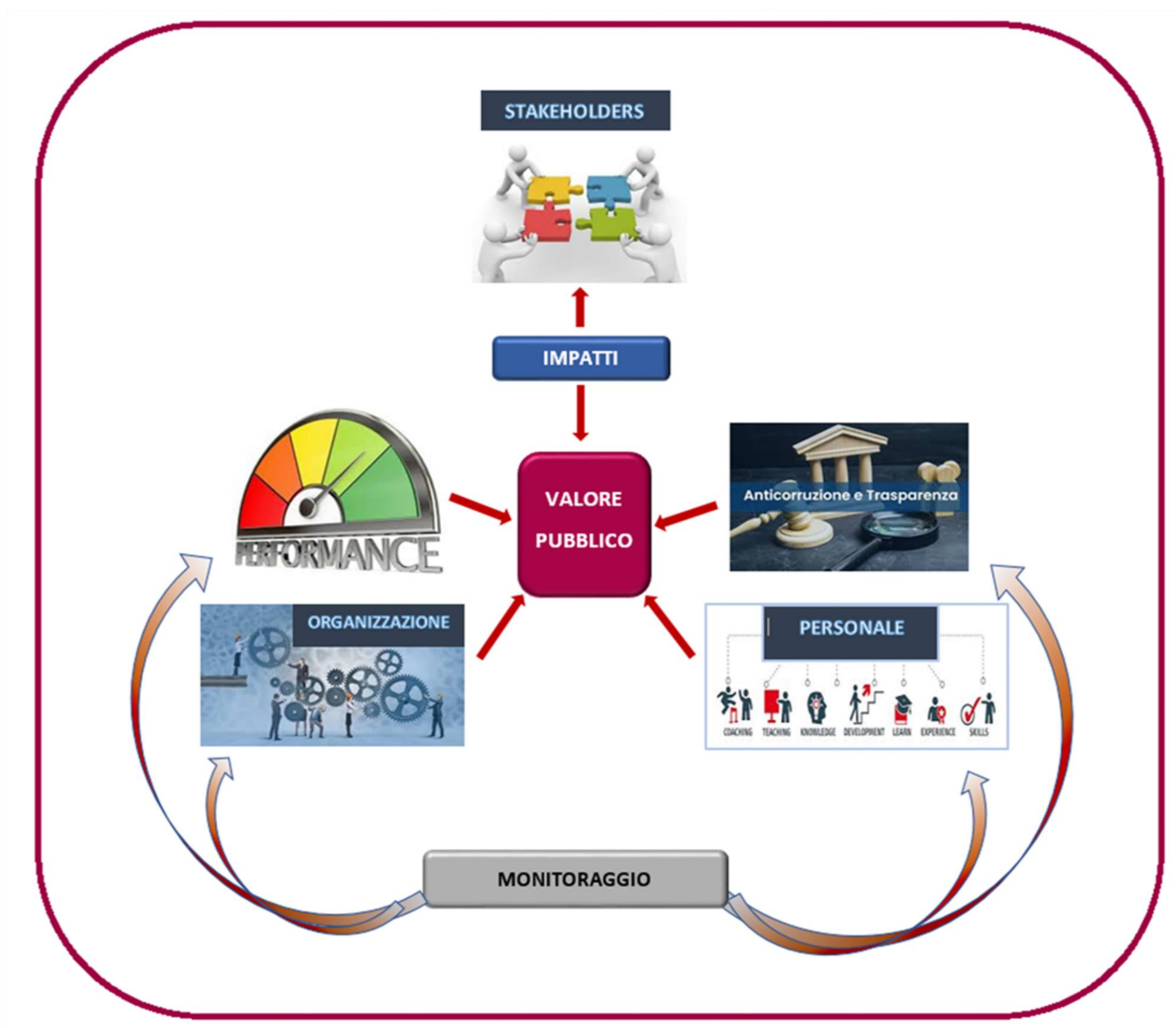




CAMERA DI COMMERCIO
DELL'UMBRIA

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2026-2028



APPROVATO DALLA GIUNTA CAMERALE IL 30 GENNAIO 2026

Sommario

Premessa.....2

1. IDENTITÀ DELL’AMMINISTRAZIONE 6

1.1 – Mission della CCIAA e perimetro delle attività svolte6

1.2 – Descrizione della struttura organizzativa7

1.3 – Le risorse economiche disponibili10

2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE 13

2.1 – Analisi del contesto esterno13

2.2 – Valore pubblico18

2.3 – Performance strategica26

2.4 – Performance operativa.....40

2.5 – Pari opportunità ed equilibrio di genere59

2.6 – Performance individuale dirigenti.....61

2.7 – Rischi corruttivi e trasparenza62

3. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO: SALUTE DELLE RISORSE E CAPITALE UMANO 68

3.1 – Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa68

3.2 – Organizzazione del lavoro agile68

3.3 – Semplificazione delle procedure70

3.4 – Fabbisogni di personale.....70

3.5 – Fabbisogni di formazione74

4. MODALITA’ DI MONITORAGGIO 76

5. TRAIETTORIE EVOLUTIVE 78

Premessa

L’articolo 6 del D.L. 9 giugno 2021 n. 80, convertito con la legge n. 6 agosto 2021, n. 113, ha introdotto nel nostro ordinamento il Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO), **documento unico di programmazione, governance e accountability** per le pubbliche amministrazioni, che, introducendo il concetto di “**pianificazione integrata**”, delinea un percorso di semplificazione degli strumenti di programmazione e controllo volto a migliorarne la qualità e la loro integrazione verticale e orizzontale, permettendo di superare la loro frammentazione, **accorpendo in un unico atto integrato gli obiettivi di performance**, anticorruzione, **trasparenza, fabbisogni di personale, azioni positive, organizzazione del lavoro agile, formazione, semplificazione e digitalizzazione**, la cui approvazione ed il cui aggiornamento spettano alla Giunta camerale.

Si tratta di un documento programmatico che non rappresenta semplicemente la sommatoria dei piani e delle programmazioni che la norma fa convergere nel documento, ma uno strumento che delinea le **strategie introdotte nei vari ambiti di gestione e la loro convergenza sul Valore Pubblico**, quale finalità ultima dell’azione amministrativa e delle politiche dell’Ente.

Secondo quanto previsto nelle Linee guida 2025 sul Piano Integrato di Attività e Organizzazione emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel dicembre 2025, per Valore Pubblico si intende il livello complessivo di benessere economico, sociale (ma anche ambientale e sanitario) di cittadini, imprese e altri stakeholder creato da una Pubblica Amministrazione e misurato come miglioramento congiunto ed equilibrato degli impatti delle politiche e dei servizi pubblici rispetto alle condizioni di partenza.

Nel PIAO, gli obiettivi, le azioni e le attività dell’Ente sono ricondotti alle finalità istituzionali e alla mission pubblica complessiva di soddisfacimento dei bisogni della collettività e del territorio di riferimento e quindi alla creazione di Valore Pubblico.

Porre il Valore Pubblico al centro della pianificazione di tutti gli obiettivi, della loro valutazione, delle misure per garantire il buon funzionamento dell’amministrazione, delle scelte relative alla sua organizzazione e al personale rappresenta un importante cambio di paradigma, che avvia l’Ente verso un percorso che punti ad abbandonare l’autoreferenzialità nel formulare i propri obiettivi, riducendo il rischio di chiudersi in un circuito in cui l’orizzonte di scopo riguarda il funzionamento degli uffici, indipendentemente dalla reale utilità di ciò che l’amministrazione fa per la collettività.

Si tratta quindi di uno strumento dotato, da un lato, di rilevante valenza strategica e, dall’altro, di un forte valore comunicativo, attraverso il quale la Camera di Commercio comunica alla collettività gli obiettivi e le azioni mediante le quali vengono esercitate le funzioni pubbliche e i risultati che si vuole ottenere rispetto alle esigenze di valore pubblico da soddisfare.

Il PIAO ha durata triennale, ma viene aggiornato entro il 31 gennaio di ogni anno e definisce:

- gli **obiettivi di Valore Pubblico**, inteso come miglioramento congiunto ed equilibrato del benessere economico, sociale e ambientale delle diverse categorie di utenti e stakeholder, generato da una politica o da un progetto, come risposta alle criticità e alle opportunità del contesto di riferimento;
- gli **obiettivi strategici e operativi**, funzionali alla creazione di Valore Pubblico;
- la **strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo**, anche mediante il ricorso al **lavoro agile**, e gli **obiettivi formativi**, finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali, all’accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all’ambito d’impiego e alla progressione di carriera;
- gli strumenti e gli **obiettivi di reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne**;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena **trasparenza** dell’attività e dell’organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di **prevenzione della corruzione**;
- le procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la **piena accessibilità all’Ente fisica e digitale** da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità e le modalità e azioni finalizzate al rispetto della **parità di genere**.

Il Piano definisce, infine, le modalità di **monitoraggio** degli esiti, con cadenza periodica.

