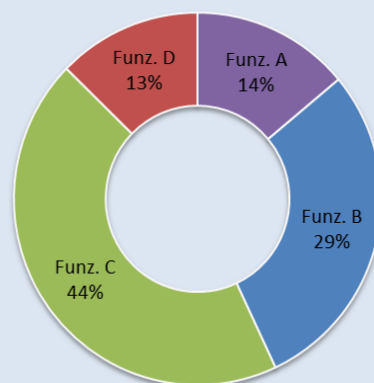
Un primo assetto organizzativo che garantisca, nelle more della definizione della macro organizzazione dell'Ente da parte della Giunta camerale, la continuità dell'azione amministrativa e dei servizi all'utenza, prevede al momento l'articolazione su tre aree dirigenziali, oltre all'Area di Staff facente capo al Segretario Generale: Area Finanza e Gestione, Area Servizi Amministrativi alle Imprese e Regolazione del Mercato, Area Promozione Economica.

A seguito della conclusione della procedura di accorpamento occorrerà ridefinire i fabbisogni di personale, alla luce delle competenze richieste e del nuovo assetto organizzativo che verrà definito.

Dipendenti CCIAA dell'Umbria - Distribuzione per Area Dirigenziale (assetto provvisorio)



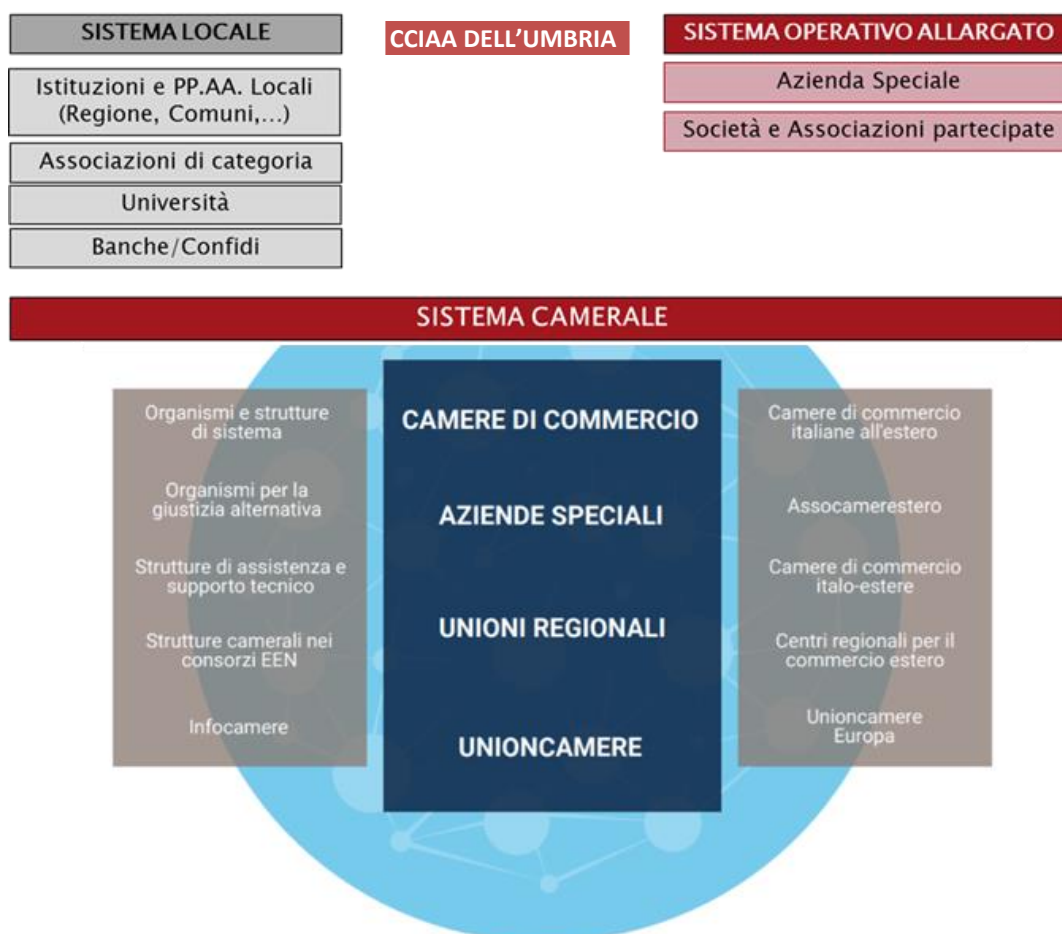
Dipendenti CCIAA dell'Umbria - Distribuzione per Funzione Istituzionale (assetto provvisorio)



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
---	--	--	---

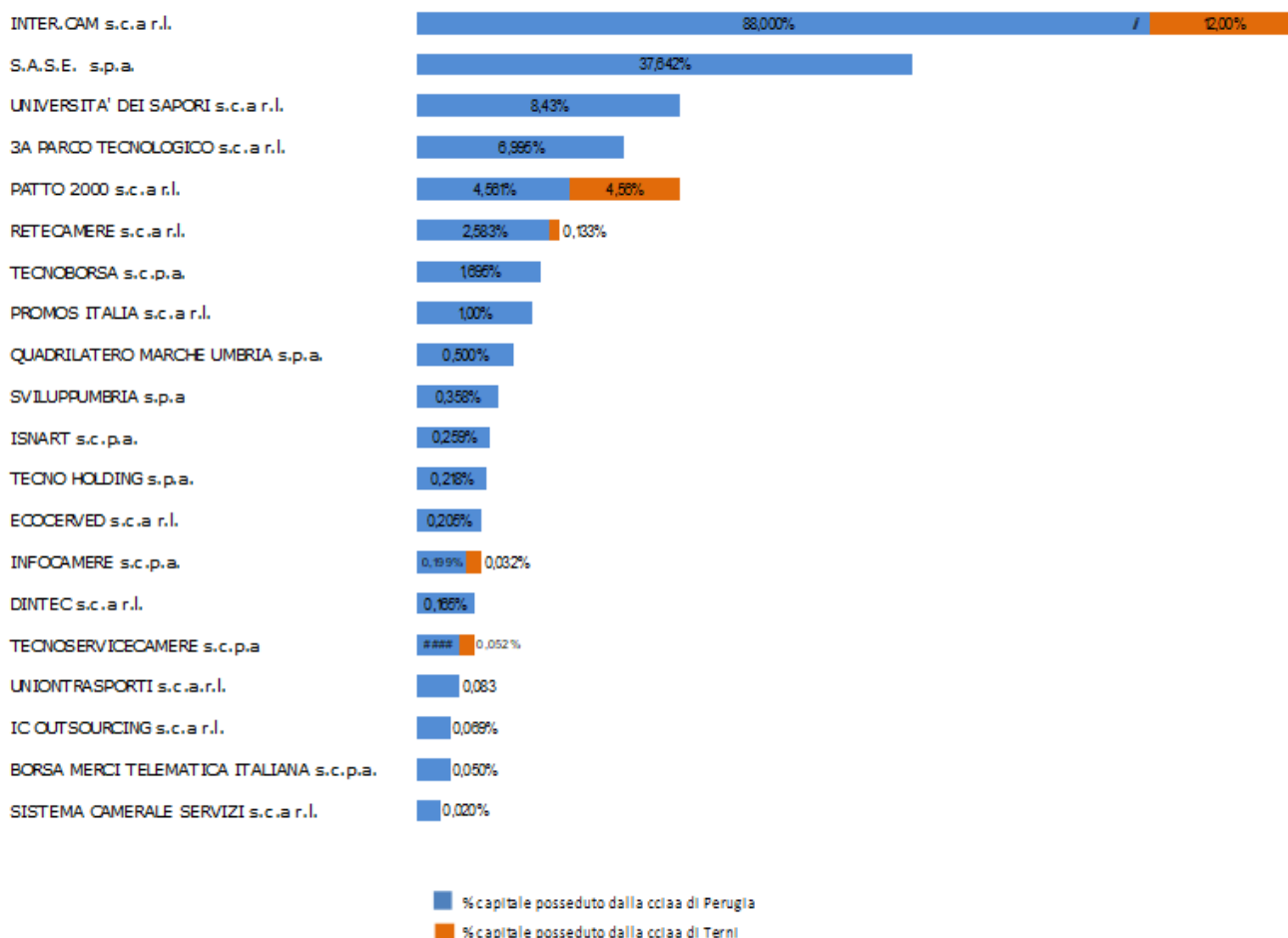
Per loro stessa natura, le Camere di Commercio sono un nodo connesso con una rete istituzionale più ampia. In particolare, nell’ambito del sistema camerale, la Camera si pone in relazione con le altre Camere di Commercio, con l’Unioncamere e con le Agenzie di sistema, condividendone missione, visione, strategie e progetti. Le azioni dell’ente camerale si collocano inoltre all’interno del sistema locale regionale, attraverso la partecipazione ad iniziative da realizzare spesso in partenariato con altri soggetti istituzionali pubblici (Regione, Comuni, Università, Enti strumentali, ecc.) o privati (Associazioni di categoria, banche, fondazioni, associazioni, ordini professionali, ecc.), impegnati a sostenere e sviluppare il sistema imprenditoriale della circoscrizione territoriale di competenza. Per alcune attività la stessa riforma del sistema camerale impone la loro realizzazione in convenzione con soggetti pubblici o privati. Tali rapporti sono finalizzati a produrre, attraverso la più efficace allocazione delle risorse, un effetto leva sui risultati ottenibili da ciascun attore economico. Infine, su alcune delle funzioni attribuite dalla riforma del sistema camerale – Digitalizzazione delle imprese, Orientamento al lavoro e alle professioni, Turismo e Cultura, Internazionalizzazione delle imprese – viene realizzata una programmazione a livello di sistema camerale nazionale.

