



CAMERA DI COMMERCIO
DELL'UMBRIA

PROGRAMMA PLURIENNALE DI MANDATO 2021-2026

- AGGIORNAMENTO -

Approvato con delibera del Consiglio camerale n. 10 del 07/11/2023



La nuova Camera di Commercio dell'Umbria nasce il 28 gennaio 2021, 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 cinque anni di mandato, 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. 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 da COVID-19, con conseguenze che hanno profondamente segnato il tessuto sociale ed economico.

A distanza di quasi tre anni, molti scenari sono cambiati. Alla fine della pandemia ha fatto seguito il conflitto russo-ucraino, che ha determinato un rialzo esponenziale dei prezzi energetici e delle materie prime, l'aumento del tasso di inflazione e del costo del credito, la riduzione dei margini economici delle imprese e del potere di acquisto delle famiglie. Nonostante ciò nell'ultimo anno si sono registrati segnali di ripresa, prima più evidenti e nell'ultimo periodo meno marcati, che impongono un ridisegno delle politiche e delle strategie a supporto del sistema economico, in linea e in sinergia con quelle delineate dalla Regione dell'Umbria all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza 2021-2026 e da Unioncamere, che prevedono, tra gli assi prioritari di intervento, la transizione digitale ed ecologica, la transizione burocratica e la semplificazione, l'Internazionalizzazione, i giovani e le politiche attive del lavoro.

Il documento evidenzia il nostro impegno ponendosi come una mappa delle politiche già attuate e da attuare nell'ultimo biennio di mandato. Politiche che hanno l'obiettivo di fare della Camera 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 e da ultimo dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza 2021-2026.

La sfida che continuiamo a porci 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, prosegue il 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.

Giorgio Mencaroni

PREMESSA	4
IL CONTESTO ECONOMICO-SOCIALE DELL'UMBRIA	6
LE RISORSE ECONOMICO-PATRIMONIALI	10
IL QUADRO ORGANIZZATIVO INTERNO	13
LA GOVERNACE INTEGRATA	15
MISSION, AREE STRATEGICHE E OBIETTIVI STRATEGICI	17
TRANSIZIONE DIGITALE ED ECOLOGICA	18
INTERNAZIONALIZZAZIONE	20
FORMAZIONE, LAVORO, IMPRENDITORIALITA'	21
TURISMO E PROMOZIONE DEL TERRITORIO: Turismo e Cultura	24
TURISMO E PROMOZIONE DEL TERRITORIO: Infrastrutture	25
INFORMAZIONE ECONOMICA	26
TRANSIZIONE BUROCRATICA E SEMPLIFICAZIONE	27
TRASPARENZA E REGOLAZIONE DEL MERCATO	28
I FATTORI ABILITANTI PER LA RELIZZAZIONE DELLE STRATEGIE	29

Questo testo costituisce l'aggiornamento del 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.

Nel primo triennio di mandato, l'Ente ha operato 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 proseguire e consolidare 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 caratterizzano il programma 2021-2026 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 doppia Transizione Digitale ed ecologica 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 e la semplificazione dei servizi offerti.

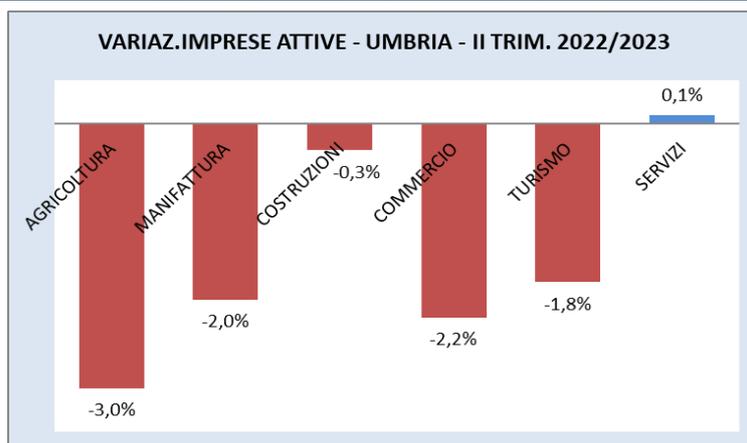
A completamento del quadro prospettico, vengono individuati alcuni fattori abilitanti, funzionali al raggiungimento della *mission* istituzionale: il rafforzamento delle alleanze, il riposizionamento strategico dell'Azienda Speciale Promocamera, il miglioramento della gestione delle risorse economiche, 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, lo sviluppo delle risorse umane, 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, attraverso consultazioni pubbliche realizzate nel corso del 2023, alla stesura del presente documento, espressione della nuova identità comune e manifestazione delle specificità di tutti i territori che essa rappresenta.

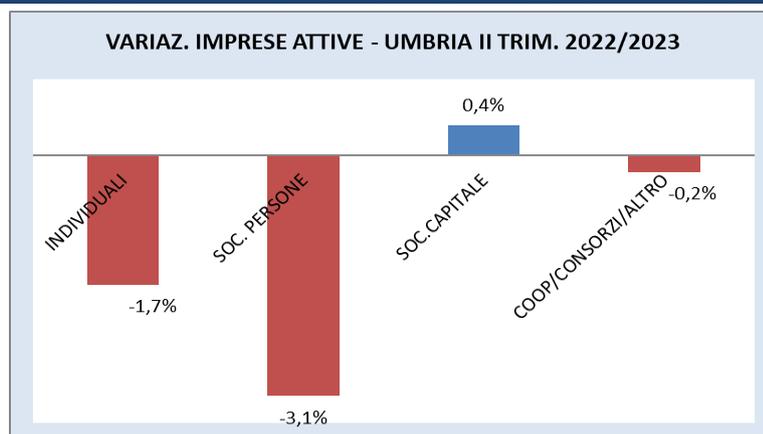
		Variaz. 2021/2022
SUPERFICIE	8.456 KMQ	
N° COMUNI	92	
POPOLAZIONE RESIDENTE (gennaio 2022)	858.812	-0,7%
di cui Popolazione straniera	92.399	-0,5%
N° OCCUPATI (II trim. 2022)	346.700	-2,5%
TASSO DI OCCUPAZIONE	64,1%	
N° DISOCCUPATI (II trim.2022)	23.300	13,6%
TASSO DISOCCUPAZIONE	7,70%	

IL TESSUTO IMPRENDITORIALE DELLA REGIONE

IMPRESE ATTIVE: 79.271 (al II trim. 2023)					
AGRICOLTURA	MANIFATTURA	COSTRUZIONI	COMMERCIO	TURISMO	SERVIZI
15.868	7.188	10.960	18.796	5.554	20.769
(20%)	(9%)	(14%)	(24%)	(7%)	(26%)



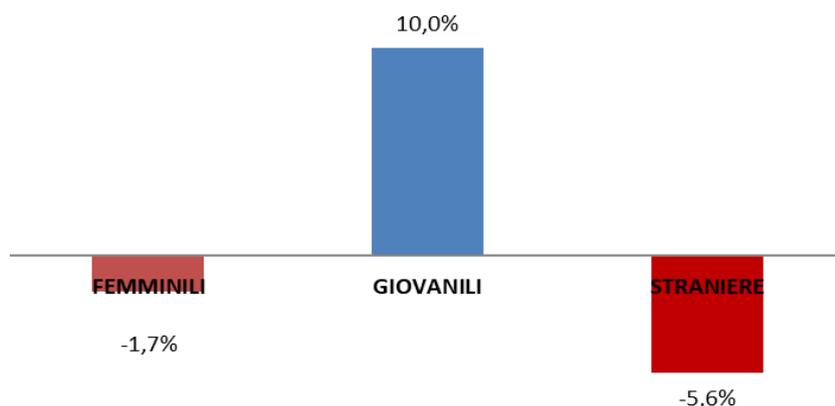
IMPRESE ATTIVE: 79.271 (al II trim. 2023)			
INDIVIDUALI	SOCIETA' DI PERSONE	SOCIETA' DI CAPITALE	COOP/CONSORZI/ALTRO
45.416	13.818	18.166	1.871
57%	17,5%	23%	2,5%