Figura 1 – Cos’è il PIAO

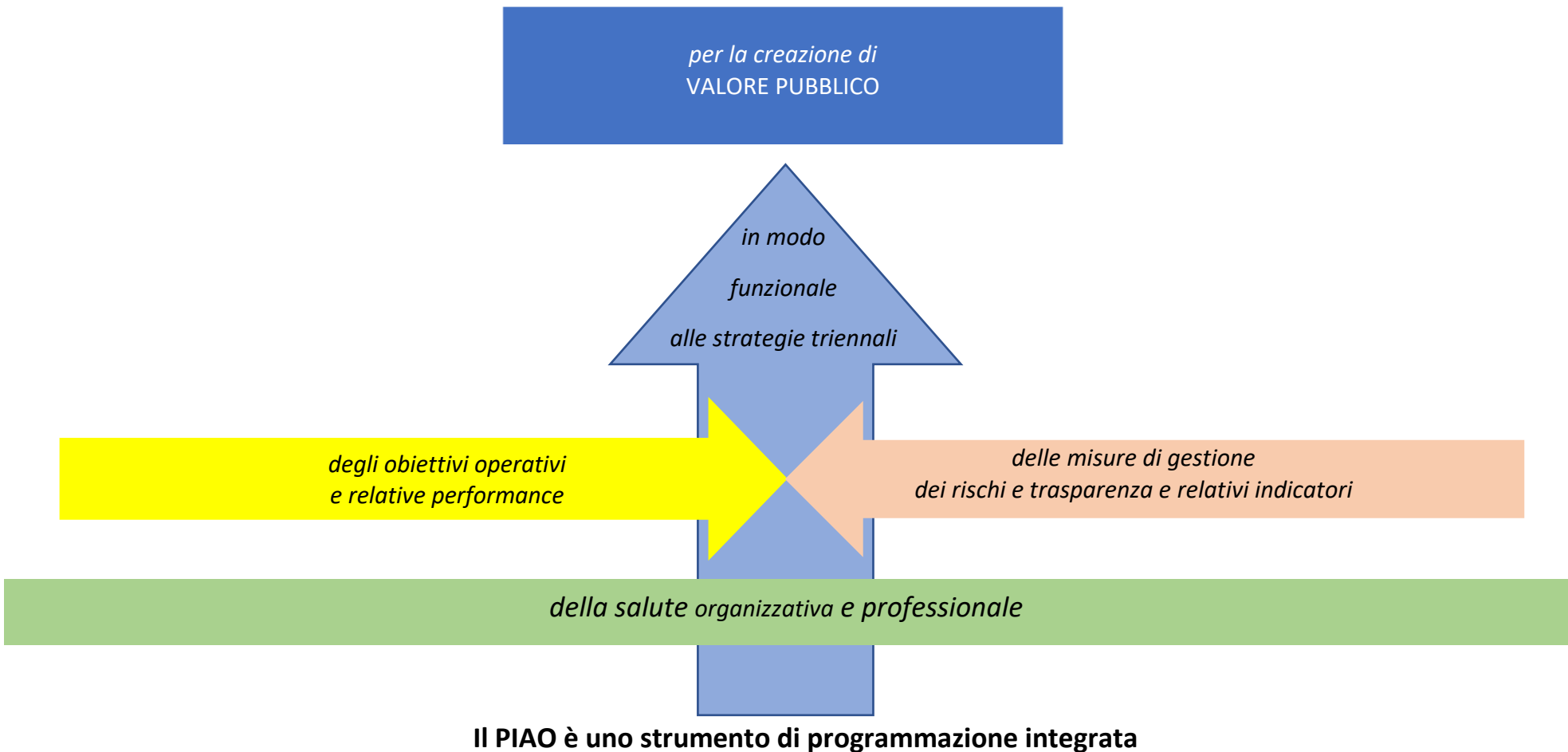
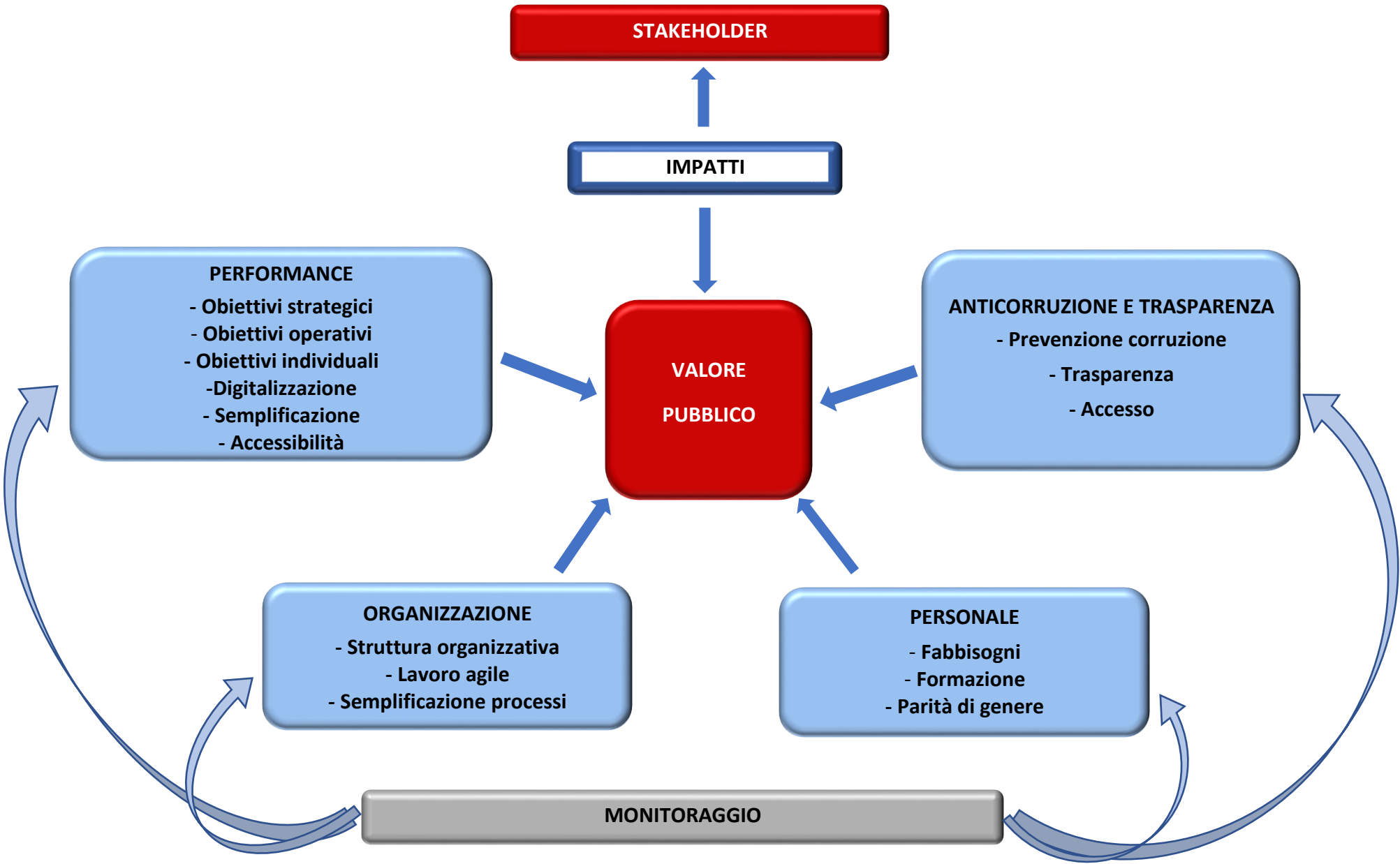


Figura 2 – Struttura del PIAO (NAVIGABILE)

SEZIONE 1 - IDENTITA' DELL'AMMINISTRAZIONE	
SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	
SOTTOSEZIONE 2.1 – CONTESTO ESTERNO	
SOTTOSEZIONE 2.2 - VALORE PUBBLICO	
VALORE PUBBLICO	INDIVIDUAZIONE DEL VALORE PUBBLICO
SOTTOSEZIONI PERFORMANCE	2.7 - SOTTOSEZIONE RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA
2.3 - PERFORMANCE STRATEGICA – INDICATORI DI EFFICACIA ED EFFICIENZA	MISURE DI RIDUZIONE DEI RISCHI CORRUTTIVI
2.4 - PERFORMANCE OPERATIVA – INDICATORI DI EFFICACIA ED EFFICIENZA	
2.5 –PARI OPPORTUNITA' ED EQUILIBRIO DI GENERE	MISURE DI AUMENTO DELLA TRASPARENZA
2.6 – PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTI	
SEZIONE 3 – SALUTE DELLE RISORSE: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	
SOTTOSEZIONI SALUTE ORGANIZZATIVA	SOTTOSEZIONI SALUTE PROFESSIONALE
3.1 – AZIONI DI SVILUPPO E RICONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA	3.4 – FABBISOGNI DI PERSONALE
3.2 – ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	3.5 – FABBISOGNI DI FORMAZIONE
3.3 – SEMPLIFICAZIONE DELLE PROCEDURE	
SEZIONE 4 - MONITORAGGIO	

Figura 3 – Mappa logica



il **PIAO** è un piano integrato tra le varie prospettive programmatiche verso l'orizzonte unico della generazione di *più valore pubblico*.

La sua “logica programmatica” può essere sintetizzata con la formula:

+ SALUTE - RISCHI + PERFORMANCE + VALORE PUBBLICO

CRITERI DI QUALITA’ DEL DOCUMENTO, DEL PROCESSO E DEI SOGGETTI COINVOLTI

Il presente documento è stato redatto ispirandosi alle linee guida Unioncamere emanate nel 2022 e ai criteri di qualità indicati nelle Linee Guida2025 sul PIAO e sul Report del PIAO emanate dal DFP, che hanno guidato l’elaborazione dello stesso, la definizione del processo/metodo e l’individuazione dei soggetti coinvolti, come di seguito indicato.

Criteri di qualità del documento

- 1) **Funzionalità al Valore Pubblico:** intesa come la capacità dell’Ente di guardare alle attività e ai progetti con un occhio sempre vigile a ciò che crea Valore Pubblico, a ciò che dà senso all’Amministrazione, non solo in termini economici, ma anche di valore sociale ed etico. Questa visione permette di creare un PIAO in cui la pianificazione parte dal Valore Pubblico e non dal basso, e in cui tutte le sezioni sono funzionali alla creazione e alla protezione del Valore Pubblico: le performance creano il Valore Pubblico, l’anticorruzione e la trasparenza lo proteggono, le azioni di salute organizzativa e professionale lo abilitano.
- 2) **Selettività:** intesa come la capacità di saper operare scelte rigorose nell’individuazione di obiettivi selezionati, sempre più sganciati dalle attività ordinarie e sempre più orientati al Valore Pubblico. Il PIAO contiene pochi obiettivi di Valore Pubblico prioritari in quanti rilevanti per gli stakeholder e realizzabili, dato lo stato quali/quantitativo delle risorse (salute amministrativa) a disposizione dell’Ente.
- 3 Obiettivi di Valore Pubblico
- 11 Obiettivi strategici attuativi degli obiettivi di VP
- 26 Obiettivi operativi di performance funzionali alle strategie attuative degli obiettivi di Valore Pubblico
- 3) **Adeguatezza:** intesa come la capacità dell’Ente di saper programmare obiettivi sfidanti a cui associare indicatori più congrui, solidi e multidimensionali, con target incrementali in grado di rappresentare un fenomeno da diverse prospettive (di salute, di performance e di impatto).
- 3 Indicatori sintetici di Valore Pubblico, per misurare gli obiettivi di Valore Pubblico
- 13 Indicatori analitici d’impatto, o loro indicatori “proxy”, per misurare gli effetti delle strategie attuative degli obiettivi di VP
- 57 Indicatori di efficacia ed efficienza per misurare la performance degli obiettivi strategici funzionali al raggiungimento degli obiettivi di VP
- 51 Indicatori di efficacia ed efficienza per misurare la performance degli obiettivi operativi funzionali al raggiungimento degli obiettivi di VP
- 4) **Integrazione verticale e orizzontale:** intesa come la capacità di utilizzare in modo coerente i diversi livelli di programmazione, dal mandato istituzionale, alla strategia alle tattiche operative (integrazione verticale), e le diverse funzioni aziendali, come performance, anticorruzione e bilancio (integrazione orizzontale).
- 100% obiettivi a cascata da Valore Pubblico a Obiettivi strategici a Obiettivi Operativi (integrazione verticale)
- 100% obiettivi operativi su cui sono state previste misure anticorruzione e interventi organizzativi a supporto (integrazione orizzontale)
- 100% obiettivi strategici con risorse di bilancio quantificate (integrazione orizzontale)
- 5) **Semplificazione:** è la conseguenza della selettività e dell’integrazione dei contenuti e si sostanzia nella riduzione di piani e adempimenti, doppioni, pagine, tempi e in una migliore leggibilità e navigabilità del documento.
- 6 Piani inseriti nel P.I.A.O.: Piano Performance, Piano prevenzione corruzione e trasparenza, Piano Azioni Positive, Piano operativo lavoro agile, Piano fabbisogni di personale, Piano di Formazione
- Unica analisi di contesto
- Unica mappatura dei processi
- 75 pagine (+ 153 pagine di allegati)
- Leggibilità: riduzione della lunghezza dei testi, tabelle e grafici di ausilio
- Navigabilità: bidirezionale Indice ➡️ Testi

Criteri di qualità dei soggetti: costituzione di un Integration Team che favorisca:

- 6) **Partecipazione:** al fine di generare Valore Pubblico riconosciuto e condiviso, la pianificazione è partecipata all’interno dell’amministrazione, anche grazie alla creazione di un gruppo di lavoro integrato (GdLI o Integration Team) che coinvolge i responsabili delle SottoSezioni PIAO e i responsabili degli obiettivi di VP (Responsabili Tematici).
- La partecipazione si estende all’esterno dell’amministrazione, coinvolgendo nel PIAO cittadini, imprese e altri stakeholder. Nella CCIAA il profilo istituzionale e il meccanismo di formazione degli Organi hanno in sé il principio del co-governo: i principali stakeholder partecipano, infatti, alle decisioni e alle strategie dell’ente, dal momento che negli organi sono rappresentate le principali categorie dell’economia locale (associazioni di categoria, ordini professionali, organizzazioni sindacali, consumatori). Di fatto, si configura un meccanismo di governance che prevede già la presenza di soggetti che rappresentano organizzazioni senz’altro annoverabili tra gli stakeholder camerali più rilevanti.

Criteri di qualità del processo (fasi, partecipazioni, ruoli e tempi): definizione di un Cronoprogramma che favorisca:

- 7) **Chiarezza dei ruoli e dei tempi:** l’amministrazione definisce, all’inizio del processo di predisposizione del documento, i ruoli degli attori del PIAO/Report (chi fa cosa e come) e la sequenzialità dei tempi di redazione, definendo un chiaro cronoprogramma (quando) di predisposizione che parta dal VP atteso.