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



Di seguito l'elenco delle **partecipazioni** detenute dalle due Camere di Commercio che attraverso la fusione hanno dato vita alla Camera di Commercio dell'Umbria.

La razionalizzazione del sistema delle partecipazioni dovrà necessariamente tener conto del nuovo assetto organizzativo e del quadro normativo e funzionale definito con la riforma del sistema camerale e con la definizione dei servizi elencati nel Decreto Ministeriale del 7/3/2019.



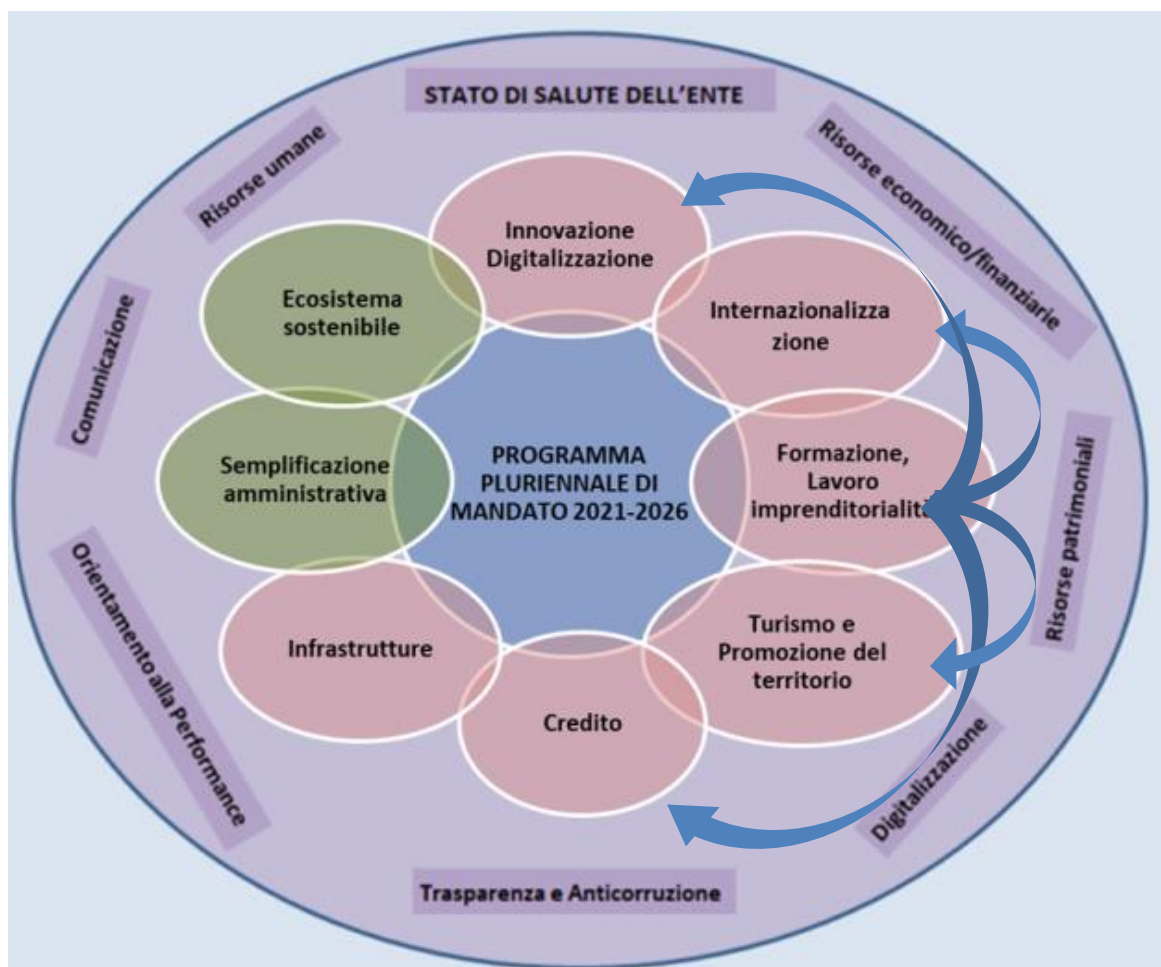
MISSION

**PROMUOVERE LO SVILUPPO EQUO E SOSTENIBILE
DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO**

AREE STRATEGICHE



OBIETTIVI STRATEGICI



MISSION, AREE STRATEGICHE E OBIETTIVI STRATEGICI

Lo scenario economico in cui oggi si muovono le imprese è sempre più complesso, in continua evoluzione, e spesso il loro successo è determinato dalla capacità di ottenere un vantaggio competitivo rispetto alle concorrenti in termini d'innovazione. Questo vale per tutti i settori economici e richiede investimenti in ricerca e sviluppo, brevetti, centri di ricerca e incubatori, università di prima qualità, capitale umano qualificato, imprese ICT e a elevata tecnologia.