IMPRESE ATTIVE: 79.271 (al II trim. 2023)

FEMMINILI	GIOVANILI	STRANIERE
20.205	6.557	8.076
(25,5%)	(8%)	(10%)

VARIAZ. II TRIM. 2022/2023



COMMERCIO CON L'ESTERO

Variaz. 2021/2022

FATTURATO EXPORT (III trim.2022)	4,42 MLD	29,7%
VALORE IMPORTAZIONI (III trim.2022)	3,57 MLD	44,0%

TURISMO

Variaz. 2022/2023

PRESENZE TURISTICHE 2022	6,315 MLN	+34,7%
PRESENZE TURISTICHE (GENN-LUG 2023)	3,612 MLN	+16,0%
PERMANENZA MEDIA (GENN-LUG 2023)		
- Strutture alberghiere	2,09 gg.	-2,5%
- Strutture extralberghiere	2,51 gg.	-4,4%
INDICE MEDIO DI UTILIZZO (GENN-LUG 2023)		
- Strutture alberghiere	36,6%	+19,1%
- Strutture extralberghiere	19,7%	+13,9%

Nel periodo Gennaio-Luglio 2023 si sono complessivamente registrati 1.440.055 arrivi e 3.612.440 presenze, con un incremento percentuale rispetto allo stesso periodo 2022 pari al +20.4% negli arrivi e +16.0% nelle presenze, del +138.7% negli arrivi e +120.6% nelle presenze rispetto al 2021, e del +5.4% negli arrivi e +9.0% nelle presenze rispetto al 2019, periodo non colpito dalla pandemia SARS-Covid19. La permanenza media si è ridotta, mentre l'indice medio di utilizzo delle strutture è aumentato.

LE PREVISIONI DEL QUADRO ECONOMICO-SOCIALE DELLA REGIONE

In un contesto di elevata incertezza, vi sono alcune evidenze favorevoli: la flessione dei prezzi, soprattutto quelli energetici, che tuttavia potrebbe invertire la tendenza a seguito del conflitto appena scoppiato tra Israele e Palestina; la diminuzione delle pressioni inflazionistiche; i primi concreti effetti dell’attuazione degli investimenti pubblici collegati al PNRR.

I **consumi delle famiglie** dovrebbero risentire ancora dell’effetto trascinarsi della forte espansione del 2022 ma cominceranno ad accusare i colpi derivanti da un generale deterioramento del clima di fiducia e dall’elevata inflazione che è stata particolarmente incisiva per le famiglie meno abbienti: il rallentamento dovrebbe collocare la crescita in Umbria a un livello analogo a quello nazionale (stimato in un range che va dal +0,4 per cento al +1,6 per cento).

In rallentamento anche la **domanda estera**.

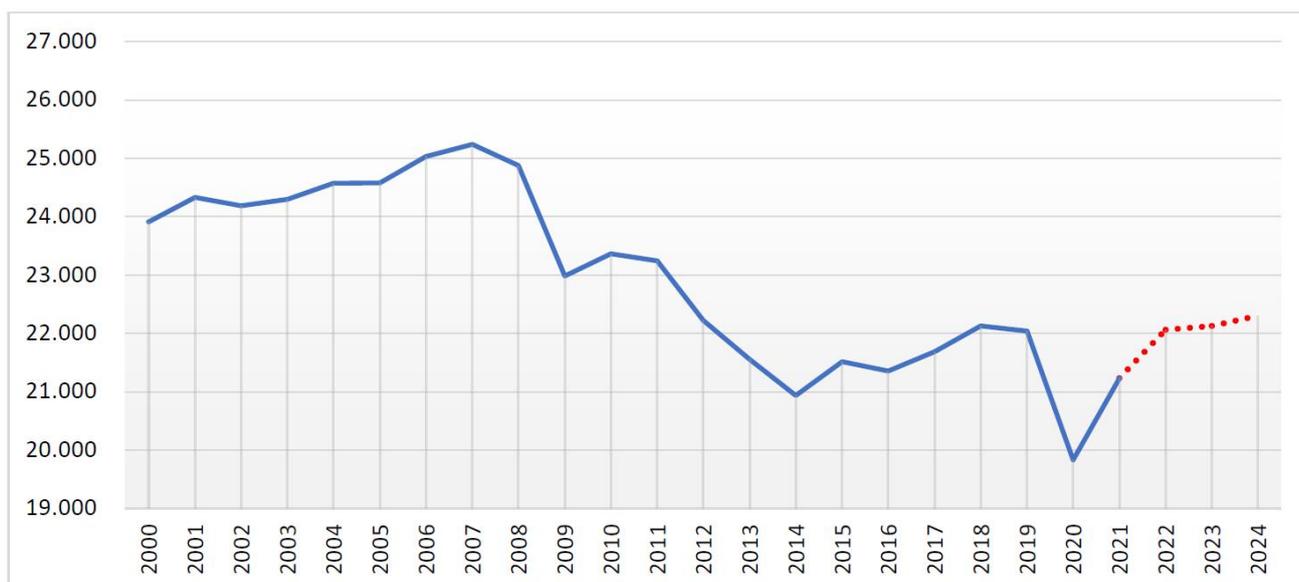
Nonostante timidi segnali di ripresa della fiducia nelle imprese, si prevede che il peggioramento delle prospettive di domanda, l’incertezza della congiuntura, l’aumento dei costi di finanziamento connessi con la risalita dei tassi di interesse, soprattutto per le PMI, determineranno una **frenata degli investimenti privati**, più marcata nella regione che nella media del Paese.

In sintesi, le più recenti previsioni degli analisti ribaltano lo scenario di recessione prefigurato solo pochi mesi e collocano l’Italia in un sentiero di crescita debole ma comunque migliore di quello della Germania.

In un contesto nazionale che si stima possa realizzare nel 2023 una crescita del **Pil** compresa tra lo 0,4 (Prometeia) e lo 0,6 per cento (Banca d’Italia e Fondo monetario internazionale), l’Umbria risulterebbe allineata alla performance italiana, con un +0,3 per cento/+0,6 per cento (Prometeia/Ufficio Studi Confartigianato).

Secondo le recenti stime di Prometeia per il 2024 il **Pil reale** dell’Umbria aumenterebbe dello 0,8 per cento (0,9 per cento Italia). Dunque, si prevede ancora un allineamento dell’economia regionale con quella media nazionale.

Andamento reale del Pil dell’Umbria – euro concatenati 2015, e stime 2022-2024



Fonte: elaborazioni AUR su dati Istat e Prometeia

In un contesto di rallentamento dell'economia globale, l'Umbria sembrerebbe riuscire a tenere il passo dell'Italia. Il rischio di recessione, che si paventava solo pochi mesi fa, in questo momento sembra scongiurato soprattutto grazie all'importante ruolo giocato dal PNRR: ricordiamo infatti che, in Umbria, l'effetto espansivo stimato degli interventi previsti nella regione per l'anno in corso sul livello del Pil è quantificabile intorno a 0,8 punti percentuali rispetto al 2022.

Ci si attende un rallentamento della **spesa delle famiglie**, principalmente a causa della perdita di potere d'acquisto reale generata dai rincari dei prezzi dell'energia e dei generi alimentari, solo parzialmente compensata dalle misure di sostegno e dal ricorso ai risparmi.