Figura 4 – Fasi e soggetti coinvolti

	FASI DEL PROCESSO						
SOGGETTI (Integration Team)	Consultazioni	Analisi strategica	Definz.Valore Pubblico e strategie	Definiz.obiettivi di performance, integraz.bilancio e anticorruzione	Definiz.obiettivi di sviluppo organizz. e del personale	Approvazione PIAO	Monitoraggio, valutazione e rendicontazione
Giunta						🌀	
Segretario Generale			🌀	🌀	🌀		
Dirigenti		🌀	🌀	🌀	🌀		🌀
Responsabili di funzione		🌀	🌀	🌀	🌀		🌀
OIV *							🌀
Struttura Tecnica di Supporto							🌀
Sindacati					🌀		
Stakeholder	🌀						🌀

* L’OIV ha anche un ruolo di supervisione e proposta sulla bozza di PIAO da presentare alla Giunta

Con il seguente cronoprogramma sono state individuate nel dettaglio fasi, soggetti, ruoli, tempi di attuazione, in accordo con la Direzione e con tutti gli attori coinvolti nel processo a vario titolo.

Figura 5 - Cronoprogramma

CRONOPROGRAMMA	DATA TERMINE	REFERENTI	RUOLO
Definizione referenti, ruoli e cronoprogramma	Novembre 2025	Segretario Generale Resp. Performance	Individuazione componenti
Impostazione struttura PIAO	Novembre 2025	Resp. Performance	Verifica <i>compliance</i> dei contenuti della versione 2026-2028 rispetto alle Linee Guida Unioncamere e ai criteri di qualità definiti dall'Osservatorio sui PIAO; ridefinizione contenuti e impostazioni
Identità amministrazione	Novembre 2025	Resp. Performance, Resp. Bilancio	Descrizione della mission, delle funzioni istituzionali individuate dalla legge, della struttura organizzativa e delle risorse economiche disponibili
Analisi di contesto esterno	Novembre 2025	Resp. Performance	Analisi del contesto esterno focalizzata sulle variabili (criticità e opportunità) connesse alle funzioni istituzionali e agli obiettivi di valore pubblico (tessuto imprenditoriale, occupazione, giovani e lavoro, transizione digitale ed ecologica, internazionalizzazione, turismo e cultura)
Analisi contesto normativo	Novembre 2025	tutte le E.Q.	Descrizione sintetica degli elementi di carattere normativo recenti che impatteranno sulle strategie di perseguimento del valore pubblico
Valore pubblico	Dicembre 2025	Resp. Performance	Descrizione degli stakeholders, degli obiettivi di valore pubblico e degli indicatori di impatto
Individuazione indicatori e target su obiettivi strategici	Dicembre 2025	Resp. Performance, Referenti obiettivi di Valore Pubblico, DIRIGENZA	Individuazione indicatori e target su obiettivi strategici (alcuni già previsti nel PIRA 2026)
Individuazione obiettivi operativi, indicatori e target	Dicembre 2025	Resp. Performance, Referenti obiettivi di Valore Pubblico, DIRIGENZA	Individuazione obiettivi operativi, indicatori e target 2026
Performance individuale dei dirigenti	Dicembre 2025	OIV-Giunta camerale	Trasposizione degli obiettivi assegnati dalla Giunta alla dirigenza su proposta dell'OIV
Rischi corruttivi e trasparenza	Gennaio 2026	RPCT Resp. Team Anticorruz.	Indicazione delle misure generali e specifiche di prevenzione della corruzione (quadro sintetico) e della loro integrazione nel ciclo della performance
Pari opportunità, equilibrio di genere	Gennaio 2026	Resp. CUG	Descrizione sintetica delle iniziative di promozione e diffusione della cultura delle pari opportunità, valorizzazione differenze e conciliazione vita-lavoro (ex PAP)
Interventi organizzativi a supporto: - azioni di sviluppo e riconfig. organizzativa - organizzazione lavoro agile - semplificazione procedure - fabbisogni di personale e formazione	Gennaio 2026	Dirigenza, Resp. Transiz.Digitale, Resp. Sviluppo organizzativo, Resp. Fabbisogni e Formazione del personale	- azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa - organizzazione lavoro agile - semplificazione procedure - fabbisogni di personale - piano di formazione
Supervisione contenuti	Gennaio 2026	Segretario Generale Resp. Performance	Supervisione contenuti
Analisi bozza PIAO	Gennaio 2026	O.I.V.	Analisi bozza PIAO, verifica effettiva integrazione, suggerimenti metodologici
Approvazione PIAO	Gennaio 2026	GIUNTA	Approvazione PIAO
Monitoraggio periodico	Maggio e Settembre 2026	Resp. Performance, Referenti obiettivi di Valore Pubblico, Dirigenza, Resp. Transiz.Digitale, Resp. Sviluppo organizzativo, Resp. Fabbisogni e Formazione del personale	Verifica stato di attuazione e proposte di aggiornamento/interventi correttivi

1. IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE

1.1 – Mission della CCIAA e perimetro delle attività svolte

[torna alla struttura del PIAO](#)
[\(torna all'indice\)](#)

Legge 580/1993 e successive modifiche: la Camera di Commercio è un **ente pubblico dotato di autonomia funzionale** che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, **funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese**, curandone lo sviluppo equo e sostenibile.

2016 ➔ ultimo percorso di **riforma delle Camere di Commercio**: riordino delle funzioni, delle circoscrizioni territoriali e del finanziamento, 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

28/01/2021 ➔ **nasce la CCIAA dell'Umbria**, a seguito dell'accorpamento delle Camere di Commercio di Perugia e di Terni.

2025 ➔ celebrazioni **190 anni di storia** del sistema delle Camere di Commercio in Umbria (1835-2025).

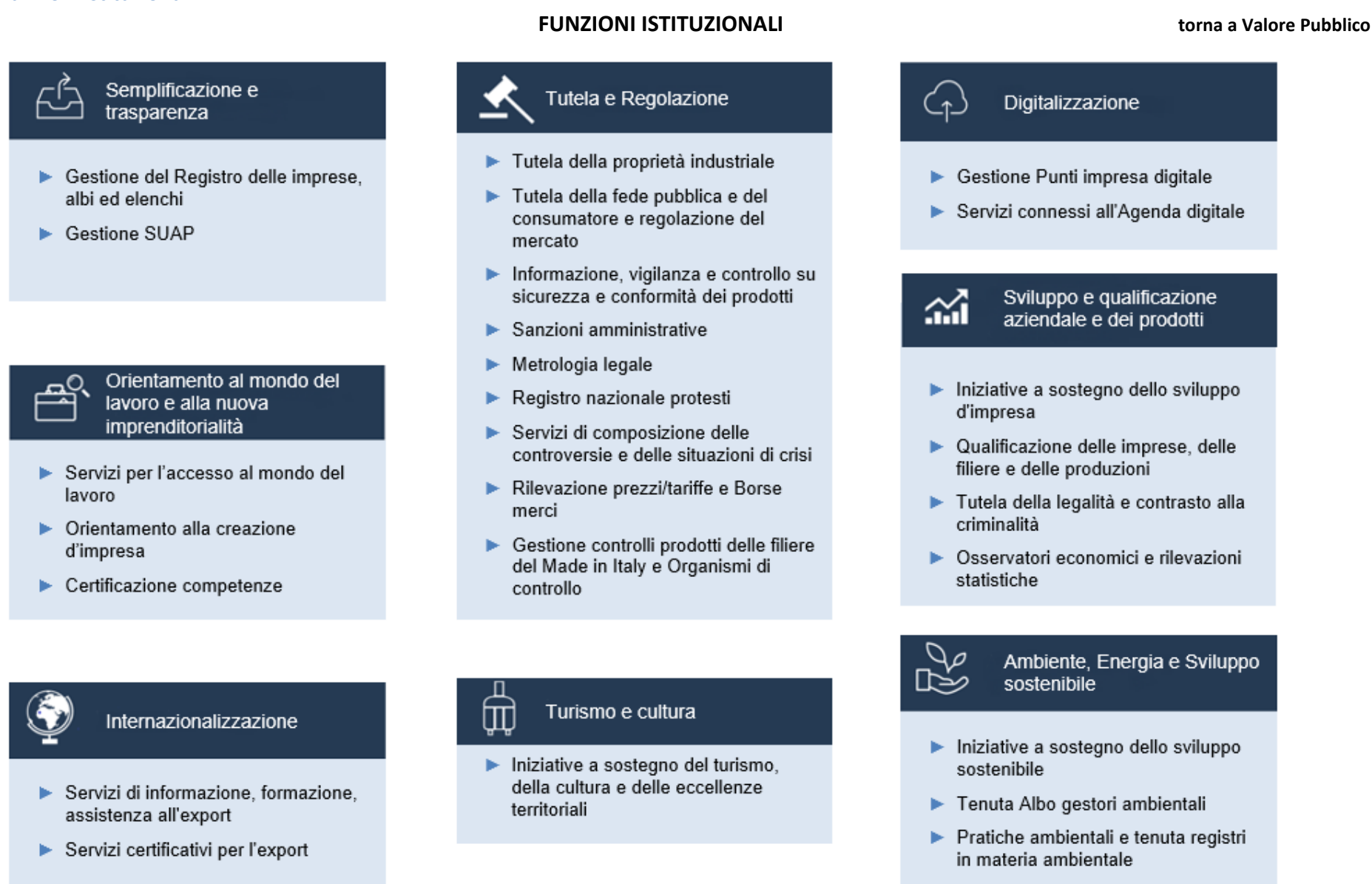
MISSION: ruolo propulsivo dello sviluppo locale, attraverso:

- **il sostegno alla competitività delle imprese e del territorio**, tramite:
 - attività di informazione, formazione e assistenza tecnica per la creazione di imprese e start up
 - orientamento al lavoro e alle professioni
 - attività di informazione, formazione e assistenza per la preparazione ai mercati internazionali
 - valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del turismo
 - promozione dell'attrattività territorio
 - supporto alla transizione digitale e sostenibile delle imprese
 - supporto alla finanza d'impresa
 - supporto allo sviluppo delle infrastrutture
 - attività di informazione economica
- processi di **regolazione del mercato** a tutela delle imprese, dei consumatori e della fede pubblica, attraverso:
 - la vigilanza e il controllo sulla sicurezza e la conformità dei prodotti e sulle attività esercitate dai soggetti autorizzati alla verifica degli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale
 - la rilevazione dei prezzi e delle tariffe
 - il rilascio dei certificati di origine delle merci e dei documenti per l'esportazione
 - la risoluzione alternativa delle controversie
- funzioni di **pubblicità legale** connesse alla tenuta del Registro Imprese, del Repertorio economico amministrativo, di albi, ruoli ed elenchi nei quali vengono registrati e certificati i principali eventi che caratterizzano la vita di ogni impresa;

La riforma introdotta dal D.Lgs. 219/2016 ha modificato la Legge 580/1993 e, all'art. 2, ha precisato le competenze delle CCIAA. A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai temi riportati nella figura successiva.

Per fornire un'idea più chiara delle attività svolte dalla CCIAA, si riporta **in allegato (all.1) la mappa dei processi** sintetica; nella sua forma analitica la mappa viene utilizzata in modo integrato tra performance e anticorruzione.

Figura 6 – Funzioni istituzionali



1.2 – Descrizione della struttura organizzativa

torna alla struttura del PIAO (torna all’indice)

ORGANI

Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della CCIAA dell’Umbria:

- il Consiglio, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l’approvazione dei bilanci e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l’economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori;
- la Giunta, organo esecutivo dell’ente, composta dal Presidente e da sette membri eletti dal Consiglio camerale;
- il Presidente, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della CCIAA, del Consiglio e della Giunta;
- il Collegio dei Revisori dei conti, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell’esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

Nei primi mesi dell’anno sarà completata la procedura per il rinnovo degli organi (Consiglio, Giunta e Presidente), in scadenza il 29 gennaio 2026.

L’ente si avvale, inoltre, dell’Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV), che coadiuva la Giunta nell’attività di valutazione e controllo strategico nell’ambito del ciclo della performance, supportando l’amministrazione sul piano metodologico e verificando la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale; inoltre, misura e valuta la performance generale dell’Ente e propone la valutazione annuale del Segretario Generale.