Nel quadro della quarta rivoluzione industriale, che vede la manifattura in profonda trasformazione grazie all'applicazione delle nuove tecnologie ICT ai processi produttivi e organizzativi, con effetti epocali sul modo stesso di fare impresa e di operare sui mercati, è necessario prevedere un insieme di politiche finalizzate a guidare e supportare gli operatori economici di tutti i settori di fronte alla sfida del nuovo contesto competitivo, a partire dalla formazione sulle competenze digitali.

Il Piano nazionale Impresa 4.0 ha indicato chiaramente le traiettorie lungo le quali deve svilupparsi questo intenso programma d'azione a sostegno dell'innovazione, che interessa tutti i settori economici e tutte le imprese, anche di più piccola dimensione, artigiane, commerciali e turistiche e ha attribuito al sistema camerale il ruolo determinante di attuatore di parte di esso, in collaborazione con altri soggetti, nonché di promotore della cultura digitale presso il mondo imprenditoriale. Lungo questa direzione si lavorerà nel prossimo quinquennio, in continuità con quanto già realizzato a partire dal 2017, anno in cui si sono poste le basi per lo sviluppo di una solida strategia che vedrà la Camera di Commercio impegnata a indirizzare e sostenere le imprese locali, con costante attenzione alle specificità settoriali dei due territori di competenza, nella *digital economy*. Oltre a **rafforzare le collaborazioni già esistenti con l'Università di Perugia, il Competence Center MADE di Milano, i DIH del territorio**, la Camera lavorerà per **attivare nuove partnership con altri attori del network i4.0**, al fine di offrire alle imprese una gamma di servizi di informazione e assistenza più diversificata e rispondente alle esigenze espresse.

In piena sintonia con il citato Piano nazionale, la Camera dell'Umbria si adopererà in stretta sinergia per:

- ✓ **diffondere la conoscenza e le competenze sulle tecnologie impresa 4.0 e sui vantaggi che offrono;**
- ✓ **affiancare le imprese nella comprensione della propria maturità digitale e nell'individuazione delle aree di intervento prioritarie;**
- ✓ **orientare le imprese verso strutture di supporto alla trasformazione digitale e centri di trasferimento tecnologico.**

Il **PID** (Punto Impresa Digitale), affidato alle Camere di Commercio italiane, è uno strumento fondamentale di questo percorso di assistenza e accompagnamento delle imprese verso la digitalizzazione ed è **uno degli snodi del network nazionale 4.0, insieme ai Digital Innovation Hub e ai Competence Center** individuati dal Ministero per lo Sviluppo Economico.

Uno degli strumenti più utili che il PID mette a disposizione è l'*assessment tool*, una metodologia di analisi utile a misurare il posizionamento digitale di un'impresa e la sua capacità di introdurre tecnologie abilitanti in grado di modificare e migliorare il proprio modello di business. Un passaggio chiave, questo, per ricevere le informazioni e l'assistenza più idonea. Il coinvolgimento delle imprese e la crescita della consapevolezza sulle soluzioni offerte dal digitale dipenderà dalla capacità della Camera di Commercio di effettuare un'azione informativa costante e mirata per target sulle progettualità attivate, adottando quindi una logica di tipo *push*.

Il cuore pulsante di quest'insieme di politiche, realizzate nello spirito del Piano nazionale, è rappresentato dai voucher finalizzati a soddisfare la domanda di consulenza e di formazione specialistica delle imprese oppure, a un livello più avanzato, a favorire l'introduzione di processi di *digital transformation* e dunque a sostenere gli investimenti tecnologici. Lo strumento del bando di contributo destinato alle aziende del territorio, anche grazie al dialogo con le associazioni di categoria, rimarrà centrale nella politica promozionale dell'Ente.

La partita della competitività delle imprese si gioca anche sul piano dell'apertura internazionale: un sistema territoriale che non è inserito dentro le reti globali dei flussi materiali e immateriali è destinato all'emarginazione. Il grado di propensione all'export (misurato dal rapporto tra valore aggiunto ed esportazioni) e la capacità delle imprese di adattarsi con profitto ai mutamenti della geografia economica mondiale, nonché la capacità di attrazione di investimenti diretti esteri sono fattori di competitività fondamentali per le imprese e il territorio.

Sul tema dell'internazionalizzazione, la legge di riforma ha indicato in maniera netta i confini degli interventi che l'Ente camerale potrà realizzare, con limitazioni sulle attività all'estero e un chiaro invito alla collaborazione con le altre istituzioni che già operano in questo ambito (in primis l'ICE).

La riforma 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 da un lato con le azioni messe in campo dall'ICE e dal Gruppo CDP, nonché con Promos Italia e le Camere di Commercio Italiane all'estero e dall'altro, con la Regione dell'Umbria e la sua partecipata Sviluppumbria SpA.**

In questo scenario, obiettivi principali del sistema camerale sono: 1. individuare, formare e avviare all'export le PMI attualmente operanti sul solo mercato nazionale (le cosiddette "potenziali esportatrici") e quelle che solo occasionalmente hanno esportato negli ultimi anni; 2. 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* di nuovi mercati; 3. digitalizzare le imprese come strumento di accesso ai mercati internazionali. A queste finalità risponde il progetto pluriennale nazionale *Sostegno all'export delle PMI (SEI)*, promosso dall'Unioncamere nazionale in collaborazione con Promos, per favorire l'avvicinamento delle imprese ai mercati esteri e rafforzarne la presenza, attraverso l'offerta di servizi omogenei su tutto il territorio nazionale - quali autovalutazione e *tool* di analisi delle opportunità di mercato, attività di informazione, sensibilizzazione e orientamento all'estero, primo accompagnamento alle PMI attraverso progetti individuali e di filiera, anche utilizzando la leva del digitale e del commercio elettronico - al quale la nuova Camera continuerà a partecipare.

Molte delle iniziative sull'internazionalizzazione saranno sviluppate in collaborazione con altri soggetti pubblici, principalmente con Promos e con l'ICE, che ha attivato un'intensa azione promozionale per incrementare la visibilità delle imprese italiane sulle grandi piattaforme di e-commerce, e con operatori privati che già dispongono di servizi per l'export digitale. La **partnership con l'ICE** si inserisce nella cornice di un più ampio e articolato accordo che prevede la condivisione di obiettivi e progetti per l'internazionalizzazione e che si tradurrà in un programma di attività e in una gamma di servizi reali diretti alle PMI interessate a operare nei mercati esteri.

Ulteriore obiettivo è il potenziamento delle strutture camerale, anche attraverso di rapporti di partenariato con operatori dell'ecosistema camerale già attivi, al fine di acquisire gli strumenti operativi per fornire supporto alle imprese sulle gare d'appalto europee ed internazionali.

La promozione di nuova imprenditorialità parte dal riconoscimento del ruolo del sistema scolastico, cruciale per avvicinare le nuove generazioni alle esigenze di un mercato del lavoro in costante evoluzione, che richiede nuove professionalità e competenze, a partire da quelle digitali, prosegue con il sistema universitario, veicolo di innovazione, e tocca infine le startup, determinanti per la crescita economica.