Gli **investimenti** delle imprese sono attesi perdere slancio, in particolare sul versante dei macchinari e attrezzature, frenati dalla riduzione dei consumi, dall'aumento dei costi di finanziamento, dagli elevati costi di produzione, oltre che dal deterioramento delle prospettive globali. Il rincaro dei prodotti energetici costituisce un grosso freno per l'attività delle imprese che, soprattutto nei settori a maggiore assorbimento, hanno spesso dovuto ridurre o addirittura bloccare la produzione.

È probabile che siano destinate a rallentare anche le **esportazioni** le quali, pur avvantaggiate dall'indebolimento dell'euro rispetto al dollaro, dovranno fare i conti con un generale arretramento della domanda estera.

Si sta riducendo la coorte delle persone in età lavorativa, con evidenti conseguenze in termini di sostenibilità economica e sociale. In aggiunta, la crescita del deflusso dalla regione di giovani, in particolare laureati, non fa che peggiorare le **prospettive demografiche** oltreché depauperare il capitale umano del territorio.

I giovani costituiscono dunque una risorsa sempre più scarsa non solo per fenomeni strettamente demografici ma anche per l'esito degli spostamenti verso l'estero, non sufficientemente bilanciati dai flussi verso l'Umbria provenienti da fuori Italia. Particolarmente preoccupante è l'**esodo all'estero dei laureati** che, negli ultimi dieci anni, si è intensificato in tutta Italia, in modo territorialmente diffuso. In Umbria il fenomeno è decuplicato, tanto da collocare l'Umbria al primo posto nella graduatoria delle regioni italiane per tasso di crescita nel decennio di esodi netti.

Sarà dunque sempre più strategico intervenire affinché il territorio cresca in attrattività e richiami giovani che possano trovarvi occasioni di lavoro soddisfacenti, perché la competitività territoriale, già oggi, si sta giocando anche su questo fronte.

RISORSE PNRR PER L'UMBRIA

L'importo complessivo stanziato per l'Umbria ad oggi è quantificabile in circa **1,7 miliardi di euro, da spendere entro il 2026**. A detto importo è stata data la seguente scansione temporale: 20 per cento nel 2023, 30 per cento rispettivamente negli anni 2024 e 2025 e l'ultimo 20 per cento nel 2026.

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).

Da una prima simulazione, effettuata dall'AUR, dell'impatto che deriverebbe dalla spesa, in Umbria, prevista nel 2023, l'incremento di domanda finale, pari a 339,6 milioni di euro produce in Umbria 194,9 milioni di Pil (e 118,7 nel resto d'Italia), 167,7 milioni di valore aggiunto, 122,1 milioni di euro di importazioni dalle altre

regioni e 56,5 milioni di euro di importazioni dall'estero. Genera altresì 3.370 unità di lavoro aggiuntive in Umbria, di cui 2.110 solo nelle costruzioni.

In sintesi, stante le simulazioni condotte, in Umbria **l'effetto espansivo** delle misure previste sul livello del PIL per il 2023 sarebbe stimabile intorno a 0,8 punti percentuali rispetto al 2022. Nel complesso, al termine del periodo di programmazione previsto nel 2026, l'utilizzo delle risorse del PNRR 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 per cento nel settore delle costruzioni.

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

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

PNRR, SISTEMA CAMERALE E IMPRESE

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

Il Sistema camerale, nelle sue molteplici articolazioni, nel corso dell'anno 2022 è stato coinvolto nella realizzazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza in attuazione del D.L. 6 novembre 2021, n. 152 la cui Legge di conversione è entrata in vigore il 1° gennaio 2022, nell'ambito di un modello di sussidiarietà allargata alle organizzazioni imprenditoriali, anche per meglio definire proposte di intervento e per costruire i servizi maggiormente rispondenti alle attese del mondo delle imprese.

Il sistema camerale, quindi, attraverso la propria rete nazionale e territoriale, può **supportare 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.**

In particolare, a inizio 2023 Unioncamere risulta soggetto attuatore di quattro misure, di cui due a valere sul PNRR (Parità di genere e Digitalizzazione delle procedure SUAP e SUE) e due a valere sul PNC (Banca Piattaforma Digitale Nazionale e Progetto Sisma) e si prevede che ulteriori progetti verranno affidati.

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.

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.

Il processo di riforma del sistema camerale che ha portato alla riduzione del 50% del diritto annuale rispetto agli importi determinati per l'anno 2014 ha inciso profondamente sugli aspetti della gestione economico-finanziaria e di conseguenza sulle politiche dell'Ente camerale.

Nel quinquennio in esame con decreti ministeriali 12.03.2020 per il triennio 2020 – 2022 e 23.02.2023 per il triennio 2023 – 2025 è stato autorizzato l'incremento del 20% della misura del diritto annuale quale fonte di finanziamento di specifici progetti di rilievo regionale e nazionale.

Inoltre, la Corte Costituzionale con la sentenza n. 210/2022, proprio a fronte della riduzione del diritto annuale sopra citata, ha dichiarato incostituzionali alcune norme di finanza pubblica che imponevano anche agli enti camerali il conseguimento di risparmi di spesa da riversare al bilancio dello Stato. La complessa vicenda, non ancora compiutamente definita, sicuramente potrà restituire agli enti camerali significativi spazi di autonomia finanziaria nelle politiche di bilancio.

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 e ai fatturati conseguiti dalle stesse. Al netto delle massive cancellazioni d'ufficio di imprese non più operative avviate dal 2022 (circa 2.300 posizioni), la consistenza delle imprese tenute al pagamento è sostanzialmente stabile nel corso degli ultimi anni e non si prevedono significati variazioni se non nella distribuzione percentuale delle diverse tipologie con una costante riduzione delle ditte individuali e delle società di persone a beneficio delle società di capitale passate nell'ultimo decennio dal 19,7% al 27,3% del totale delle imprese iscritte al R.I..

I **diritti di segreteria**: al netto di nuovi adempimenti introdotti da normative specialistiche, come da ultimo in materia di anticiclaggio, gli effetti derivanti dalle normative di semplificazione e di riduzione degli oneri burocratici per le imprese sono 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 da parte delle società partecipate 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 annunciati 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. Annualmente la rettifica dei fondi svalutazione dei crediti del diritto annuale a fronte degli incassi coattivi, seppure in calo, genera importanti sopravvenienze che certamente registreranno un consistente aumento a fronte della restituzione dei tagli di spesa, applicati negli esercizi precedenti, e riversati allo Stato.

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 un margine di scopertura del 28% (75 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. Già a seguito delle misure del taglio del diritto annuale gli enti accorpati sono intervenuti con importanti operazioni di riorganizzazione e razionalizzazione anche del proprio patrimonio al fine di contenere gli oneri di funzionamento. 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 di rinnovare costantemente le infrastrutture e dotazioni informatiche a seguito della spinta alla digitalizzazione dei servizi.

Gli **accantonamenti** derivati dalla svalutazione dei crediti da diritto annuale non subiscono significative variazioni considerato l'andamento della riscossione spontanea, mentre dal 2023 aumentano considerevolmente per accogliere le risorse derivanti dai tagli di spesa che l'ente ha deciso di non versare al bilancio dello Stato in attesa delle decisioni in merito da parte anche della Corte Costituzionale.

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.

Certamente 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.

Le possibili strategie di intervento pertanto dovranno guardare all'equilibrio economico patrimoniale e finanziario dell'Ente di cui si evidenziano gli aspetti salienti al 31.12.2022:

- patrimonio netto: € 16,87 milioni;
- quota del patrimonio legata alle immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie ed agli investimenti: € 7,74 milioni;
- saldo cassa: € 20,47 milioni.

Le risorse a disposizione degli interventi promozionali possono essere stabilizzate nell'ultima parte del mandato attraverso il ricorso agli avanzi patrimonializzati degli esercizi precedenti, considerato che l'accorpamento ha necessariamente determinato un rallentamento delle attività a favore delle imprese e del territorio a fronte della necessità dell'ente di ricostituire gli organi e gli assetti amministrativi e di riorganizzarsi su base regionale.