ARTICOLAZIONE TERRITORIALE

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

	Città	Indirizzo
Sede legale	Perugia	Viale Cacciatori delle Alpi
Sede	Terni	Largo Don Minzoni
Ufficio distaccato 1	Città di Castello	Via Vittorini, Località Cerbara, presso Centro Polifunzionale, Città di Castello
Ufficio distaccato 2	Foligno	Piazza San Francesco (locali ex Tribunale) Foligno

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Livelli organizzativi e dotazione organica

La Camera di Commercio dell’Umbria, al 1° gennaio 2026, conta 70 dipendenti camerali di cui il Segretario Generale, 2 Dirigenti, 11 Elevate Qualificazioni, 28 Funzionari, 24 Istruttori, 3 Operatori esperti e 1 Operatorie; 49 sono in servizio presso la sede di Perugia e 21 a Terni. Tutti i dipendenti sono a tempo indeterminato, di cui tre in part time.

Figura 7 – Personale camerale per area di inquadramento

AREA GIURIDICA	Dotazione organica M.I.S.E post accorpamento	IN SERVIZIO AL 01.01.2026 UMBRIA	Posti vacanti per cessazioni certe		
			31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026
SEGRETARIO GENERALE	1	1	-	-	-
DIRIGENTI	2	2	-	-	-
FUNZIONARI E E.Q.	46	39	11	11	11
ISTRUTTORI	49	24	18	20	22
OPERATORI ESPERTI	4	3	-	-	-
OPERATORI	2	1	2	2	soppressa
TOTALE	104	70	31	33	33

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.

All’interno delle 4 aree dirigenziali sono previste 8 unità organizzative complesse (UOC) e 39 unità organizzative semplici (UOS).

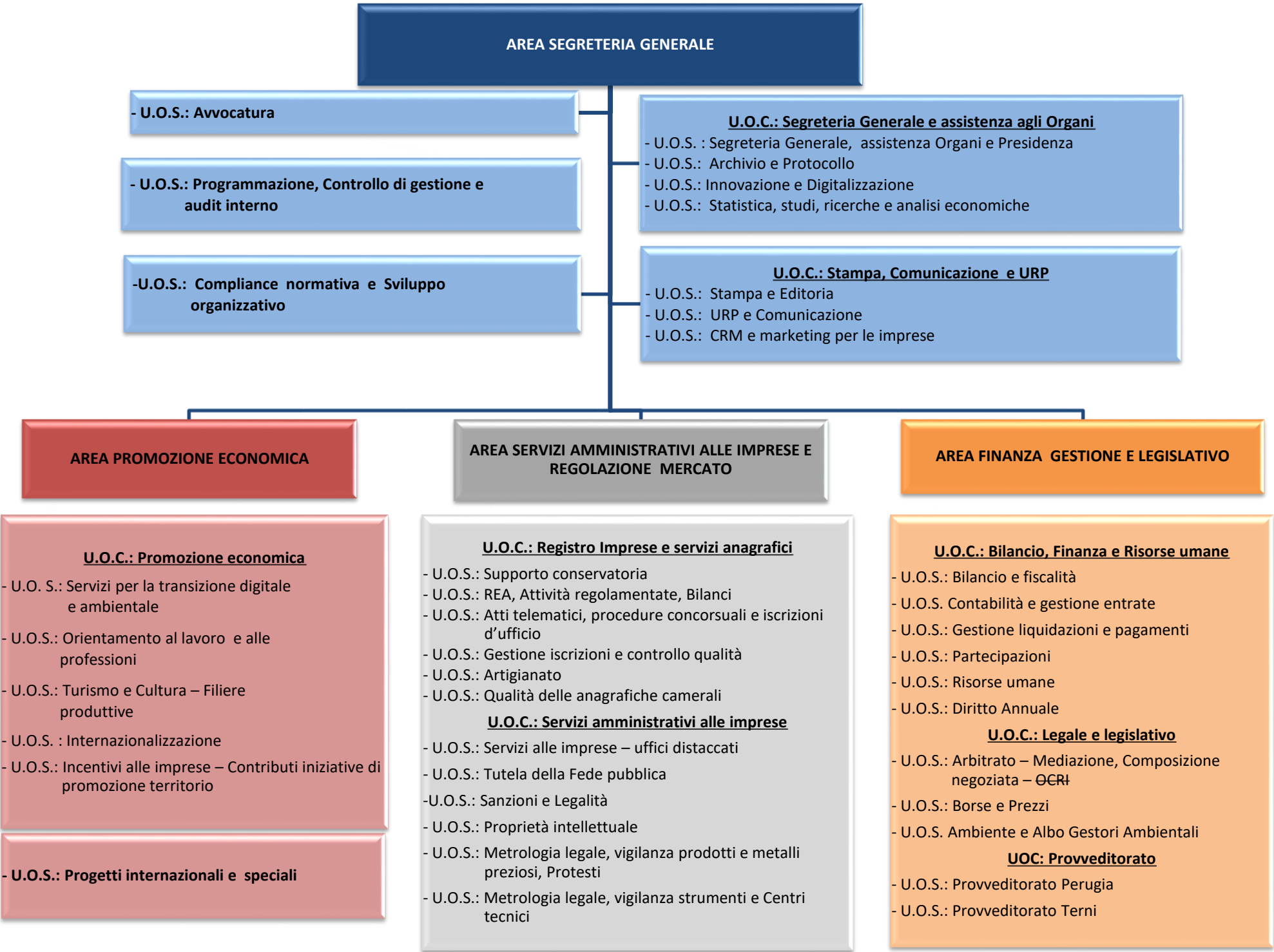
Figura 8 – Personale CCIAA Umbria per area dirigenziale

Dotazione di personale camerale per Area dirigenziale		
Area I	Staff Segretario Generale	15
Area II	Promozione Economica	8
Area III	Servizi amministrativi alle imprese e regolazione del mercato	28
Area IV	Finanza Gestione e Legislativo	19
TOTALE		70

A seguito della fusione tra le due Camere di Commercio umbre intervenuta il 28 gennaio 2021, nel primo triennio 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.

Al vertice della struttura vi è il Segretario Generale. La struttura è stata rideterminata da ultimo a ottobre 2025, giungendo all’attuale assetto, secondo l’**organigramma** di seguito illustrato.

Figura 9 – Organigramma



Le tabelle e i grafici successivi riportano sinteticamente la distribuzione del personale camerale per aree di inquadramento, aree dirigenziali, funzioni istituzionali, obiettivi di valore pubblico, obiettivi strategici, età anagrafica e anzianità di servizio al primo gennaio 2026.