Da sempre l'azione della Camera di Commercio a sostegno del sistema imprenditoriale è rivolta anche alle nuove imprese, non solo nell'offrire loro supporto in fase di startup, ma operando anche nel fornire servizi di orientamento e formazione per giovani aspiranti imprenditori e prima ancora progettando percorsi di alternanza scuola-lavoro.

GIOVANI STUDENTI

La recente Riforma del sistema camerale amplia le competenze che riguardano l'alternanza scuola-lavoro, nel quadro del più ampio riordino del sistema scolastico. La Camera sarà dunque impegnata nel progettare percorsi di alternanza congiuntamente a scuole e imprese, fungendo da raccordo tra le rispettive esigenze.

La riforma del sistema scolastico del 2015 (Buona Scuola) introduce l'obbligatorietà per le scuole secondarie di secondo grado di effettuare **percorsi di alternanza scuola-lavoro** per gli studenti dell'ultimo triennio. La successiva riforma delle Camere di Commercio attribuisce loro competenze in materia di **orientamento al lavoro e alle professioni**, in coordinamento con il Governo, le regioni e l'ANPAL, individuando quattro linee di azione:

- ✓ la tenuta del Registro Nazionale per l'Alternanza Scuola- Lavoro;
- ✓ la collaborazione per la realizzazione del sistema di certificazione delle competenze degli studenti;
- ✓ il supporto all'incontro tra domanda e offerta di lavoro;
- ✓ il sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro.

Di particolare interesse sarà il nuovo ruolo della Camera dell'Umbria nell'ambito del placement, offerto con l'utilizzo di un'apposita piattaforma nazionale fruibile dalle imprese e contenente profili e c.v. dettagliati di giovani in uscita dai percorsi formativi scolastici. L'azione di placement sarà supportata dalla realizzazione di percorsi di alternanza e orientamento mirati e appositamente realizzati in anche in funzione delle indicazioni ricevute nelle indagini Excelsior in cui gli imprenditori indicano la domanda di lavoro locale nelle sue varie caratteristiche, con specifico riferimento ai vari settori caratterizzanti il sistema economico locale, e i motivi delle difficoltà di reperimento di alcune qualifiche. Per queste occorrerà stimolare anche le Istituzioni scolastiche verso adeguate azioni formative e di alternanza scuola-lavoro in modo da colmare la lacuna esistente.

Il ruolo della Camera è quello di un facilitatore, che si propone di agevolare il contatto tra due mondi, quello della formazione scolastica e quello delle imprese, promuovendo la cultura dell'alternanza presso tutti i soggetti coinvolti. Da un lato, le scuole denunciano difficoltà nella progettazione di percorsi di alternanza e nell'individuazione di imprese che possano accogliere i propri studenti. Le imprese per contro spesso non vedono l'alternanza come un'opportunità, ma al contrario sono scoraggiate dal tempo e dall'impegno da dedicare alla realizzazione del progetto. Una prima modalità di azione con la quale la Camera potrebbe intervenire è il cosiddetto 'stage di reciprocità', che prevede momenti di incontro che permettano un contatto concreto tra i due mondi, portando gli imprenditori nelle scuole e i docenti nelle imprese, favorendo così la conoscenza reciproca e la nascita di una progettualità comune finalizzata a sviluppare i percorsi di alternanza scuola-lavoro. Analogamente potranno essere costruiti sui territori "sistemi di premialità" a favore dei soggetti maggiormente proattivi, con l'obiettivo di rafforzare il network esistente tra istituti scolastici, Camera di Commercio, associazioni di categoria e imprese.

Sotto il profilo amministrativo e della pubblicità legale, la Camera di Commercio è chiamata alla **gestione del Registro Nazionale per l'Alternanza Scuola-Lavoro (RASL)**. Il portale si pone come il punto d'incontro privilegiato tra le scuole e i soggetti disponibili a ospitare studenti in alternanza (imprese, enti pubblici, liberi professionisti, associazioni). Proseguiranno per i prossimi anni le iniziative di sensibilizzazione rivolte alle imprese e alle scuole delle due province, allo scopo di popolare le liste del RASL per consolidare il ruolo del registro quale luogo virtuale e punto di contatto tra scuole e imprese.

Una seconda linea di intervento riguarda la predisposizione di bandi ad hoc rivolti alle imprese. L'approccio scelto dalla Camera di Commercio è quello di offrire finanziamenti sotto forma di voucher per usufruire dei servizi proposti.

Ciò si affiancherà a interventi a sostegno delle scuole, in collaborazione con l'Ufficio Scolastico Regionale, attraverso incontri formativi rivolti a dirigenti scolastici, docenti e tutor.

Al fine di ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro, la Camera accompagnerà le proprie iniziative con attività di ricerca e monitoraggio, utili a indirizzare i piani di sviluppo formativo del sistema scolastico locale verso i profili professionali maggiormente ricercati. Attraverso la partecipazione all'**indagine Excelsior** di Unioncamere sulle previsioni di assunzione delle imprese, la Camera contribuirà ad una mappatura delle professioni del futuro da mettere a disposizione degli attori interessati - scuole, imprese e famiglie - nonché a supporto della programmazione della didattica e della costruzione di progetti di alternanza.

GIOVANI IMPRENDITORI

La seconda declinazione del tema riguarda i giovani imprenditori e le startup, che richiedono un fertile ecosistema dove far nascere e crescere le proprie idee: Università, incubatori, enti pubblici e soggetti privati impegnati nell'erogazione di servizi per l'avvio e lo sviluppo d'impresa, nonché nel supporto alla realizzazione di progetti imprenditoriali avanzati, capaci di produrre quell'innovazione di processo e di prodotto che rappresenta l'elemento distintivo.

Lungo questo solco, la Camera favorirà **la collaborazione tra imprese e sistema universitario e della ricerca**.

Utile sinergie potranno essere sviluppate anche con riferimento ai servizi rivolti alle startup innovative sotto il profilo amministrativo. La Camera di Commercio è infatti incaricata della **tenuta dell'anagrafe delle startup innovative** attraverso l'apposita sezione del Registro Imprese. L'attività di supporto proseguirà anche in relazione alle procedure amministrative inerenti al Registro Imprese, mediante i servizi erogati **dall'ufficio Assistenza Qualificata alle Imprese (AQI)** sia in fase di costituzione della società che di modifica dello statuto societario.

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

Particolare attenzione dovrà essere posta nel sostegno e supporto alla **imprenditoria femminile**, particolarmente colpita dalla pandemia.

Infine, al fine di fornire un contributo per un nuovo modo di fare impresa, si potrebbe dare vita ad un grande **Forum**, da organizzare con cadenza periodica, che potrebbe chiamarsi **"Guardiamo al futuro"**, aperto alla partecipazione di chi, nel mondo, sta lavorando per superare la crisi e per costruire il futuro: scienziati, economisti, società civile, tutti coloro che possano aiutare a comprendere come la Camera dell'Umbria possa dare un contributo per un nuovo modo di fare impresa, in una prospettiva di medio e lungo termine. Immaginare come saranno il lavoro, il *welfare*, i modelli organizzativi e la nostra società nei prossimi 15-20 anni.

Le politiche territoriali in materia di attrattività turistica, qualità della vita e offerta culturale dovranno necessariamente essere declinate in un’ottica di sistema, sia nel senso orizzontale di un allargamento a tutti i territori, sia in senso verticale di coinvolgimento degli attori interessati ai diversi livelli (istituzioni, operatori economici, mondo associativo ecc.). Sono temi, questi, su cui la Camera di Commercio ha sempre agito, e che ora – nel quadro normativo susseguente alla recente riforma del sistema camerale – sono stati indicati come competenze proprie del nuovo assetto istituzionale delle Camere.