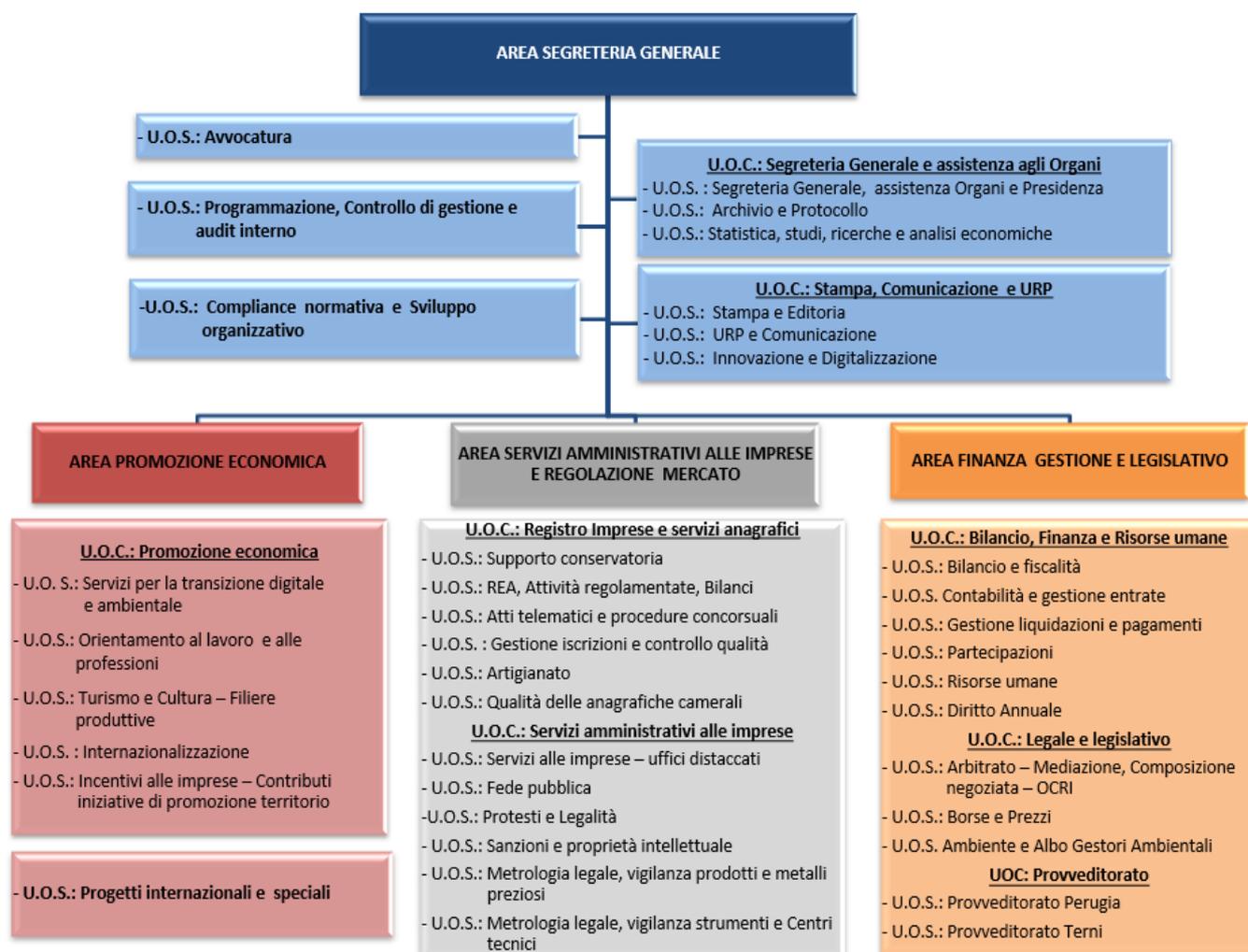
Gli **interventi promozionali** nel periodo di riferimento presentano pertanto un **andamento crescente per stabilizzarsi e raggiungere nell'arco del programma pluriennale oltre 22 milioni di euro.**

Dati di bilancio	2021 Bilancio	2022 Bilancio	2023 Forecast	2024 Budget	2025 Budget	TOTALE 2021 - 2025
A) Proventi Correnti						
Diritto Annuale	10.678.663,13	11.166.160,99	10.800.000,00	10.800.000,00	10.800.000,00	54.244.824,12
Diritto di Segreteria	3.553.269,39	3.697.736,92	3.900.000,00	4.070.000,00	4.070.000,00	19.291.006,31
Contributi trasferimenti e altre entrate	595.743,93	943.226,74	800.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	4.338.970,67
Proventi da gestione di beni e servizi	150.435,17	273.933,42	200.000,00	230.000,00	230.000,00	1.084.368,59
Variazioni delle rimanenze	- 8.696,62	- 10.540,53	-	-	-	- 19.237,15
Totale Proventi Correnti (A)	14.969.415,00	16.070.517,54	15.700.000,00	16.100.000,00	16.100.000,00	78.939.932,54
B) Oneri Correnti						
Spese per il personale	4.307.630,13	4.479.936,52	4.600.000,00	4.800.000,00	4.800.000,00	22.987.566,65
Spese di funzionamento	3.712.455,97	3.851.736,85	3.650.000,00	3.810.000,00	3.810.000,00	18.834.192,82
Spese per interventi economici	2.284.457,32	3.859.216,74	6.000.000,00	5.100.000,00	5.100.000,00	22.343.674,06
Ammortamenti e accantonamenti	4.065.003,27	4.113.785,74	4.700.000,00	4.670.000,00	4.670.000,00	22.218.789,01
Totale Oneri Correnti (B)	14.369.546,69	16.304.675,85	18.950.000,00	18.380.000,00	18.380.000,00	86.384.222,54
Risultato Gestione Corrente (A-B)	599.868,31	- 234.158,31	- 3.250.000,00	- 2.280.000,00	- 2.280.000,00	- 7.444.290,00
Gestione finanziaria (C)	49.250,17	48.211,49	30.000,00	30.000,00	30.000,00	187.461,66
Gestione straordinaria (D)	1.466.621,08	767.042,09	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	5.233.663,17
Rettifiche attività finanziaria	-	- 4.681,57	-	-	-	- 4.681,57
Risultato economico esercizio	2.115.739,56	576.413,70	- 2.220.000,00	- 1.250.000,00	- 1.250.000,00	- 2.027.846,74

A seguito della fusione tra le due Camere di Commercio umbre intervenuta il 28 gennaio 2021, nel primo biennio di mandato l’Ente è stato riorganizzato in modo funzionale alle scelte strategiche della nuova *governance*, in un percorso di progressiva armonizzazione delle due preesistenti realtà camerali. L’organigramma della Camera di Commercio dell’Umbria prevede un’articolazione dell’organizzazione interna in aree dirigenziali, unità organizzative complesse (U.O.C.) e unità organizzative semplici (U.O.S.). 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: Area Finanza, Gestione e Legislativo, Area Servizi Amministrativi alle Imprese e Regolazione del Mercato, Area Promozione Economica.

La struttura è stata rideterminata da ultimo ad agosto 2023, giungendo all’attuale assetto, secondo l’organigramma di seguito illustrato.



Alla luce delle competenze richieste, del nuovo assetto organizzativo e delle novità introdotte dal CCNL 16/11/2022 del comparto, è stato avviato un percorso di **ridefinizione dei profili professionali**, punto di partenza per la successiva definizione dei fabbisogni formativi e dei piani di sviluppo del personale, che troverà esplicitazione nel corso dell’ultimo biennio di mandato.