Figura 10 – % Personale per area inquadramento

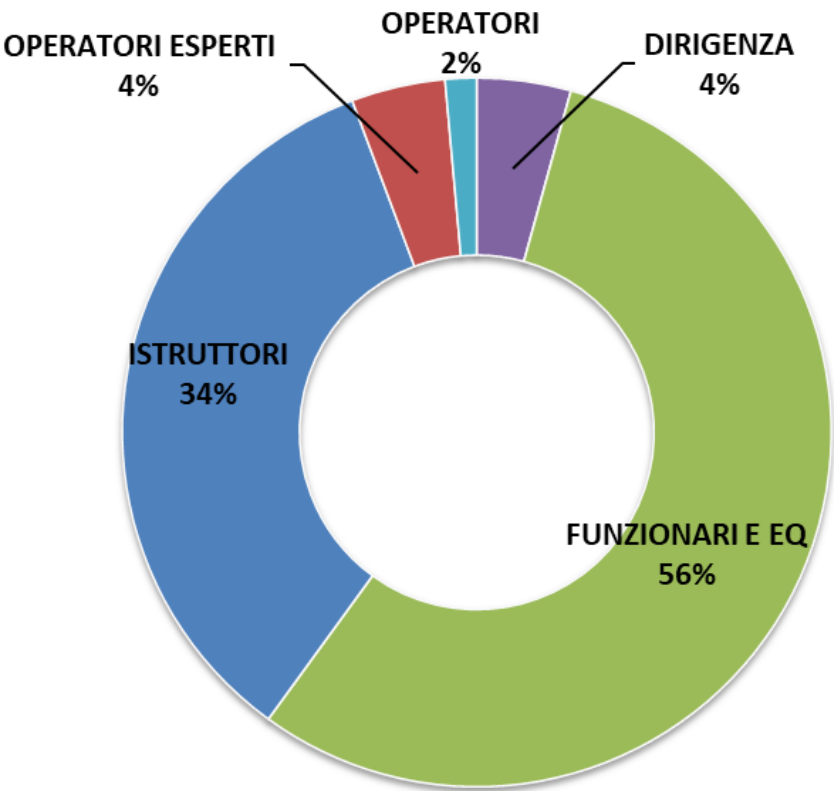


Figura 11 – Personale per area inquadramento e sede

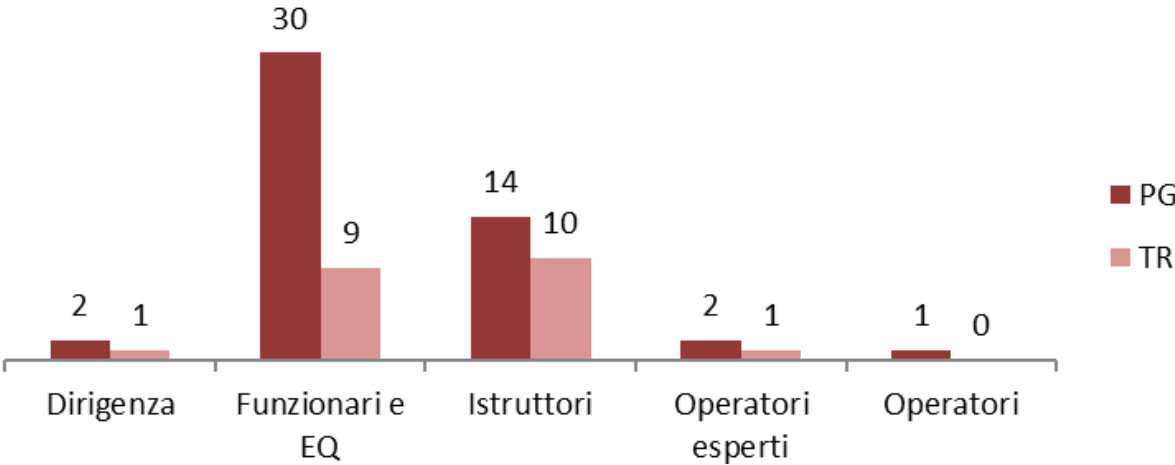


Figura 12 – % Personale per area dirigenziale

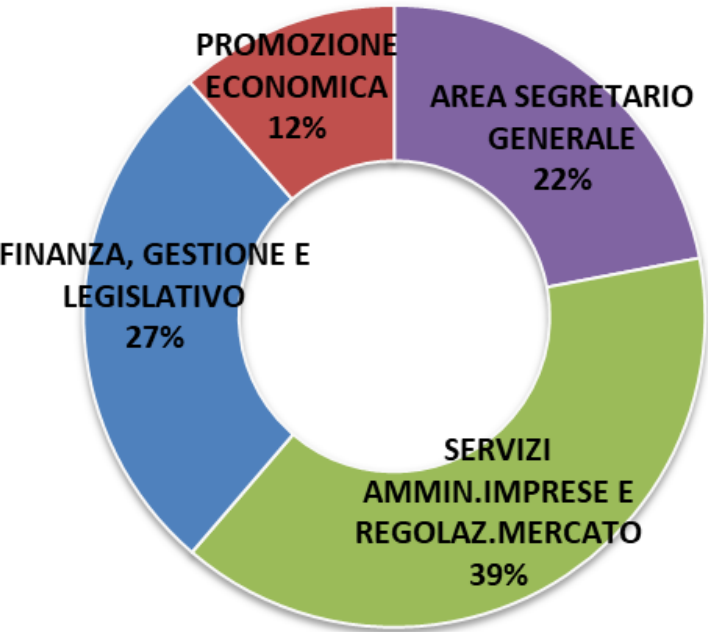


Figura 13 – % Personale per Funzione istituzionale

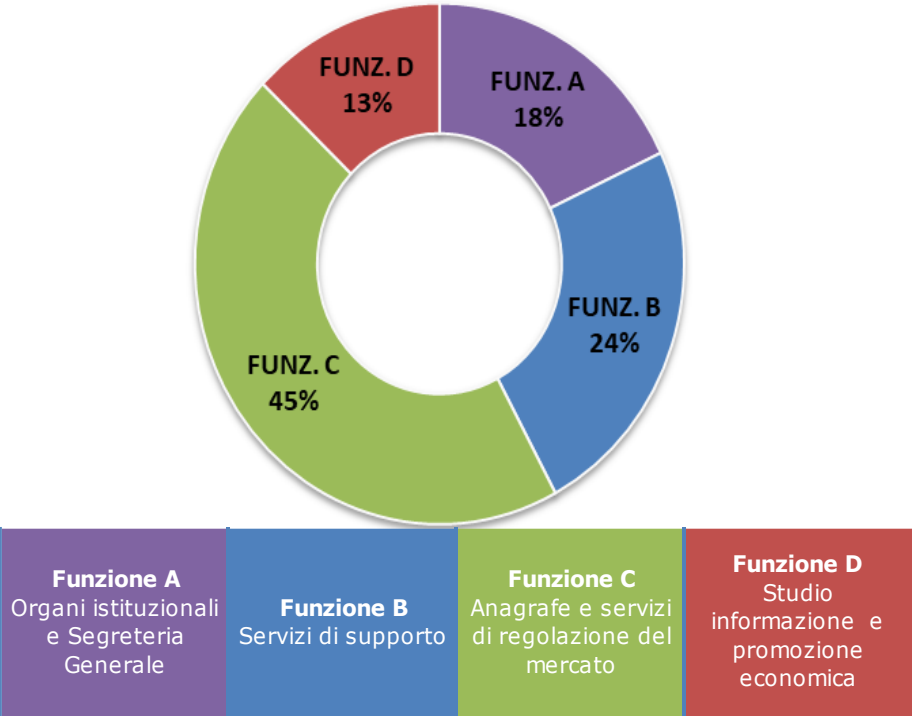


Figura 17 – % Personale per obiettivi di valore pubblico

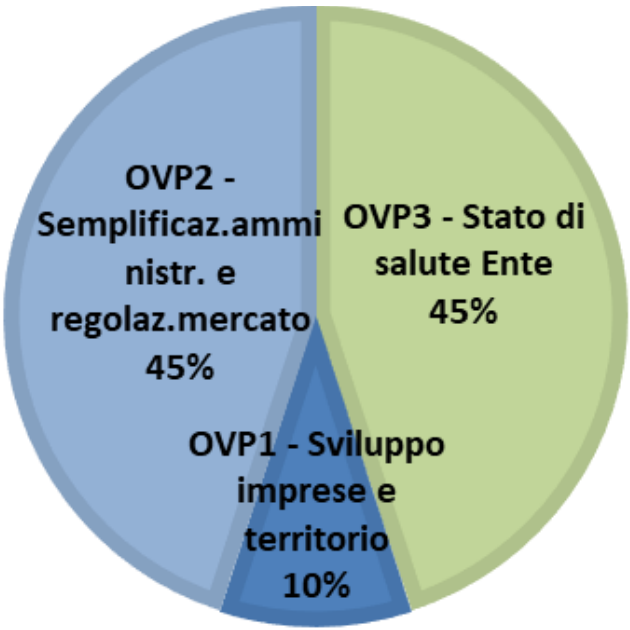


Figura 18 – Personale per obiettivi strategici

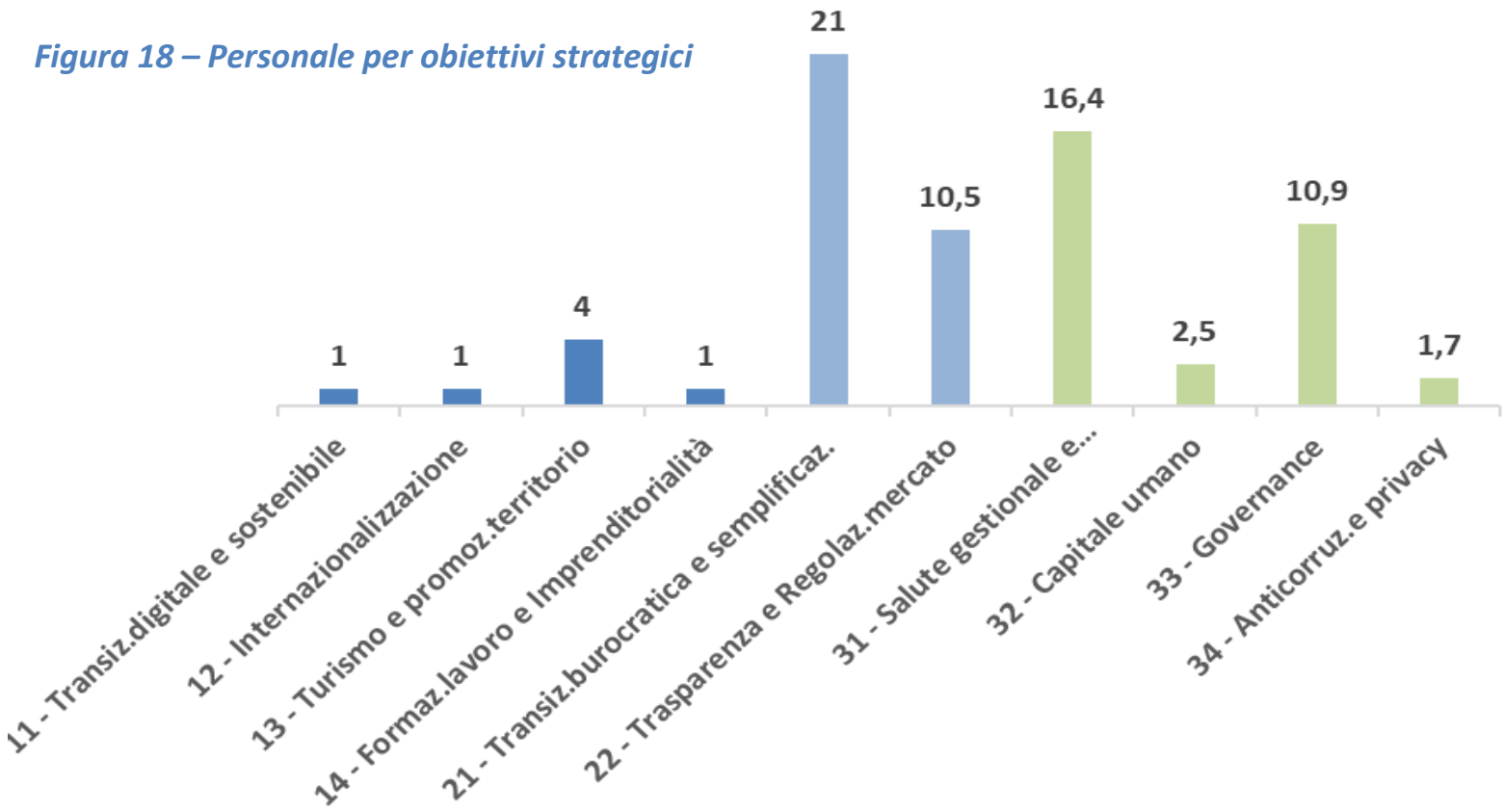


Figura 14 – Personale per area giuridica e genere

Area inquadramento	F	M	Totale
Segretario Generale	0	1	1
Dirigenti	1	1	2
Funzionari e E.Q.	28	11	39
Istruttori	14	10	24
Operatori	1	3	4
Totale complessivo	44	26	70

Figura 15 - Personale per anzianità di servizio e genere

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

Figura 16 – Personale per età e genere

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

PUNTI DI FORZA

La Camera di Commercio dell’Umbria ha avviato un percorso indirizzato all’attuazione di un sistema organizzativo e di sviluppo delle risorse umane basato sulle competenze professionali. A tal fine nel 2023, parallelamente alla definizione delle nuove declaratorie dei profili professionali introdotte dal CCNL 16/11/2022, ha operato una **ricognizione delle competenze attese per le specifiche posizioni di lavoro concretamente ricoperte dai dipendenti e funzionali al conseguimento degli obiettivi di valore pubblico individuati dall’ente, definite in termini di “conoscenze”, “capacità tecniche” e requisiti attitudinali (“soft skills”)**. Ciò ha consentito di avviare nel 2023 la definizione dei fabbisogni formativi e dei piani di sviluppo del personale con **azioni di formazione per reskilling ed upskilling delle competenze**, che hanno trovato esplicitazione nel corso dell’ultimo biennio e proseguirà nel prossimo anno, come indicato ai paragrafi 3.4 (rilevazione del fabbisogno di personale), 3.5 (fabbisogni di formazione) e all’interno delle schede di dettaglio degli obiettivi operativi (interventi organizzativi richiesti).

PUNTI DI DEBOLEZZA

- **90%** Personale over 50
- **36%** Personale con oltre 30 anni di anzianità di servizio
- **progressiva riduzione del personale in servizio** per pensionamenti e processi di mobilità, a cui non ha fatto seguito l’attivazione di procedure di reclutamento
- **necessità di reperire nuove risorse, incrementando la presenza di collaboratori giovani, in possesso delle competenze richieste dai profili in cui si evidenziano carenze di personale.**

1.3 – Le risorse economiche disponibili

Torna alla piramide del VP (torna all’indice)

Di seguito vengono esposte le **principali grandezze del conto economico e dello stato patrimoniale** ed illustrati i più significativi indicatori di bilancio che consentono di valutare la sostenibilità economica, la solidità patrimoniale e la salute finanziaria dell’Ente.

Figura 19 – Risorse economico-patrimoniali

		Consuntivo 2023	Consuntivo 2024	Preventivo 2025 aggiornato	Preventivo 2026
CONTO ECONOMICO	PROVENTI CORRENTI				
	Diritto annuale	11.446.487,65	11.264.154,43	11.030.000,00	10.958.000,00
	Diritti di segreteria	4.265.219,08	3.281.864,27	3.860.000,00	3.800.000,00
	Contributi trasferimenti e altre entrate	828.454,82	1.173.723,45	1.975.000,00	1.195.000,00
	Proventi da gestione di beni e servizi	186.616,18	230.247,05	160.000,00	165.000,00
	Variazione delle rimanenze	35.667,00	-17.520,00	-	-
	TOTALE PROVENTI CORRENTI	16.762.444,73	16.472.469,20	17.025.000,00	16.118.000,00
	ONERI CORRENTI				
	Personale	4.382.836,58	4.523.623,60	4.445.000,00	5.025.000,00
	Funzionamento	3.157.579,73	3.763.598,44	4.160.000,00	4.506.541,00
	Interventi economici	3.506.824,15	5.706.130,09	7.500.000,00	5.500.000,00
	Ammortamenti accantonamenti	4.955.249,37	3.937.394,28	3.915.000,00	3.932.500,00
	TOTALE ONERI CORRENTI	16.002.489,83	17.930.746,41	20.020.000,00	18.964.041,00
	RISULTATO DELLA GESTIONE				
	Gestione corrente	759.954,90	-1.458.277,21	-2.995.000,00	-2.846.041,00
	Gestione finanziaria	33.739,84	46.491,44	45.000,00	45.000,00
	Gestione straordinaria	1.892.208,05	1.598.254,35	1.950.000,00	740.000,00
	Differenza rettifiche di valore attività finanziaria	-	-	-	-
	Disavanzo/Avanzo economico esercizio	2.685.902,79	186.468,58	-1.000.000,00	-2.061.0441,00

		Consuntivo 2022	Consuntivo 2023	Consuntivo 2024
STATO PATRIMONIALE	ATTIVO			
	IMMOBILIZZAZIONI	8.891.447,36	8.847.514,95	9.009.947,82
	Immobilizzazioni immateriali	33.294,27	18.824,12	11.616,55
	Immobilizzazioni materiali	6.487.338,67	6.376.494,83	6.518.658,52
	Immobilizzazioni finanziarie	2.370.814,42	2.452.196,00	2.479.672,75
	ATTIVO CIRCOLANTE	24.390.220,72	26.887.398,86	27.620.360,78
	Rimanenze	52.394,35	88.061,35	70.541,35
	Credito di funzionamento	3.864.346,19	3.389.301,56	2.272.526,33
	Disponibilità liquide	20.473.480,18	23.410.035,95	25.277.293,10
	RATEI E RISCONTI ATTIVI	-	-	-
	TOTALE ATTIVO	33.281.668,08	35.734.913,81	35.734.913,81
	PASSIVO			
	PATRIMONIO NETTO	16.870.563,33	19.602.847.70	19.602.847.70
	DEBITI DI FINANZIAMENTO	-	-	-
	TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	5.445.335,17	5.613.462,14	5.613.462,14
	DEBITI DI FUNZIONAMENTO	10.413.574,67	9.388.493,30	9.388.493,30
	FONDO PER RISCHI E ONERI	552.194,91	1.044.070,67	1.044.070,67
	RATEI E RISCONTI PASSIVI	-	86.040,00	86.040,00
	TOTALE PASSIVO	33.281.668,08	35.734.913,81	36.630.308,60

Dall’analisi del Preventivo 2026 emerge una previsione di disavanzo economico di 2 milioni di euro, coperto attraverso l’utilizzo degli avanzi patrimonializzati degli esercizi precedenti.