La Camera di Commercio intende avviare, in sinergia con gli altri attori istituzionali di territorio, iniziative in grado di far emergere, aggregare, promuovere e vendere i prodotti e servizi che caratterizzano l’offerta turistica dei due territori, con l’obiettivo di **potenziare il brand Umbria** in tutte le sue sfaccettature, con attività di **promozione del territorio che ne valorizzi i punti di forza e di attrazione**, la qualità e l’accoglienza, le eccellenze dell’agroalimentare, dell’artigianato, il patrimonio culturale e il manifatturiero.

In uno scenario economico e di consumo che vede il **turismo** essere ormai in prevalenza un settore professionalmente disintermediato, dove cioè l’utente organizza il proprio pacchetto viaggio in autonomia, la digitalizzazione di un’offerta che è oggi totalmente polverizzata diventa un elemento fondamentale per la competitività degli attori della filiera turistica. Spesso, infatti, gli operatori economici non hanno la forza e le capacità necessarie per organizzare l’esperienza e al contempo promuoverla in rete, così come accade invece per altri servizi del segmento (quali ad esempio l’*accomodation* o i servizi di volo, per i quali esistono numerose piattaforme di aggregazione e promozione dell’offerta).

Per ovviare a questa lacuna, la Camera di Commercio, in collaborazione con la Regione, si propone di rafforzare la competitività delle imprese del settore e migliorare il posizionamento del territorio umbro come destinazione turistica a livello nazionale e internazionale, attraverso strumenti che consentano un’efficace **integrazione degli attori della filiera agevolando il censimento, la raccolta e la promozione dell’offerta di incoming e lo sviluppo di sistemi dinamici, innovativi e digitali di comunicazione, commercializzazione e analisi**. A tal fine s’intende coniugare un’importante azione di sistema a un insieme di interventi diretti su entrambi i fronti dell’offerta e della domanda turistica: lato offerta, strategica sarà la raccolta e l’alimentazione di tutte le componenti dei prodotti e servizi offerti e la formazione digitale degli operatori. Gli interventi lato domanda, invece, si concentreranno su una **comunicazione integrata**, attraverso attività di marketing, comunicazione e promozione delle imprese e della destinazione Umbria in Italia e all’estero.

Le azioni connesse allo sviluppo dell’attrattività saranno **coniugate con le vocazioni tipiche dei territori, individuando filoni di marketing territoriale trasversali che insistano su diversi settori**, maggiormente caratterizzanti, per i quali esistono già progetti specifici di valorizzazione, dove il settore rappresenti un brand unico e riconoscibile su cui proseguire l’impegno.

Una leva fondamentale sul piano dell’attrattività del territorio è rappresentata dalla sua **identità culturale** e dal suo **ricco patrimonio storico-artistico**. A questo riguardo, l’ambito territoriale della nuova Camera di Commercio può vantare complessi monumentali e architettonici di notevole richiamo e la presenza sul territorio di eventi di interesse nazionale e internazionale, nonché strutture museali da promuovere e valorizzare.

C’è poi il tema della capacità del territorio di attrarre, e nello stesso tempo di mantenere al proprio interno, **i giovani** neo-diplomati e neo-laureati, **le giovani coppie**, a cui si collega anche la necessità di **progetti di rigenerazione urbana** e di azioni volte a rendere maggiormente vivibile e attrattivo il territorio.

Il sostegno al credito è tradizionalmente una delle politiche su cui la Camera di Commercio ha profuso attenzione e risorse nel tempo. Il cambio di scenario determinato dall'ultima riforma del sistema camerale spinge l'Ente a rivedere i suoi interventi su questo fronte, che continueranno, ma prediligendo nuovi strumenti.

Certamente il tema dell'accesso al credito rimane una priorità per le imprese locali, soprattutto per le micro e piccole unità caratterizzate da una scarsa capitalizzazione; inoltre, la stretta creditizia degli ultimi anni ne ha fortemente limitato la capacità di investimento e di crescita. In ultimo, la crisi innescata dalla pandemia ha accentuato in modo drammatico i problemi di liquidità delle imprese e, attraverso interventi normativi straordinari volti a fronteggiare l'emergenza economica, si è restituita alle Camere di Commercio la possibilità di erogare, nella fase emergenziale, contributi diretti alle imprese per l'abbattimento del tasso di interesse sui prestiti concessi dal sistema bancario.

Tuttavia la riduzione delle risorse a disposizione delle Camere di Commercio a seguito del dimezzamento del diritto annuale, non consente di proseguire negli interventi messi in campo durante il primo anno di pandemia. L'ente camerale, oltre ad essere **partner in iniziative con altri soggetti istituzionali**, grazie al suo ruolo terzo rispetto al sistema imprenditoriale e a quello bancario, può contribuire a migliorare il rapporto e il dialogo tra questi due mondi attraverso azioni finalizzate innanzitutto a offrire alle imprese un **servizio di assistenza preliminare sui temi del credito, anche in collaborazione con la Regione Umbria e Gepafin SpA.**

Partendo da questo assunto generale e tenendo conto delle peculiarità produttive e delle caratteristiche dimensionali delle imprese dei due territori di Perugia e di Terni, l'intervento della Camera nel medio periodo si svilupperà lungo le seguenti direttrici:

- ✓ **facilitare l'accesso al credito e alle forme di finanziamento per le MPMI;**
- ✓ **aiutare la diffusione della finanza complementare e innovativa;**
- ✓ **fornire servizi di orientamento e formazione;**
- ✓ **prevenire situazioni di crisi ed elaborare strategie di ristrutturazione del debito.**

In relazione a quest'ultima direttrice, la Camera di Commercio potrebbe essere chiamata, attraverso le nuove **competenze affidate all'OCRI (Organismo per la Composizione delle Crisi d'Impresa)**, a supportare la composizione delle situazioni di crisi, attraverso la ricezione delle segnalazioni sui fondati indizi di crisi dell'impresa, la gestione della fase di allerta per le imprese e l'assistenza all'imprenditore, su sua istanza, nel procedimento di composizione assistita della crisi. Si tratta di uno strumento di allerta e di composizione assistita della crisi d'impresa, volto a **promuovere una cultura della "prevenzione" delle situazioni di crisi finanziaria in fase antecedente alle segnalazioni formali** e, contestualmente, **favorire una maggiore diffusione della cultura finanziaria, specie tra le MPMI**, ed una visione più integrata delle diverse problematiche aziendali; strumento che ad oggi deve essere meglio definito dal punto di vista normativo, sul quale pesa l'incertezza della sua entrata in vigore e che necessita di risorse umane al momento non disponibili all'interno delle Camere di Commercio.

In questo stesso filone, si pone lo sviluppo di uno *scoring* informatizzato, un tool di utilizzo semplice e intuitivo che potrebbe consentire alle imprese di conoscere il proprio livello di rischio attraverso l'analisi immediata degli indicatori finanziari e di visualizzare le performance di clienti e fornitori e dunque di verificare la solidità del proprio business.