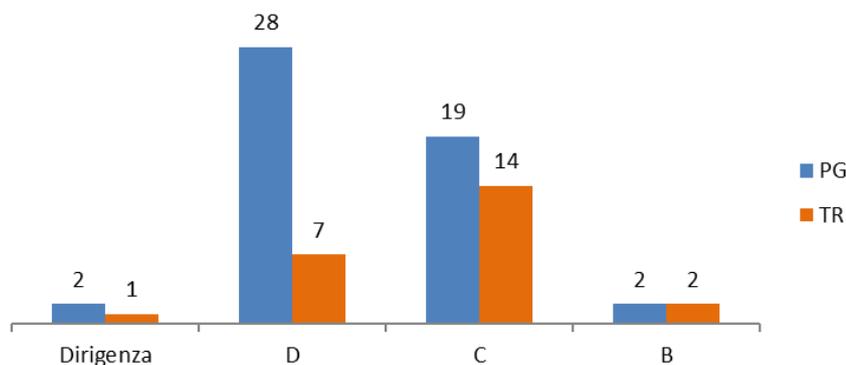
Quasi il 90% del personale ha oltre 50 anni di età e quasi un quarto ha oltre 30 anni di anzianità di servizio. Se a questo si aggiunge la progressiva riduzione del personale in servizio per pensionamenti e processi di mobilità a cui non ha fatto seguito l’attivazione di procedure di reclutamento, emerge la **necessità di reperire nuove risorse, incrementando la presenza di collaboratori giovani.**

DOTAZIONE ORGANICA

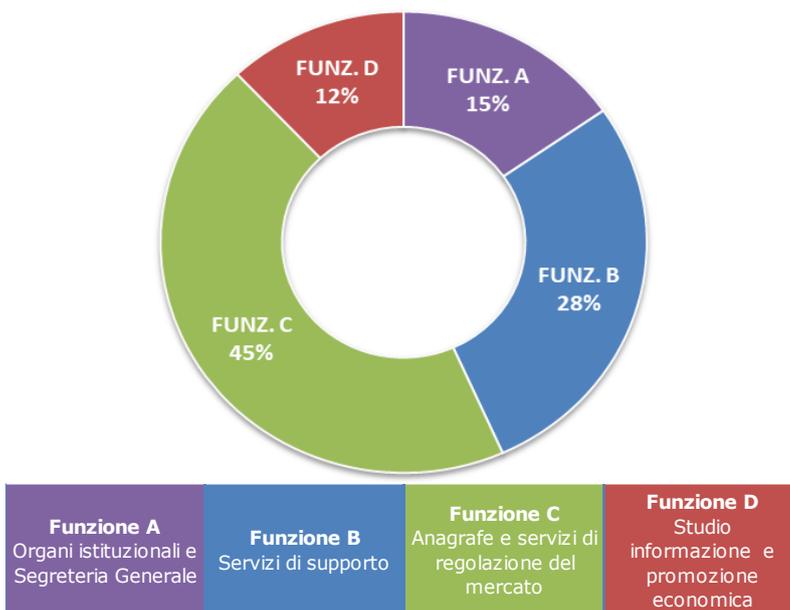
CATEGORIA	Dotazione organica M.I.S.E post accorpamento	IN SERVIZIO AL 01.10.2023 UMBRIA	Posti vacanti per cessazioni certe		
			31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025
SEGRETARIO GENERALE	1	1	-	-	-
DIRIGENTI	2	2	-	-	-
CATEGORIA D	46	35	11	11	11
CATEGORIA C	49	33	16	18	20
CATEGORIA B	4	4	-	-	-
CATEGORIA A	2	-	2	2	2
TOTALE	104	75	29	31	33

La Camera di Commercio dell'Umbria, al 1° ottobre 2023, conta 75 dipendenti camerale, di cui due dirigenti e il Segretario Generale. Di questi, 51 sono in servizio presso la sede di Perugia e 24 a Terni.

Personale camerale CCIAA Umbria per Categoria e sede

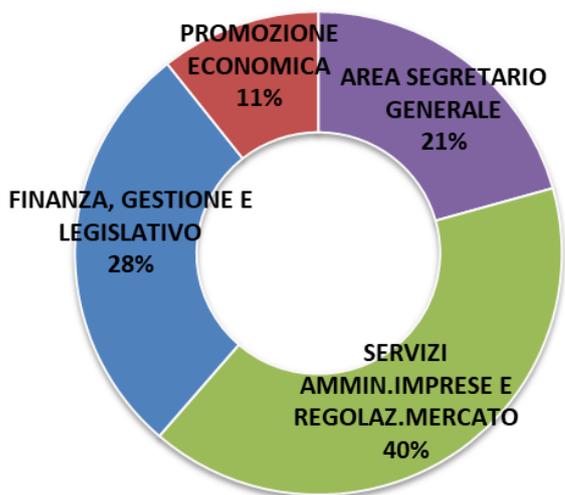


Dipendenti CCIAA dell'Umbria Distribuzione per Funzione Istituzionale



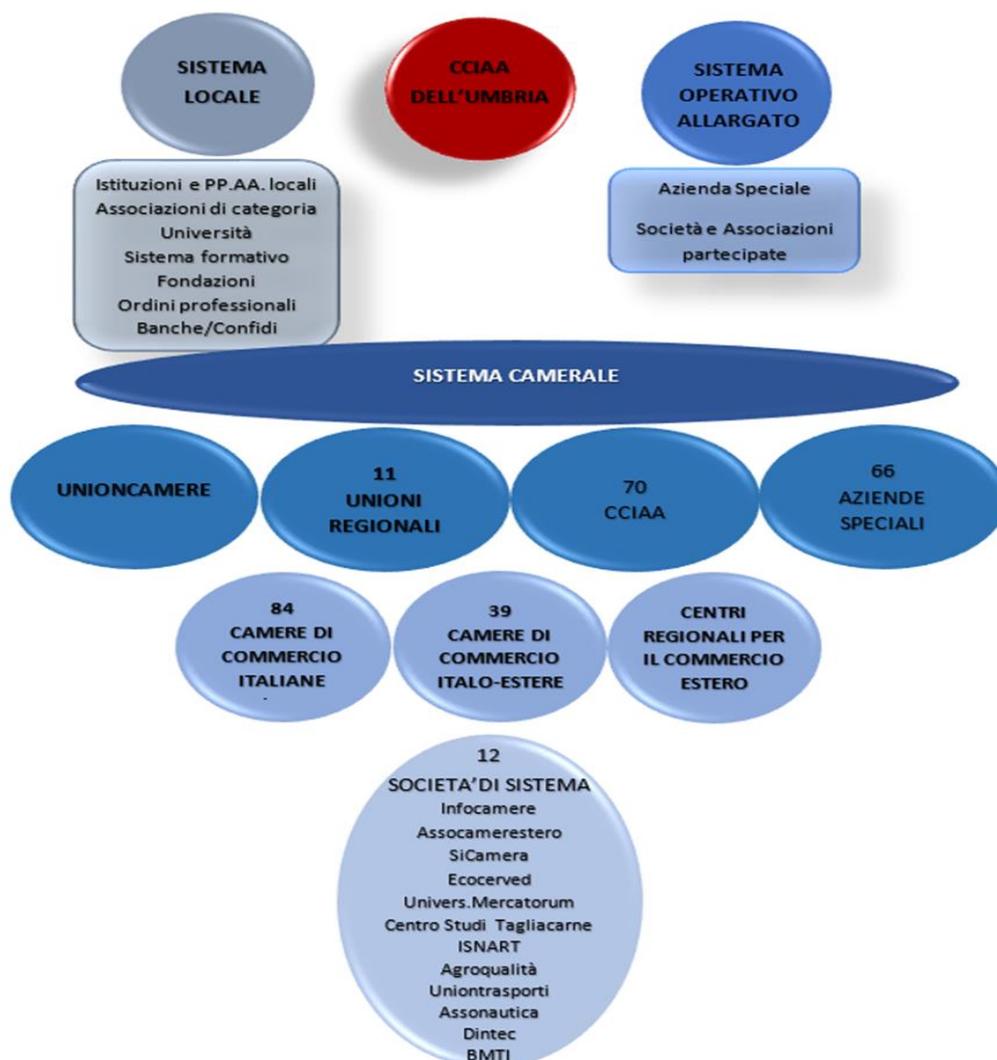
Funzione A Organi istituzionali e Segreteria Generale
Funzione B Servizi di supporto
Funzione C Anagrafe e servizi di regolazione del mercato
Funzione D Studio informazione e promozione economica