Figura 20 – Risorse per Interventi Economici periodo 2021-2028

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Totale	Media
Risultato d'esercizio	2.115.740	553.419	2.685.903	186.469	- 439.398	-2.061.041	-1.571.556	-1.071.556	397.978	49.747
Interventi economici	2.284.457	3.859.217	3.506.824	5.706.130	6.561.320	5.500.000	5.000.000	4.500.000	36.917.949	4.614.744

Sulla base dei dati sopra rappresentati, si può constatare che la Camera di Commercio dell’Umbria alla fine del prossimo ciclo di programmazione triennale 2026–2028, dalla data della sua istituzione nel 2021, ha allocato e prevede di allocare annualmente risorse per interventi economici superiori in media a 4,6 milioni di euro garantendo nel lungo periodo un sostanziale pareggio di bilancio.

Gli interventi economici previsti per il prossimo biennio saranno garantiti da un livello di patrimonio netto che si prevede di conseguire alla fine dell’esercizio come dalla tabella seguente:

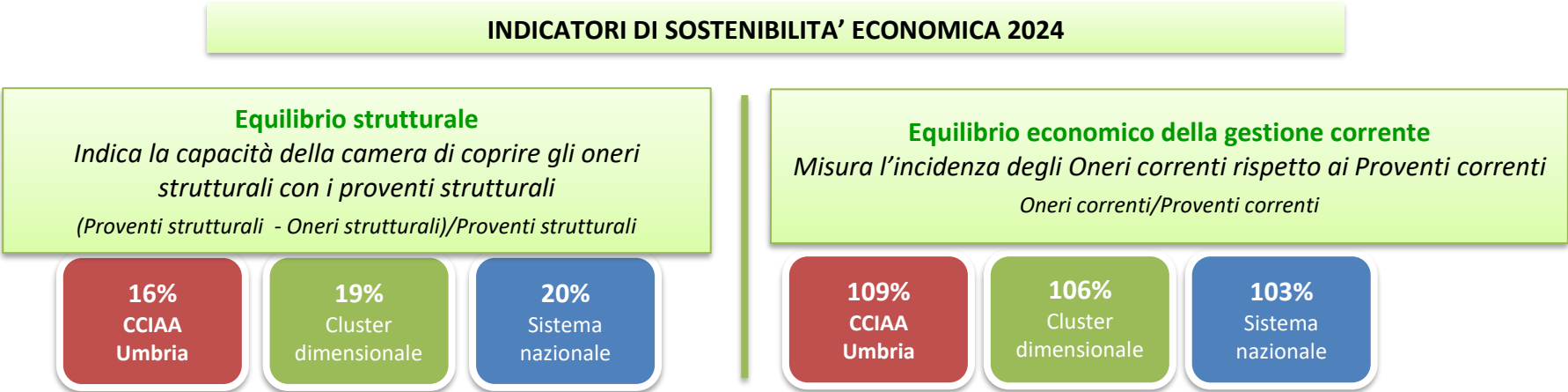
Figura 21 – Patrimonio netto periodo 2021-2028

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Δ% Cons '28 vs Cons '20
PN degli esercizi precedenti al 31/12/n-1	13.282.651	15.708.574	16.284.988	18.970.890	18.552.522	18.113.124	16.052.083	14.480.527	0,95%
Avanzo/ Disavanzo	2.425.923	576.414	2.685.903	-418.369	-439.398	-2.061.041	-1.571.556	-1.071.556	
PN degli esercizi precedenti al 31/12/n	15.708.574	16.284.988	19.602.848	18.552.522	18.113.124	16.052.083	14.480.527	13.408.971	

Al termine dell’esercizio 2026 a fronte di € 5,5 milioni di interventi economici e di € 650 mila di investimenti si stimano una **disponibilità liquida** di circa € 27 milioni e un **patrimonio netto** di € 16 milioni che possono garantire ragionevolmente la solidità finanziaria e patrimoniale della Camera anche nel medio lungo periodo.

Oltre alla rappresentazione delle risorse economiche disponibili ricavate dal Conto economico e dallo Stato patrimoniale, si riportano alcuni **indicatori di bilancio** (alla data del 31 dicembre 2024, ultimo dato ufficiale disponibile) al fine di fornire un quadro relativo alla sostenibilità economica, alla solidità patrimoniale e alla salute finanziaria dell’Ente. I dati riportati sono confrontati, in un’ottica di benchmark, con i rispettivi indici del cluster di camere di commercio di dimensioni analoghe e della media nazionale.

Figura 22 – Indici di sostenibilità economica e benchmark con le altre CCIAA

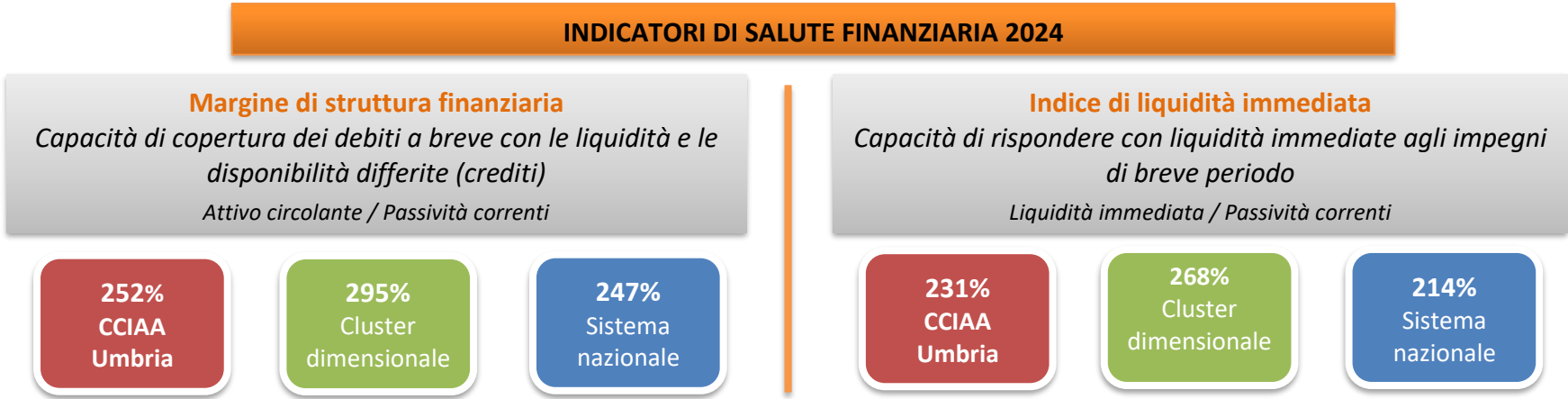


Anche nel 2024 l'Ente ha mantenuto una **buona capacità di mantenersi in equilibrio economico**, sia sul piano strutturale che della gestione corrente.

Figura 23 – Indice di solidità patrimoniale e benchmark con le altre CCIAA



Figura 24 – Indici di salute finanziaria e benchmark con le altre CCIAA



Gli indicatori della Camera dell’Umbria evidenziano anche per il 2024 una **buona solidità patrimoniale e finanziaria**. I due indicatori presi a riferimento, il margine di struttura finanziaria e l’indice di liquidità immediata, evidenziano una buona capacità dell’Ente di rispondere con liquidità immediata e differita alle passività correnti.

Figura 25 –Preventivo economico anno 2026 per funzioni istituzionali

VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI	FUNZIONI ISTITUZIONALI			
	PREVENTIVO ANNO 2026	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)	STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)
GESTIONE CORRENTE					
A) Proventi correnti					
1 Diritto Annuale	10.958.000,00		9.299.666,67		1.658.333,33
2 Diritti di Segreteria	3.800.000,00			3.322.550,00	477.450,00
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	1.195.000,00	17.074,29	102.996,43	106.061,43	968.867,86
4 Proventi da gestione di beni e servizi	165.000,00	8.800,00	1.200,00	107.000,00	48.000,00
5 Variazione delle rimanenze					
Totale Proventi Correnti A	16.118.000,00	25.874,29	9.403.863,10	3.535.611,43	3.152.651,19
B) Oneri Correnti					
6 Personale	-5.025.000,00	-1.000.720,10	-1.111.623,38	-1.836.004,14	-1.076.652,38
7 Funzionamento	-4.506.541,00	-1.652.031,23	-874.690,35	-1.278.820,59	-700.998,83
8 Interventi Economici	-5.500.000,00	-130.150,29	-7.428,93	-276.325,43	-5.086.095,36
9 Ammortamenti e accantonamenti	-3.932.500,00	-78.525,52	-3.170.653,11	-149.911,65	-533.409,72
Totale Oneri Correnti B	-18.964.041,00	-2.861.427,14	-5.164.395,77	-3.541.061,80	-7.397.156,28
Risultato della gestione corrente A-B	-2.846.041,00	-2.835.552,86	4.239.467,33	-5.450,38	-4.244.505,10
GESTIONE FINANZIARIA					
10 Proventi Finanziari	45.000,00	30.332,62	5.109,35	7.742,98	1.815,05
11 Oneri Finanziari					
Risultato della gestione finanziaria	45.000,00	30.332,62	5.109,35	7.742,98	1.815,05
GESTIONE STRAORDINARIA					
12 Proventi straordinari	770.000,00	185.394,29	573.921,43	6.891,43	3.792,86
13 Oneri Straordinari	-30.000,00	-3.771,43	-14.357,14	-7.657,14	-4.214,29
Risultato della gestione straordinaria (D)	740.000,00	181.622,86	559.564,29	-765,71	-421,43
RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA					
14 Rivalutazioni attivo patrimoniale					
15 Svalutazioni attivo patrimoniale					
Differenze rettifiche attività finanziarie					
Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B-C-D	-2.061.041,00	-2.623.597,38	4.804.140,97	1.526,89	-4.243.111,48
PIANO DEGLI INVESTIMENTI					
E Immobilizzazioni Immateriali	50.000,00	9.428,57	10.892,86	19.142,86	10.535,71
F Immobilizzazioni Materiali	600.000,00	119.588,56	106.275,08	227.613,07	146.523,28
G Immobilizzazioni Finanziarie					
TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)	650.000,00	129.017,14	117.167,94	246.755,93	157.059,00



2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

[torna alla struttura del PIAO](#) [\(torna all’indice\)](#)