Fattore determinante per la competitività non solo del territorio nel suo insieme ma anche e soprattutto delle imprese è rappresentato dalla dotazione infrastrutturale del territorio, elemento indispensabile per consentire alle aziende di cogliere al meglio le opportunità prodotte dallo sviluppo della concorrenza e dell'interdipendenza dei mercati.

A conferma dell'importanza strategica, lo studio Istat del 2018 'Sul profilo statistico della macroregione centrale, Toscana-Umbria-Marche' sostiene che per rilanciare la crescita economica e culturale del centro Italia, bisognerebbe aumentare ed efficientare l'interconnessione delle tre regioni. Un progetto in linea anche con quello dei corridoi ferroviari europei per le merci, due dei quali attraversano il centro Italia, posizionati uno sul Tirreno e l'altro sull'Adriatico.

Un contributo al **miglioramento** e alla **velocizzazione del sistema infrastrutturale e di collegamento ferroviario con il resto d'Italia**, che si aggiunge al collegamento con l'alta velocità Perugia-Terontola-Firenze-Milano, sarà dato dalla trasformazione della Roma-Foligno-Ancona (ma sarebbe meglio definirla la Orte-Foligno-Falconara, visto che i lavori riguarderanno espressamente questa tratta) in una linea ad alta velocità.

Tema infrastrutturale che vede direttamente coinvolta la Camera dell'Umbria è quello **dell'Aeroporto internazionale S.Francesco di Assisi**, del quale detiene una partecipazione al capitale sociale del 37,6% e a favore del quale la Camera di Commercio ha destinato risorse sia per lo sviluppo dei piani di promo-commercializzazione, sia per il ripiano delle perdite. Il consistente impegno economico è stato sostenuto per un decennio (2008-2018) destinando parte dell'aumento della misura del diritto annuale pagato dalle imprese. Oggi, alla luce delle risorse a disposizione, ridotte della metà dal D.L. 90/2014, proseguire nello stesso impegno economico diventa particolarmente gravoso e difficilmente sostenibile.

Altro tema, **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, il 50% 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 e nonostante i lavori infrastrutturali siano pressoché completati. Sarebbe auspicabile che la Camera riuscisse a liberarsi almeno parzialmente dall'impegno economico, per destinare parte delle risorse ad altre linee di intervento.

Con la costituzione della Camera di Commercio dell'Umbria giungerà a compimento anche il processo di liquidazione di Unioncamere Umbria, la quale tra i propri asset patrimoniali deteneva una partecipazione in **Umbriafiore** pari al 30% del capitale. Pertanto l'ente camerale umbro si troverà a partecipare in maniera importante al principale centro fieristico regionale che, allo stato attuale, nonostante gli effetti sul bilancio della riduzione di attività dovuta alla pandemia, non presenta particolari criticità. Occorrerà monitorare attentamente di concerto con gli altri soci pubblici e privati i riflessi che il protrarsi della situazione pandemica potranno avere in futuro.

Alla cronica debolezza infrastrutturale, caratterizzata dallo storico isolamento della regione nel panorama dei collegamenti nazionali, sia stradali, sia ferroviari, sia aerei, si aggiunge la **necessità di accelerare nella diffusione di una rete capillare di connessioni ultraveloci**, infrastruttura cruciale per portare innovazione a cittadini e imprese, alla base dello sviluppo di un mercato dei servizi efficiente.

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. Tuttavia l'Italia è ancora agli inizi della propria evoluzione digitale: il Digital Economy Society Index (DESI, Commissione europea, maggio 2019), che rileva i progressi compiuti dagli stati europei in termini di digitalizzazione, pone l'Italia al 25° posto (su 28). Tra gli elementi che compongono l'indice, fa meglio il settore pubblico, collocato al 19° posto. Si tratta quindi di una questione generalizzata, culturale e infrastrutturale prima ancora che della PA.

L'Ente 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 PA**. 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. Il **Registro Imprese** costituisce la dorsale italiana dei dati sulle imprese, tanto che il CAD (Codice dell'amministrazione digitale) lo inserisce **tra le banche dati di interesse nazionale**. A questo scopo, il primo impegno sarà proprio il **miglioramento continuo del Registro, dall'usabilità delle piattaforme, alla massima qualità dei dati presenti**. Tra gli altri elementi costitutivi di questo ecosistema digitale, il **Fascicolo digitale** e il **Cassetto digitale dell'imprenditore** rappresentano strumenti non ancora al massimo delle loro potenzialità. L'impegno della Camera dovrà essere rivolto alla 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. Tramite la piattaforma online 'impresa.italia.it', l'imprenditore può infatti accedere gratuitamente a tutta la documentazione ufficiale della propria impresa. È un servizio immediato e accessibile anche in mobilità. Tramite l'identità digitale Spid o la CNS, il cassetto digitale rende possibile scaricare visure o bilanci della propria azienda, monitorare lo stato delle pratiche presentate al Registro Imprese e ai Suap ed essere avvisati circa la disponibilità dei documenti richiesti. Da vincere c'è una grande sfida culturale: le pubbliche amministrazioni operano ancora troppo spesso come fossero entità separate, mentre la visione del futuro deve essere quella di un sistema unico e integrato. Su questo aspetto la Camera dell'Umbria si impegnerà in azioni di sensibilizzazione e di impulso all'utilizzo di piattaforme uniche ed interoperabili, promuovendo in particolare presso la Regione dell'Umbria e i Comuni l'utilizzo di programmi interoperabili che consentano di interfacciare le diverse piattaforme utilizzate dalle pubbliche amministrazioni, anche in tema, ad esempio, di gestione del SUAP.

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

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

La definizione di misure di politica economica e di interventi concreti, efficaci e sostenibili per il rilancio delle imprese e dei territori passa attraverso la conoscenza e l'analisi delle dinamiche dei fenomeni economici. Su questo la Camera di Commercio è in grado di fornire un contributo rilevante, 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 valorizzare, integrare e analizzare dati, rafforzando la capacità di risposta delle Amministrazioni titolari della programmazione alle esigenze delle imprese e dei territori, per lo sviluppo e il sostegno alla competitività delle stesse. Ne rappresentano esempi qualificanti l'indagine Excelsior, il SI.SPRINT, 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.

L'attuale emergenza impone però un forte cambiamento nell'attività di osservazione dei fenomeni economici, che dovrà rispondere sempre più all'obiettivo strategico di offrire, 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.

La competitività di un territorio e delle imprese che vi operano è anche frutto di un **ecosistema sostenibile**, che non deve basarsi su un'idea astratta di sviluppo economico, ma caratterizzare il modo stesso di fare impresa.

Sostenibile è l'impresa in equilibrio con l'ambiente, che pone la sua salvaguardia al centro della propria attività economica e che si innova con percorsi di crescita circolari. Ma sostenibile è anche l'impresa che segue un percorso virtuoso, rispettoso delle regole e lontano da comportamenti illegali che possono condizionare il mercato.