Distribuzione Dipendenti CCIAA dell'Umbria per Area Dirigenziale



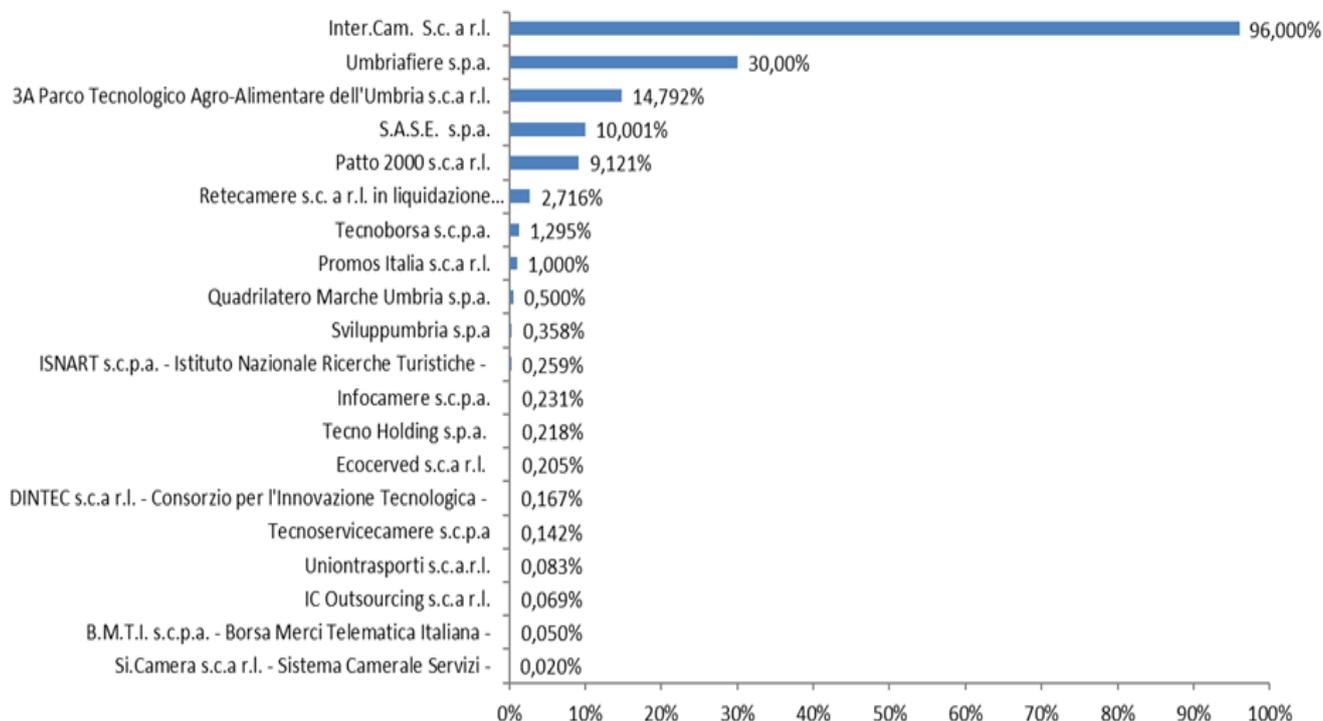
Per loro stessa natura, le Camere di Commercio sono un nodo connesso con una rete istituzionale più ampia. In particolare, nell’ambito del **sistema camerale**, la Camera si pone in relazione con le altre Camere di Commercio, con l’Unioncamere e con le Agenzie di sistema, condividendone missione, visione, 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 dalla Camere di Commercio dell’Umbria.

Quota di partecipazione al capitale sociale
(in percentuale)



Il Consorzio Inter.Cam sta attraversando una fase di cambiamento e riorganizzazione di *governance*, che dovrebbe portare alla trasformazione in azienda speciale di nuova costituzione e la contestuale fusione per incorporazione di quest’ultima nell’azienda speciale Promocamera.