2.1 – Analisi del contesto esterno

Figura 26 –Sequenza della programmazione



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

SCENARIO SOCIO-ECONOMICO

I numeri della regione

Figura 27 – I numeri della regione

Comuni	92
Superficie	8.456 kmq
Imprese attive per Kmq	9,2
Popolazione residente	854.378 (-0,2%) (genn.2024)
- di cui stranieri	89.737 (+1,3%)
Export	5,9 MLD (+5,3%)
Import	4,5 MLD (+1,3%)
<u>Imprese attive</u>	<u>77.988</u> (+0,16%)
Servizi	22.413 (29%) (+0,43%)
Commercio	16.564 (21%) (-0,14%)
Turismo	5.657 (7%) (+0,6,2%)
Agricoltura	15.301 (20%) (-0,49%)
Manifattura	7.344 (9%) (0,00%)
Costruzioni	10.569 (14%) (+0,51%)
<u>Imprese attive</u>	<u>77.988</u> (+0,16%)
Individuali	43.535 (56%) (-0,02%)
Società di persone	13.338 (17%) (-0,28%)
Società di capitale	19.369 (25%) (+0,91%)
Altre forme	1.746 (2%) (-0,11%)
<u>Imprese attive</u>	<u>77.988</u> (+0,16%)
di cui straniere	8.734 (11,2%) (-1,8%)
di cui giovanili	5.601 (7,2%) (-5,1%)
di cui femminili	19.743 (25,3%) (+0,25%)
Tasso di occupazione (%)	68% (+1,5%)
Tasso di disoccupazione (%)	4,9% (-1,1%)
Turisti (presenze)	7,3 MLN (+6,1%)
Permanenza media	
- strutture alberghiere	2,11 gg. (+0,8%)
- strutture extralberghiere	2,92 gg. (+1,3%)
Indice medio di utilizzo	
- strutture alberghiere	40,2% (+2,7%)
- strutture extralberghiere	14,9% (+0,1%)
Ricettività	436 Esercizi alberghieri
	25.062 Posti letto alberghieri
	7.023 Esercizi extralberghieri
	79.171 Posti letto extralberghieri



QUADRO MACRO ECONOMICO

Secondo l’ultimo aggiornamento del rapporto Bankitalia sulle economie regionali, nella prima parte del 2025 la crescita dell’attività economica umbra è rimasta contenuta e si stima che il PIL è aumentato dello 0,6% rispetto al corrispondente periodo dell’anno precedente, in linea con quanto osservato nel Paese.

Per il 2025, secondo lo scenario di luglio 2025 dell’istituto di ricerca economica “Prometeia”, si stima una crescita del Pil regionale attorno allo 0,5%, seguita da una lieve accelerazione nel 2026 (0,6%) e da un rallentamento allo 0,4% nel 2027.

Il principale contributo alla crescita del Pil umbro nel 2025 proviene dai servizi e dall’industria, per la quale si prospetta un incremento dell’1,9%, superiore a quanto previsto per il Centro (+1,6%) e per l’Italia nel complesso (+1,8%). In controtendenza il comparto delle costruzioni, atteso in stagnazione nel 2025, con un peggioramento previsto nel biennio successivo, caratterizzato da variazioni negative prossime al -5% annuo, comunque in linea con l’andamento medio nazionale.

L’industria ha risentito della debolezza di fatturato e ordinativi, che si è estesa alla componente estera. Sulle esportazioni hanno pesato i primi effetti, diretti e indiretti, dell’inasprimento dei dazi da parte degli Stati Uniti. Il clima di fiducia delle imprese è rimasto basso e le attese sono progressivamente peggiorate. L’elevata incertezza legata alle crescenti tensioni commerciali e alla perdurante instabilità del contesto globale si è riflessa sui piani di investimento, che prevedono livelli di spesa modesti, pure con riferimento al prossimo anno.



Nell'edilizia si è esaurita la lunga fase di sviluppo. Vi hanno inciso il venir meno dei generosi incentivi fiscali per la riqualificazione degli immobili residenziali e il rallentamento degli investimenti pubblici e degli interventi di ricostruzione post-sisma.

Nel terziario l'andamento è rimasto positivo. Il settore ha tratto beneficio dalla crescita dei consumi e dal contributo fornito dal turismo, che ha confermato la fase di robusta espansione avviatasi all'indomani della pandemia. Le presenze hanno continuato ad aumentare in tutto il territorio regionale, più intensamente per le strutture extralberghiere e da parte della componente straniera. Il traffico passeggeri dell'aeroporto regionale ha raggiunto un nuovo massimo.

L'occupazione ha continuato a crescere in misura sostenuta, più intensamente tra le donne e i lavoratori autonomi. Anche nella componente alle dipendenze è aumentata la creazione di nuove posizioni lavorative, estesa a tutte le classi di età e alle principali tipologie contrattuali. In un contesto di crescita delle forze di lavoro, la riduzione del numero di persone in cerca di occupazione ha determinato un calo del tasso di disoccupazione.

Secondo il **rapporto della Banca d'Italia sulle economie regionali**, sulle prospettive dell'economia regionale umbra grava anche la **negativa dinamica demografica** in atto da circa un decennio, unita al **progressivo invecchiamento della popolazione**. **Gli scenari di previsione dell'Istat prefigurano un'ulteriore intensificazione di questi fenomeni, che incidono sull'andamento dell'occupazione e del prodotto.**

DINAMICA IMPRENDITORIALE

Nel 2025 in Umbria tornano a crescere le imprese, ma a un ritmo decisamente inferiore rispetto al resto del Paese. È quanto emerge dal report Movimprese di Infocamere, su dati della Camera di Commercio dell’Umbria: nella regione si contano 273 imprese in più, pari a una crescita dello 0,3%, a fronte di una media nazionale dello 0,96%. Complessivamente le imprese registrate passano da 89.958 a 90.231.

Il risultato, pur positivo dopo il segno meno del 2024 (-0,36%), conferma quindi una **dinamica più debole rispetto al quadro italiano**, che nello stesso periodo registra un saldo attivo dello 0,96% (+56.599 imprese), oltre al triplo rispetto all’Umbria. Nella graduatoria nazionale l’Umbria si colloca al 14° posto su 20 regioni. Nel Centro Italia il risultato non è il peggiore, ma resta inferiore a quello di Toscana (+0,43%) e Lazio (+2,08%).

Prosegue, seppur lentamente, l’irrobustimento del tessuto imprenditoriale regionale. Le società di capitali aumentano anche in Umbria, ma meno che nel resto d’Italia. Nel 2025 le società di capitali attive crescono del 3,3% in regione, contro il +4,5% nazionale. La loro incidenza sul totale delle imprese umbre resta così più bassa della media italiana: 24,9% contro 29,3%.

Le imprese individuali e le società di persone continuano quindi a rappresentare una quota elevata del sistema produttivo regionale e mostrano maggiori difficoltà nel passaggio verso forme più strutturate. I segnali di miglioramento non mancano, ma l’Umbria nel 2025 non riesce a tenere il passo del resto del Paese, ampliando ulteriormente il divario.

Dal **punto di vista settoriale**, al netto della crescita delle imprese non classificate, il dato più rilevante è il **forte calo del commercio**: tra il 2024 e il 2025 si contano 462 imprese in meno, di cui 315 in provincia di Perugia e 147 in quella di Terni. Le chiusure superano nettamente le nuove aperture.

A incidere sono la ristrutturazione in atto nel settore e una domanda ancora debole, nonostante la spinta del turismo. Nel 2025 in Umbria i consumi pro capite crescono dell’1,1% rispetto all’anno precedente: un aumento modesto se confrontato con l’incremento dei costi sostenuti dalle imprese, ma in linea con la media nazionale.

Continua anche la **flessione del manifatturiero**, che perde 172 imprese (-154 a Perugia e -18 a Terni). **Frenano le costruzioni** (-54 imprese) e arretrano i servizi immobiliari. A sostenere il bilancio complessivo è invece il resto del terziario, che registra un aumento delle attività.

In particolare, si segnala la crescita di 40 imprese nel settore delle Attività professionali, scientifiche e tecniche, considerato uno degli indicatori dell’innovazione. Un segnale incoraggiante sul fronte della transizione digitale ed ecologica, soprattutto in provincia di Perugia, che tuttavia non è ancora sufficiente a colmare il divario strutturale dell’Umbria rispetto alla media nazionale in termini di dinamica imprenditoriale.

TURISMO

Vai all’obiettivo

In base ai dati forniti dall’Osservatorio sul turismo della Regione Umbria, nei primi sei mesi del 2025, l’Umbria registra un **significativo incremento dei flussi turistici** rispetto allo stesso periodo del 2024. Gli **arrivi** complessivi (1,3 milioni) crescono del 7,7%, spinti da un forte aumento dei turisti stranieri (+16,5%) e da una crescita più contenuta di quelli italiani (+4,2%).

Le **presenze** totali (3,2 milioni) segnano un +11,7%, sostenute sia dalla componente estera (+18,5%) sia da quella nazionale (+8%). Particolarmente rilevante la dinamica degli esercizi extralberghieri, dove si osserva un incremento degli arrivi del 13,1% e delle presenze del 16,3%.

La **permanenza media** di 2,45 giorni (2,11 nell'alberghiero e 2,92 nelle altre strutture ricettive) si mantiene stabile, con variazioni marginali. I turisti italiani pernottano in media 2,24 giorni, mentre gli stranieri pernottano in media 2,89 giorni.

Secondo le stime dell'Agenzia Umbria Ricerche le **presenze** 2025 potrebbero toccare la cifra record compresa tra i 7 milioni e mezzo e i 7 milioni e 800. Un dato che proietta l'Umbria verso il traguardo degli otto milioni.

L’**offerta turistica** regionale complessiva al 30/9/2025 è pari a n. 8.572 strutture/locazioni (costituita per il 5% circa da alberghi e residenze d’epoca e per il rimanente 95% da strutture extralberghiere), per un totale di 111.729 posti letto (circa il 20% in alberghi e residenze d’epoca e l’80% nelle altre strutture ricettive). Abbastanza stabile negli anni l’offerta alberghiera, in lieve calo anche per l’accorpamento delle Dipendenze nella casa madre a cui si sta dando corso, a fronte di un forte incremento nel settore extralberghiero rispetto al 31/7/2023, determinato in particolare dall’aumento di Locazioni turistiche (+28,4%), Case e appartamenti per vacanza (+23,6%) e Affittacamere (+11,4%).

L’**indice medio di utilizzo** nel 2024 è del 21,2% (40,2% negli alberghi e residenze d’epoca e 14,9% nelle altre strutture ricettive).

Secondo dati della CCIAA dell’Umbria, il **settore del turismo allargato** in Umbria si irrobustisce, mostrando ormai una **dimensione media delle imprese** pari al dato nazionale (5,6 addetti per azienda, rispetto a 4,1 del 2014).

In termini di **addetti**, il settore ha visto aumentare il suo peso nella regione dall’8,1% all’11,2% nel decennio 2014-2024, toccando nel III trimestre 2024 il record di 32.756 addetti

Il settore turistico allargato dell’Umbria si presenta piuttosto maturo in termini di età. Le **imprese giovanili** nel III trimestre 2024 sono soltanto 508 su 5.811, quindi l’8,7%, mentre in termini di addetti del settore rappresentano il 6,3% (2.077 addetti su 32.756).

INTERNAZIONALIZZAZIONE

Vai all’obiettivo

Per quanto riguarda le **esportazioni**, dopo l’incremento registrato nel 2024, nei primi sei mesi del 2025 le esportazioni regionali a prezzi correnti sono diminuite rispetto al corrispondente periodo del 2024 (-2,3 per cento), a fronte della crescita registrata in Italia (2,1). La riduzione delle vendite, concentrata nel secondo trimestre, è stata particolarmente marcata per la meccanica e i metalli. L’agroalimentare e l’abbigliamento hanno invece continuato a fornire un contributo positivo.

A contrarsi sono soprattutto i flussi verso i Paesi extra-Ue27 (-3,7%), mentre quelli verso i Paesi dell’UE27 mostrano un calo più contenuto (-1,5%).

Il **saldo della bilancia commerciale** è positivo e si attesta a circa 612 milioni di euro, nonostante si osservi una contrazione rispetto al periodo precedente. Riduzione del tutto attribuibile alla caduta del saldo con i Paesi extra-Ue27 (-52,4%), poiché quello riferito ai Paesi dell’UE27 mostra invece un incremento (+15,9%).