La Camera di Commercio dell'Umbria intende partecipare alla sfida della sostenibilità come concreta opportunità di crescita competitiva, presidiando i principali *step* della **road map della sostenibilità**:

- per **assicurare il corretto funzionamento del mercato**, tramite la vigilanza sulla sicurezza dei prodotti, gli strumenti di misura, l'anticontraffazione. Un filone importante nell'attività di vigilanza è la messa a disposizione di altri enti di controllo e delle Forze dell'Ordine degli strumenti conoscitivi e di indagini di cui dispone il sistema camerale, a partire dai dati del Registro Imprese e dell'Albo Gestori Ambientali. Sarà infatti agevolato l'accesso ai dati RI tramite l'offerta gratuita di strumenti quali *RI Build* (che consente di verificare automaticamente se sono state presentate variazioni per gruppi di imprese) e *RI Visual* (che rende possibile un'analisi visuale secondo un modello informativo 'entità-relazione' di tutti i dati di tutte le imprese presenti nell'RI, aggiornati in tempo reale). Sarà inoltre garantito l'accesso gratuito ai dati sulla regolarità ambientale delle aziende;
- per **garantire maggiore trasparenza del mercato**, attraverso la rilevazione, tramite il lavoro di apposite commissioni tecniche, dell'andamento dei prezzi all'ingrosso, dei prezzi degli immobili e la redazione del listino settimanale di Borsa merci; facilitare la circolazione delle informazioni, quale presupposto essenziale per lo sviluppo di un mercato efficiente, rappresenta l'obiettivo primario cui si dovrà ispirare anche l'ulteriore

attività di rilevazione dei prezzi dell'energia elettrica, del gas naturale, dell'acqua, della TARI, praticati ai consumatori (siano essi privati cittadini o imprese), in risposta all'esigenza espressa dagli operatori di poter disporre di un riferimento di prezzo, sotto forma di prezzo medio da pubblicare sui mercuriali della Camera, che permetta di monitorare periodicamente le dinamiche del mercato favorendo l'incontro tra domanda e offerta, nella consapevolezza della crescente rilevanza di questa tipologia di costi per il sistema imprenditoriale e per le famiglie;

- per la **gestione dei conflitti**, che diventa un punto di forza quanto più rapidi e certi sono i suoi tempi e quanto più efficienti le soluzioni raggiunte. Le controversie, che coinvolgano 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, sulle quali va aperta una riflessione e una verifica circa la reale utilità rivestita per le imprese, in particolare alla luce del volume e degli esiti delle mediazioni gestite negli ultimi anni, per valutare l'opportunità o meno di promuovere, più di quanto fatto sino ad oggi, l'utilizzo di questi strumenti;

- per **supportare lo sviluppo di una crescita circolare e rispettosa delle regole ambientali**. La green economy e l'economia circolare rappresentano il cuore della sfida economica del futuro, non solo in termini di tutela del bene comune ambientale, ma anche come leva di sviluppo e competitività. I dati mostrano che le aziende più sensibili dal punto di vista ambientale hanno, infatti, un dinamismo nettamente superiore al resto del sistema produttivo italiano e una maggiore propensione all'innovazione. Su questo fronte, la riforma delle Camere di Commercio assegna loro il compito di supportare le imprese nel miglioramento delle condizioni ambientali, impegno che in questi anni l'Ente ha già portato avanti - e proseguirà - informando e formando le imprese su tutte le fasi del circuito dell'economia circolare e partecipando a tavoli di confronto inter-istituzionale sui territori, dove - anche con il contributo delle associazioni di categoria - potrebbero trovare spazio riflessioni e analisi sul sistema dei trasporti e della logistica, come per esempio la valorizzazione del trasporto intermodale e l'incentivazione verso mezzi più ecologici.

La scommessa dei prossimi anni sarà quella di avere un ruolo più diretto nel passaggio all'economia circolare, grazie alla fortissima specializzazione dell'Ente sul tema dei rifiuti. Le Camere di Commercio sono infatti depositarie di albi, registri ed elenchi che raccolgono dati su produttori e gestori dei rifiuti in diversi settori e le nuove direttive europee potrebbero facilmente portare a un ampliamento delle competenze amministrative delle Camere di Commercio nella tenuta di nuovi repertori anagrafici o nell'estensione di quelli esistenti a nuovi prodotti soggetti a riciclo, che dovranno essere opportunamente mappati.

In questo contesto e in considerazione dell'importanza che l'economia circolare riveste non solo per il sistema economico, ma anche per i territori, la Camera di Commercio dell'Umbria intende raccogliere la sfida intervenendo direttamente per aiutare le imprese a far fronte ai cambiamenti che il nuovo modello economico richiede. Trattandosi di una frontiera di azione molto innovativa, che pone l'Ente tra le prime istituzioni a orientarsi verso un ruolo operativo, sarà importantissimo lavorare al fianco del mondo associativo, dei consorzi per il riciclo e della comunità scientifica e accademica, stringendo con loro partnership e alleanze.

La completa attuazione delle linee strategiche contenute in questo documento programmatico necessita di alcuni fattori di contesto, trasversali alle diverse aree dell'Ente e strumentali al perseguimento degli obiettivi e delle priorità individuate relativamente alle singole tematiche. Sono stati pertanto identificati alcuni **fattori abilitanti**, il cui sviluppo nei prossimi anni sarà un presupposto fondamentale per il conseguimento della piena efficienza ed efficacia organizzativa:

- ✓ il rafforzamento delle **alleanze** e la costruzione di nuove: da un nuovo Patto con le istituzioni pubbliche del territorio, per delineare spazi di azione e sinergie, ad un nuovo Patto tra sistema imprenditoriale, sistema formativo e Università, sul fronte dell'occupazione, dell'innovazione e della crescita economica. E' necessario migliorare e approfondire i rapporti di collaborazione con la Regione, nel rispetto dei rispettivi ruoli e nella piena condivisione di azioni per il raggiungimento di obiettivi condivisi, attraverso la creazione di gruppi di lavoro in grado di operare, con tempestività e in assenza di burocrazia e sovrastrutture, 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 e della finanza alternativa al credito, sull'esempio di quelli già sperimentati negli anni passati in tema di Credito, Promozione del Turismo e Internazionalizzazione;
- ✓ il **riposizionamento strategico dell'Azienda Speciale Promocamera**, braccio operativo della Camera dell'Umbria, alla luce del nuovo ambito territoriale di livello regionale;
- ✓ il **sistema di monitoraggio della qualità dell'azione camerale e degli effetti prodotti dall'attuazione delle politiche sul benessere del territorio e delle imprese**: se la *mission* di ogni Camera di Commercio è quella di promuovere lo sviluppo equo e sostenibile del sistema delle imprese e del territorio di riferimento, il ciclo di programmazione, monitoraggio e misurazione delle performance va definito in funzione degli impatti generati dall'attuazione delle politiche sul benessere delle imprese e dell'economia locale, partendo da una elaborazione del Piano della Performance dal generale al particolare, programmando prima gli impatti attesi, funzionali alla *mission*, poi le performance organizzative di efficacia, efficienza e di economicità funzionali agli impatti, tenendo conto delle stato risorse dell'Ente (economiche, strumentali, umane) e provando a migliorarle. Nelle successive fasi di misurazione, valutazione e rendicontazione, occorrerà misurare e valutare il contributo delle performance organizzative e individuali al conseguimento degli impatti attesi, andando ad individuare il contributo delle performance realizzate al conseguimento della *mission*.