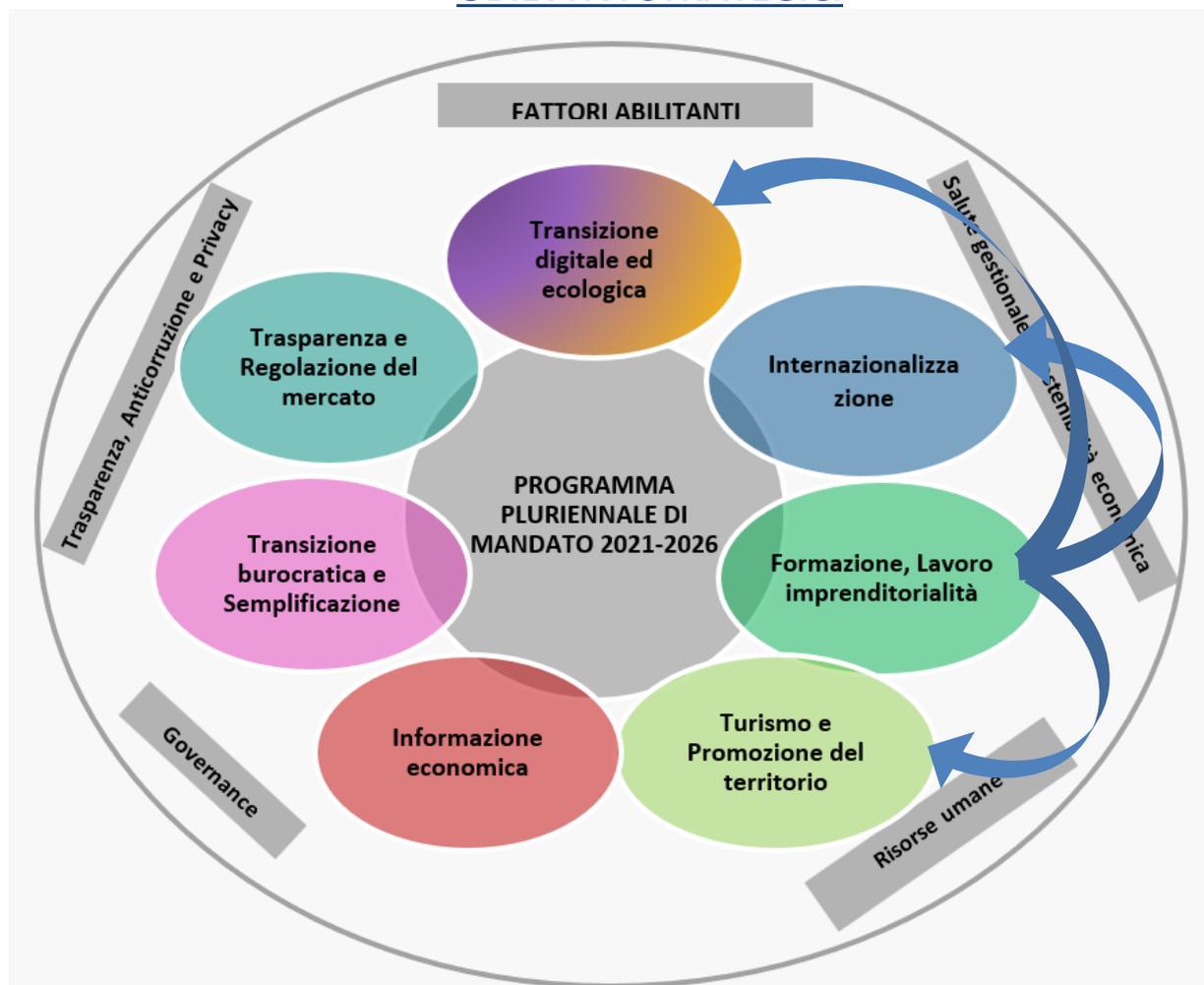
MISSION

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

AREE STRATEGICHE



OBIETTIVI STRATEGICI



MISSION, AREE STRATEGICHE E OBIETTIVI STRATEGICI

TRANSIZIONE DIGITALE

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, già nel 2017, 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**. La struttura dedicata a questa attività è il **Punto Impresa Digitale**, presente in ogni Camera di commercio, che svolge il ruolo di primo contatto con le imprese per la diffusione delle conoscenze di base delle tecnologie abilitanti 4.0 attraverso la realizzazione di eventi info-formativi, di servizi di assessment della maturità digitale delle imprese, di attività di orientamento verso strutture più specialistiche del network 4.0 o centri di ricerca pubblici, di sostegno finanziario attraverso la concessione di voucher per investimenti in digitalizzazione e di attività di sportello informativo su agevolazioni di altri enti nazionali o locali.

L'**ecosistema dell'innovazione** a livello nazionale è stato rafforzato e incrementato con il finanziamento di nuove strutture – European Digital Innovation Hub, Seal of Excellence e Poli di Innovazione Digitale – e il rifinanziamento dei Competence Center con le risorse del PNRR Missione 4 «Istruzione e ricerca» - Componente 2 «Dalla ricerca all'impresa» all'Investimento 2.3 «Potenziamento ed estensione tematica e territoriale dei centri di trasferimento tecnologico per segmenti di industria».

Gli organismi in campo per creare un ambiente favorevole all'innovazione e alla digitalizzazione sono quindi molteplici, con ruoli diversi, con livelli di competenza differenti ma accumulati da un fine comune, quello di accompagnare le PMI in un processo di trasformazione del modo di fare impresa secondo il paradigma della rivoluzione digitale e tecnologica. Fondamentale sarà la capacità di tutti gli attori di fare squadra e collaborare per offrire alle imprese i servizi di cui hanno bisogno, da quelli di primo livello a quello più specialistico fino a creare occasioni di incontro con il mondo della ricerca.

Il PID Umbria fa parte, grazie alla presenza di Unioncamere e Dintec nella compagine consortile, di I-Nest, uno dei tredici European Digital Innovation Hub finanziati sia dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy che dall'Unione Europea. E' già iniziata la **collaborazione con il consorzio I-Nest** per la realizzazione di webinar sulle tecnologie 4.0 e proseguirà anche in futuro con la realizzazione di altri servizi e azioni incentrati sulla sicurezza informatica, sul calcolo ad alte prestazioni e sull'intelligenza artificiale, tecnologie sulle quali si concentrano le competenze del Consorzio I-Nest.

TRANSIZIONE ECOLOGICA

La transizione ecologica rappresenta un imperativo categorico per le imprese che vogliono competere con successo sul mercato locale e globale. E' questa la sfida del presente, 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. Per questo, la riforma delle Camere di Commercio assegna loro il compito di **supportare le imprese nel miglioramento della propria performance misurata in termini di riduzione di impatto ambientale**. Questo è un impegno che in questi anni l'Ente ha già portato avanti e che proseguirà con maggiore vigore e con una più ampia gamma di strumenti.

Oltre alle importanti **funzioni amministrative in materia ambientale** svolte dalla Camera di Commercio, gestendo la sezione regionale dell'Albo Nazionale Gestori Ambientali e vari Registri (RAEE, FGas, Registro Pile e accumulatori), fornendo servizi per la gestione dei rifiuti e informazioni utili alle imprese per orientarsi tra obblighi e opportunità in campo ambientale, dal 2023 ha un ruolo anche nel **favorire la transizione ecologica delle imprese**: servizi di informazione e formazione, di valutazione della sostenibilità in ambito ambientale, sociale e di governance (ESG), azioni di promozione del riconoscimento e utilizzo dei sottoprodotti, misure volte all'efficientamento energetico delle strutture produttive e commerciali, all'utilizzo di energia da fonte rinnovabile, a soluzioni di autoproduzione e consumo di energia da fonti rinnovabili, al sostegno per la realizzazione di studi di fattibilità per la costituzione di Comunità Energetiche Rinnovabili (CER).

Proseguirà, inoltre, anche nei prossimi anni, il sostegno camerale alle imprese che effettueranno investimenti per migliorare la loro performance in termini di sostenibilità ambientale e risparmio energetico.

La Camera di Commercio dell'Umbria ritiene, altresì, opportuno continuare a promuovere azioni di coordinamento tra associazioni di categoria ed enti pubblici volte a intercettare e analizzare le esigenze delle imprese per poi definire gli strumenti e gli incentivi più idonei ed efficaci a soddisfarle.

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. 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, **promuovendo e 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, informare 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**, dando assistenza nell'individuazione di nuove opportunità di business nei mercati già serviti o nello *scouting* di nuovi mercati; 3. **Accompagnare le imprese in collaborazione con gli uffici PID nel loro percorso di digitalizzazione come strumento di accesso ai mercati internazionali.** A queste finalità risponde il **progetto pluriennale nazionale Sostegno all'export delle PMI (ProgettoSEI)**, 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. La Camera di Commercio prosegue nella partecipazione al progetto fornendo con il suo continuo e diretto contatto con le imprese **formazione, assessment e tool di analisi delle opportunità di mercato, attività di informazione, sensibilizzazione e orientamento all'estero, primo accompagnamento all'estero delle PMI anche attraverso l'utilizzo di strumenti elettronici.**

Molte delle iniziative sull'internazionalizzazione sono orientate nel proseguire e **potenziare la collaborazione con gli altri operatori istituzionali regionali e nazionali** nonché le associazioni di categoria al fine di perseguire e realizzare in sinergia obiettivi comuni nell'interesse delle imprese. L'Ente camerale continuerà inoltre a svolgere il ruolo di collegamento e contatto con gli altri operatori internazionali anche del sistema camerale funzionali alle esigenze del mondo imprenditoriale umbro. Ulteriore obiettivo è il potenziamento delle strutture camerali, anche attraverso 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.

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, anche alla luce della recente normativa fissata dalle Linee guida per l’Orientamento fissate dal DM n. 328/2022; inoltre, proseguirà l’attività di **supporto agli Istituti Scolastici Secondari sia nelle loro attività di Orientamento che attraverso l’offerta di PCTO qualificati negli ambiti in cui opera il sistema camerale (Digitalizzazione, Imprenditorialità, Transizione Ecologica, Promozione del Turismo e del Territorio)**.

Nel ambito del supporto all’Orientamento, oltre al supporto offerto dall’elaborazione dei dati del **progetto Excelsior**, verranno organizzate **azioni in sinergia con ITS, Enti Pubblici (ARPAL Umbria), Ordini professionali** per favorire il massimo supporto nella fase post – diploma e favorire la conoscenza di tutte le opportunità offerte ai giovani del territorio (prosecuzione studi, mondo del lavoro, autoimpiego); con riferimento alle attività di PCTO, si proseguirà, in particolare, nelle **iniziative di diffusione della cultura dell’imprenditorialità tra i giovani**, attraverso incontri formativi e divulgativi nelle scuole superiori, e attraverso i modelli progettuali di impresa simulata, oltre che attraverso la prosecuzione dell’utilizzo dei voucher per l’organizzazione di tirocini in azienda.

Si proseguirà nell’azione di **implementazione dei servizi 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 (Federmeccanica, FIPE, Confindustria moda). Le prime fasi di sperimentazione del modello di certificazione sono partite alla fine dell’Anno scolastico 2022/2023 e proseguiranno nel corso dell’annualità successiva.

Verrà proposto un ulteriore percorso relativo alle Competenze di Cittadinanza che avrà ad oggetto **competenze digitali e green** che potranno essere di interesse anche per i Licei, oltreché per gli Istituti Tecnici.

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.

Nella definizione di tali azioni si avrà cura di svolgere 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.

L’ente camerale curerà una serie di **azioni nell’ambito del placement**, attraverso azioni concordate con gli Enti regionali e l’utilizzo di strumenti predisposti a livello nazionale attraverso il coordinamento di Unioncamere che sta predisponendo 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.

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**.

Utili 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.

Le attività dell'Ente saranno, inoltre, indirizzate al sostegno dell'imprenditorialità attraverso l'attivazione su tutto il territorio regionale del Servizio Nuove Imprese che, in seguito all'impulso scaturito dall'omonima iniziativa di sistema, consentirà di offrire ai neo imprenditori e aspiranti imprenditori una serie di strumenti di supporto quali Primo Orientamento, Consulenza specialistica, Mentoring, Webinar e seminari formativi.

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.

Lo scenario economico e di consumo del settore turismo è in continua evoluzione e il modo di viaggiare è sostanzialmente cambiato negli ultimi anni: il turismo è ormai in prevalenza un settore professionalmente disintermediato, dove l'utente organizza sempre più spesso la propria vacanza in autonomia, ricercando viaggi personalizzati e vuole partecipare all'offerta del territorio vivendo esperienze uniche ed autentiche.

In tale contesto la **digitalizzazione** di un'offerta, che in Umbria si caratterizza per essere particolarmente 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).

Le politiche territoriali in materia di attrattività turistica, sostenibilità, qualità della vita e offerta culturale, per essere di impatto, devono quindi 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.).

La Camera di Commercio intende rafforzare le azioni positive intraprese negli ultimi anni, in sinergia con gli altri attori istituzionali di territorio, finalizzate a far emergere, aggregare, promuovere e vendere i prodotti e servizi che caratterizzano l'offerta turistica regionale, 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**.

Per migliorare il posizionamento del territorio umbro come destinazione turistica a livello nazionale e internazionale, verrà rafforzato il percorso intrapreso per lo **sviluppo di una DMO "data driven"**, **valorizzando il patrimonio informativo** che fa del turismo uno dei settori più pronti all'innovazione metodologica e tecnologica a supporto della pianificazione territoriale. Per una lettura puntuale e performante del sistema turistico saranno infatti sperimentate tecniche e metodologie innovative quali la location intelligence, che consente l'**analisi di big data** secondo criteri spaziali e cronologici, e la transaction data analysis, che analizza i big data derivanti dalle transazioni economiche.

La Camera di commercio 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 da realizzare nell'ambito della collaborazione con l'ente regionale**.

Altro tema di base dello sviluppo strategico dell'intervento camerale è il **riconoscimento della identità culturale e del ricco patrimonio storico-artistico del territorio** quale leva fondamentale sul piano dell'attrattività. A questo riguardo, l'ambito regionale della Camera di Commercio può vantare complessi monumentali e architettonici di notevole richiamo, quali interessanti **siti** riconosciuti dall'**UNESCO** come patrimonio dell'umanità e la presenza sul territorio di **eventi di interesse nazionale e internazionale**, nonché **strutture museali** da promuovere e valorizzare.

C'è infine 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**.

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.

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) in una linea ad alta velocità.

Proseguirà l'impegno della Camera di Commercio, in collaborazione con la Regione Umbria e le altre Istituzioni, per la realizzazione di varie opere prioritarie per il sistema economico imprenditoriale, in primis una nuova **stazione “Medio Etruria”** sulla linea ad alta velocità situata nel territorio di confine fra l'Umbria e la Toscana.

Per una migliore connessione tra le diverse aree regionali è importante anche rilanciare la Ferrovia Centrale Umbra.

Tema infrastrutturale che vede direttamente coinvolta la Camera dell'Umbria è anche quello **dell'Aeroporto internazionale S.Francesco di Assisi**, del quale detiene una partecipazione al capitale sociale del 10% 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 oltre un decennio destinando parte dell'aumento della misura del diritto annuale pagato dalle imprese e proseguirà nei prossimi anni.

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.

È importante anche potenziare le infrastrutture per un turismo “slow” (percorsi per bici e trekking, itinerari ciclopedonali, sentieri pedonali).

A seguito della 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 **Umbriafiere** pari al 30% del capitale. Pertanto l'ente camerale umbro si troverà a partecipare in maniera importante al principale centro fieristico regionale.

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. Con riferimento alle infrastrutture immateriali la Camera proseguirà con iniziative di sensibilizzazione delle Pmi sui temi della Banda ultra larga, del 5G e del digitale a favore di una crescita della cultura digitale.

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

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 competitività delle imprese e di un territorio dipende anche dalla presenza di un mercato che segue un percorso virtuoso, rispettoso delle regole e lontano da comportamenti illegali che possono condizionarlo.

La Camera di Commercio dell'Umbria intende partecipare a questa sfida come concreta opportunità di crescita competitiva, presidiandone i principali *step*:

- **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 indagine 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;

- **garantire maggiore trasparenza del mercato**, attraverso la gestione del Registro informatico dei protesti, 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 e del listino quindicinale dei prezzi dei prodotti petroliferi, le cui attività dovranno essere valorizzate anche attraverso una maggiore comunicazione dei servizi offerti;

- **gestire i conflitti**, un punto di forza quanto più rapidi e certi sono i suoi tempi e quanto più efficienti le soluzioni raggiunte. 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, in quanto consentono ai cittadini in generale e agli operatori economici in particolare di risolvere le liti in tempi rapidi e con costi certi.

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:

1) garantire **la salute gestionale e la sostenibilità economica**, attraverso:

- ✓ **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. La Camera di commercio sta partecipando a nuove iniziative costruite con diversi soggetti istituzionali regionali come l'Anci Umbria e la Fondazione Perugia, per rendere sempre più ampie le possibilità di reperire nuove risorse per la realizzazione di progettualità in coerenza con le linee strategiche dell'Ente Camerale.

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 da parte del personale e degli utenti;
- ✓ **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;

- 2) **lo sviluppo delle risorse umane**: dopo anni di blocco assunzionale imposto dal processo di riordino del sistema camerale e delle numerose uscite registrate anche a causa del progressivo **invecchiamento dei dipendenti in servizio**, nei prossimi anni sarà imprescindibile procedere all'**assunzione di nuove risorse** 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. 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 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;
- 3) il supporto e il rafforzamento della **governance** interna ed esterna, attraverso:
- ✓ 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 e della probabile fusione con il consorzio InterCam trasformato in azienda speciale;
 - ✓ un **sistema di performance management** che, partendo dalla *mission* della Camera di Commercio - promuovere lo sviluppo equo e sostenibile del sistema delle imprese e del territorio di riferimento – supporti gli organi camerali e il management nelle fasi di programmazione, monitoraggio e misurazione delle performance, definite in funzione degli impatti che l'attuazione delle politiche generano sul benessere delle imprese e dell'economia locale, con particolare attenzione al monitoraggio della qualità dell'azione camerale e degli effetti prodotti dall'attuazione delle politiche sul benessere del territorio e delle imprese. In tale ambito proseguirà la sperimentazione di un nuovo modello già avviata da Unioncamere in collaborazione con l'Università di Ferrara;

- ✓ **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;
- 4) 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; assicurare che l'azione amministrativa sia svolta con la massima attenzione al contesto normativo di riferimento, anche garantendo ai soggetti coinvolti un adeguato livello di protezione dei dati personali, secondo quanto richiesto dalla disciplina europea e nazionale.