In tale ambito la sperimentazione di un nuovo modello già avviata da Unioncamere in collaborazione con l'Università di Ferrara, vede coinvolte tre Camere di Commercio pilota tra cui la Camera di Perugia, che, a seguito dell'accorpamento, parteciperà in veste di Camera di Commercio dell'Umbria;

- ✓ assicurare adeguati livelli di **trasparenza**, nonché la promozione di un'autentica **cultura della prevenzione della corruzione** e di un sistema organizzativo che integri strumenti e prassi volti a garantire il perseguimento di tale obiettivo, nella consapevolezza che attraverso una corretta e imparziale azione amministrativa si contribuisce ad un sistema economico più efficiente ed attrattivo e alla rimozione di vincoli che ne frenano lo sviluppo;

- ✓ **la riorganizzazione e la digitalizzazione dei processi:** la Camera di Commercio dell'Umbria proseguirà lungo il percorso già tracciato di digitalizzazione e dematerializzazione dei flussi di lavoro. In particolare, il passaggio successivo consisterà nell'adozione di processi di lavoro 'nativi digitali', formati cioè da atti che nascono, vivono il proprio iter procedimentale e vengono conservati esclusivamente in forma immateriale, in un'ottica di risparmio di tempo assorbito, di risorse, di integrazione di tutti gli applicativi e di efficienza, legalità e trasparenza;
- ✓ **il miglioramento della gestione delle risorse economiche e finanziarie:** migliorare l'efficacia di impiego delle risorse, assicurando nel contempo la solidità patrimoniale e l'equilibrio finanziario; efficientare la riscossione delle entrate e ricercare nuove fonti. In questo ambito, 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 e su questi un apposito gruppo di lavoro Camerale sta già operando da anni in vari progetti che per le loro caratteristiche producono un duplice beneficio: la realizzazione di una serie di attività a favore delle imprese e dei cittadini su temi importanti come l'imprenditorialità, il turismo, la formazione, la proprietà intellettuale e altro ancora e la possibilità di reperire risorse da poter investire in altre iniziative su cui l'Ente camerale svolge quotidianamente il proprio ruolo sulla base delle indicazioni contenute nelle norme di legge e nel proprio statuto.
Il gruppo di lavoro ha acquisito nel tempo una buona reputazione nei confronti delle Istituzioni comunitarie, una expertise e una crescente rete di rapporti con altri soggetti che operano in tale ambito e per questa serie di motivi appare quanto mai opportuno continuare e rafforzarne l'impegno anche con un adeguato supporto esterno necessario ad acquisire ulteriori elementi al fine di arricchire le potenzialità per ottenere ulteriori risultati;
- ✓ **il miglioramento della gestione delle risorse patrimoniali e strumentali:** razionalizzare il patrimonio camerale, attraverso un'analisi preventiva degli immobili di proprietà confluiti, a seguito della fusione, nella Camera dell'Umbria, delle loro destinazioni d'uso ed eventuali successivi interventi pianificati di dismissione, qualora ritenuti funzionali al miglioramento dell'efficienza e dell'economicità nell'utilizzo degli spazi; programmare interventi di manutenzione di edifici, uffici e attrezzature, volti ad assicurare il mantenimento della loro efficienza e ad assicurare un'adeguata accessibilità fisica degli stessi, tenendo conto dei bisogni e delle aspettative del personale e degli utenti;
- ✓ **lo sviluppo delle risorse umane:** dopo anni di blocco assunzionale e le uscite per pensionamenti, mobilità e dimissioni volontarie, nel prossimo quinquennio sarà possibile procedere a bandi di concorso per l'inserimento di nuove risorse. Per quanto riguarda le nuove assunzioni, le procedure potranno essere avviate al termine del blocco previsto dalla norma, con l'obiettivo di adeguare progressivamente e compatibilmente con le disponibilità di bilancio, l'organico della Camera di Commercio alle esigenze di funzionamento dell'ente. Questo consentirà di svolgere i servizi essenziali e avviare nuove progettualità. Va sottolineato che la riforma del sistema camerale ha introdotto nuove e stimolanti funzioni che richiedono conoscenze e competenze sempre più elevate. Da qui la necessità di prevedere, da un lato l'aggiornamento del personale già in forza per accrescerne le conoscenze, dall'altro l'assunzione di personale in possesso di competenze "chiave" in linea con le esigenze

del contesto nel quale si muove il sistema camerale. Sul versante dello sviluppo dell'organico attuale, invece, occorrerà dare attuazione ad un piano di riorganizzazione alla luce della fusione dei due enti camerali e investire sia sulla formazione di taglio specialistico, sia sul potenziamento delle competenze relative alle tecnologie digitali, sia sulle cosiddette *soft skills* (ossia abilità relazionali e competenze personali quali l'autonomia, la flessibilità, la capacità di *problem solving*, l'attitudine al lavoro in team, la gestione dello stress, l'efficacia comunicativa ecc.), sempre più fondamentali per una gestione dei processi efficace e di qualità. La valorizzazione e la crescita delle risorse umane sia dell'ente che dell'Azienda Speciale sarà un'azione, oltre che necessaria, assolutamente strategica e dovrà accompagnare il cambiamento che è stato avviato con la riforma del sistema camerale. Altro tema importante riguarda la formazione dei soggetti preposti alla valutazione delle performance individuali e organizzative, in particolare i componenti dell'Organismo Indipendente di Valutazione e i dirigenti;

- ✓ **l'evoluzione dei sistemi di comunicazione e di profilazione** delle esigenze dell'utente: il *core business* della comunicazione strategica e integrata durante il prossimo mandato sarà quello di favorire l'accesso ai servizi in tutte le sue declinazioni, migliorando in questo modo il posizionamento dell'Ente nel suo ruolo di istituzione al servizio delle imprese. In tal senso, l'approccio alla comunicazione dovrà tenere conto dei macro-cambiamenti culturali: stiamo assistendo infatti a una crescente digitalizzazione degli utenti, che interagiranno con l'Ente tramite i canali virtuali, il portale, i siti internet e, sempre più frequentemente, da *smartphone*. Pertanto, pur garantendo la multicanalità, requisito essenziale per garantire l'accesso a tutti ai servizi della PA, la Camera di Commercio dell'Umbria dovrà valorizzare i canali digitali. Si immaginano, pertanto, flussi di comunicazione sempre più differenziati a seconda della relazione e della conoscenza dell'utente. L'obiettivo è una comunicazione dinamica, orientata all'utenza, che sia in grado di trasformarsi con rapidità, includendo accanto a quelli tradizionali i canali di comunicazione emergenti e più efficaci. In quest'ottica assumerà estrema rilevanza la messa in linea e la costante implementazione del portale istituzionale che, al pari degli strumenti di comunicazione più innovativi, dovrà veicolare un'immagine coerente, di un'unica grande Camera di Commercio, e garantire (attraverso periodici restyling e implementazioni) personalizzazioni, migliore fruibilità e l'accesso ai servizi on-line. Una comunicazione strategica per essere tale dovrà lavorare all'interno, rendendo più fluidi e integrati i processi finalizzati alla costruzione dei messaggi e al tempo stesso dovrà costruire alleanze con i diversi stakeholder e i media, anche mediante l'organizzazione di Forum periodici, allo scopo di veicolare un'identità riconoscibile e autorevole, anche nei confronti delle altre PA con cui l'Ente collabora. La comunicazione strategica dovrà essere dunque l'elemento facilitatore della relazione con l'utente e rispondere in maniera tempestiva, personalizzata ed efficiente alle sue uniche e specifiche necessità.