Nel 2026 è atteso un calo dell’export umbro (-0,8%), mentre nel 2027 si dovrebbe assistere a un lieve recupero (+0,1%).



GIOVANI E LAVORO

Vai all’obiettivo

I dati Istat evidenziano che, in meno di 20 anni, gli **umbri che vanno all’estero e vi prendono la residenza**, soprattutto giovani e in grandissima parte per lavoro, sono **aumentati di oltre otto volte**. Il **saldo annuo negativo tra laureati in arrivo nella regione dall’estero** (per lo più di ritorno dopo essersene andati) **e quelli che se ne vanno** si è moltiplicato per 16 (molto più della media nazionale, che segna un aumento di 11,9 volte).

Tutti fattori che destano grande perché le cifre dimostrano come questa perdita di professionalità, anno dopo anno, sia diventata un forte limite per l’intera Umbria e anche per la crescita stessa delle imprese.

I dati del **Sistema Informativo Excelsior** evidenziano che in Umbria prosegue l’andamento positivo della domanda di lavoro programmata dalle imprese, ma **resta alta la difficoltà nel reperire i profili necessari alle imprese**, più che nel resto del Paese che a dicembre 2025 interessa il 48% delle entrate programmate. I problemi delle imprese nel trovare personale riflettono l’intrecciarsi di diversi fattori e di situazioni molto eterogenee sul territorio: difficoltà legate alla **manca di candidati per i profili professionali disponibili nelle aziende**, la quota del **mismatch qualitativo**, cioè dell’inadeguatezza delle competenze possedute dai candidati rispetto a quelle attese dalle aziende. I settori con le maggiori difficoltà di reperimento sono: fabbri ferrai costruttori di utensili, operai specializzati addetti alle rifiniture delle costruzioni, conduttori di veicoli a motore e a trazione animale, operai specializzati addetti alle costruzioni e mantenimento di strutture edili, tecnici in campo ingegneristico, tecnici informatici, telematici e delle telecomunicazioni, operai macchine automatiche e semiaut. per lavorazioni metalliche e prod.minerali, meccanici artigianali, montatori, riparatori, manutentori macchine fisse/mobili, fonditori, saldatori, lattonieri, calderai, montatori di carpenteria metallica, tecnici della salute.

Nel primo semestre del 2025, il mercato del lavoro umbro indica segnali positivi, con un aumento degli **occupati** sia nella fascia 15-89 anni (+1,9%) che in quella 15-64 anni (+2%). Migliora anche il **tasso di occupazione**, pari al 68,4% (+1,5%), in particolare quello femminile, che cresce di 2 punti percentuali. Contestualmente, il **tasso di disoccupazione** diminuisce al 5,1% (-0,5% rispetto al 30.6.2024), sia per le donne sia per gli uomini. Nella fascia giovanile (15-29 anni) si osserva un incremento degli occupati del 6% e una significativa riduzione dei Neet (-23,9%), che si attestano a 9.095, pari al 7,6% della popolazione di età 15-29 anni (-2,4%).

FINANZA D’IMPRESA

Vai all’obiettivo

Il contesto macroeconomico, segnato negli ultimi anni da forti instabilità geo-politiche e dalle criticità scaturite dalla crescita dei costi delle materie prime e dall’applicazione dei dazi sugli scambi commerciali, ha posto in evidenza come il tema delle risorse finanziarie rappresenti un nodo cruciale per il prosieguo e lo sviluppo dell’attività d’impresa.

È significativo considerare come sia variato l’ammontare dei prestiti alle imprese in Italia, Francia e Germania tra il dicembre 2011 e lo stesso mese del 2024 (fonte: BCE). Nell’arco temporale considerato, l’Italia è molto arretrata rispetto ai due competitor europei: i suoi 641 miliardi equivalgono al 47% dei prestiti alle imprese tedesche e al 44% di quelli alle imprese francesi.

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

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

Secondo l’ultimo aggiornamento del rapporto Bankitalia sulle economie regionali, la situazione economica e finanziaria delle imprese umbre si è confermata solida. Le **disponibilità liquide** risultano ancora adeguate alle necessità operative e le valutazioni delle aziende sulla capacità di generare utili sono rimaste sostanzialmente inalterate. Il **credito al settore produttivo** ha continuato a contrarsi, in particolare per le piccole imprese. Vi hanno influito le ridotte esigenze di finanziamento degli investimenti e politiche di offerta ancora improntate a prudenza. La riduzione dei tassi di interesse ha tuttavia favorito nei mesi più recenti un recupero dei prestiti al settore manifatturiero, tornati a crescere dopo più di due anni. La qualità del credito è migliorata; l’incidenza delle nuove posizioni deteriorate è tornata su livelli assai contenuti nel confronto storico.

TRANSIZIONE DIGITALE E SOSTENIBILE

Vai all’obiettivo

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

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

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

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

La **transizione digitale** in Umbria sta andando avanti e marca alcuni punti di eccellenza rispetto alle regioni vicine. Basti pensare che ad, esempio, per quanto riguarda le imprese attive nella vendita on-line l’Istat certifica che la percentuale dell’Umbria, dove il 18,7% delle aziende utilizza questo canale di vendita, è superiore ai dati di Marche (16%) e Toscana (14,4%) ed Emilia-Romagna (18%).

L’Umbria, peraltro, sempre secondo i dati Istat, non sfigura affatto sugli altri parametri legati alla digitalizzazione, sia se si guarda alla dotazione di base (imprese collegate a Internet, servizio di banda larga e così via), sia se si prende in considerazione l’effettivo approccio alla digitalizzazione delle realtà economiche.

Segnali incoraggianti (ancora inferiori ai dati medi nazionali, ma comunque in forte recupero) arrivano anche sul fronte della **transizione ecologica**: Il Rapporto GreenItaly Fondazione Symbola-Unioncamere rileva che le imprese umbre che hanno investito in tecnologie e prodotti green nel periodo 2017-2021 sono state 7mila 721, con la provincia di Perugia più lanciata in tecnologie e prodotti green rispetto a quella di Terni: nel Perugino si tratta di 5mila 640 aziende, nel Ternano di 1.631. Gli occupati che svolgono una professione di green job in Umbria sono 48mila 300.

Secondo l’ultimo rapporto della Banca d’Italia sulle economie regionali, l’Umbria ha da tempo intrapreso la transizione verso la **produzione di energia elettrica pulita**, che **copre una quota della potenza installata totale superiore rispetto alla media italiana**. Alla fine del 2023 la regione garantiva il 2,0 per cento della capacità produttiva nazionale da fonti energetiche rinnovabili. Fino al 2008 la capacità produttiva locale era costituita quasi esclusivamente dall’idroelettrico; negli anni successivi è aumentata in misura rilevante soprattutto per l’installazione di impianti fotovoltaici favorita dagli incentivi del Conto energia. Dopo una crescita modesta tra il 2014 e il 2021, nell’ultimo biennio si è registrata una nuova accelerazione. Vi hanno contribuito gli alti prezzi dell’elettricità, i provvedimenti di semplificazione del processo autorizzativo alla costruzione di nuovi impianti FER3 e gli incentivi fiscali per l’efficientamento energetico degli edifici. L’aumento



è stato trainato dagli impianti di piccola e media taglia utilizzati da famiglie e imprese con finalità di autoproduzione. **se la porzione di energia prodotta da fonti rinnovabili è tornata ad aumentare decisamente, resta comunque ancora lontana dagli obiettivi fissati a livello nazionale.**

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

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

BUROCRAZIA E SEMPLIFICAZIONE

[Vai all’obiettivo](#)

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

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

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

OPPORTUNITA’: LE RISORSE DEL PNRR E LA ZONA ECONOMICA SPECIALE (ZES)

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (**PNRR**) rappresenta lo strumento centrale attraverso cui anche l’Umbria contribuisce all’attuazione del programma Next Generation EU, con l’obiettivo di sostenere la ripresa economica, la transizione ecologica e digitale, nonché il rafforzamento della coesione sociale e territoriale.

Il Piano si articola sui seguenti sei assi strategici:

- Missione 1 - Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura;
- Missione 2 - Rivoluzione verde e transizione ecologica;
- Missione 3 - Infrastrutture per una mobilità sostenibile;
- Missione 4 - Istruzione e ricerca;
- Missione 5 - Inclusione e coesione;
- Missione 6 – Salute.

In Umbria, le progettualità con maggiore impatto, rispetto alle singole Missioni del PNRR, si concentrano principalmente sulla Missione 2 – Rivoluzione verde e transizione ecologica - con circa 904 milioni di euro, destinati in larga parte alla realizzazione di opere idriche e a investimenti in ambito energetico (sicurezza energetica, energie rinnovabili ed efficientamento energetico), segue la Missione 3 – Infrastrutture per una mobilità sostenibile, con circa 715 milioni di euro, finalizzati prevalentemente al potenziamento delle linee ferroviarie regionali e al miglioramento delle stazioni. La Missione 1 – Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura - conta circa 407 milioni di euro, metà dei quali destinati allo sviluppo di reti digitali ultraveloci (banda ultra-larga e 5G) e alle infrastrutture di telecomunicazione.

Complessivamente, il PNRR in Umbria conta 4.802 interventi per un importo finanziato di circa 2,30 miliardi di euro, che raggiunge i 2,95 miliardi di euro considerando anche le ulteriori fonti di finanziamento complementari al Pnrr. Ad esso si affianca il Piano nazionale complementare (Pnc), finanziato con risorse nazionali, che integra il Pnrr sostenendo ulteriori investimenti o rafforzando quelli già previsti.

In Umbria, il Piano nazionale complementare si integra con “NextAppennino”, il programma dedicato alla ripresa economica e sociale delle aree del Centro Italia colpite dai sismi del 2009 e 2016 viene finanziato attraverso il Fondo Complementare al Pnrr per le Aree Sisma, per sostenere la ricostruzione fisica e lo sviluppo nei 16 comuni umbri maggiormente colpiti dal sisma del 2016 (11 in provincia di Perugia e 4 in provincia di Terni).

Il 2026 è l’anno in cui dovrà chiudersi l’attuazione del Pnrr, del Pnc e del Pnc Area Sisma.

L’impatto prodotto dalle risorse del PNRR stanziato per l’Umbria con effetti espansivi in particolare sul PIL e sull’occupazione, 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).

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 fondamentali, per aggredire quei problemi strutturali che hanno determinato un ventennio di stagnazione economica dell’Italia e ancor più dell’Umbria la quale, nel frattempo, si è andata progressivamente allontanando dalla medianità che l’aveva caratterizzata fino agli anni Novanta.

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

Opportunità derivano anche dalla recente **inclusione dell’Umbria nella ZES**. Le Zone Economiche speciali (Zes) rappresentano, infatti, uno strumento strategico di politica industriale e territoriale per promuovere lo sviluppo economico, attrarre investimenti e ridurre i divari regionali. L’obiettivo è attrarre investimenti, stimolare la crescita economica, sostenere l’occupazione e aumentare la competitività delle imprese nei territori meno sviluppati o “in transizione”.

L’ingresso dell’Umbria nella Zes rappresenta una “svolta storica” per alcune potenziali ricadute positive:



- ✓ Attrazione di investimenti esteri e nazionali: gli incentivi fiscali e le procedure semplificate renderanno l’Umbria più competitiva per chi vuole investire nella regione;
- ✓ Crescita occupazionale: grazie a sgravi contributivi e credito d’imposta, le imprese potrebbero creare posti di lavoro, anche per giovani;
- ✓ Sviluppo settoriale strategico: la Zes può supportare settori ad alto valore aggiunto come tecnologie digitali, biotecnologie, energie pulite

PNRR, SISTEMA CAMERALE E IMPRESE

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

Il Sistema camerale, nelle sue molteplici articolazioni, è coinvolto nella realizzazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, nell’ambito di un modello di sussidiarietà allargata alle organizzazioni imprenditoriali, anche per meglio definire proposte di intervento e costruire i servizi maggiormente rispondenti alle attese del mondo delle imprese.

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

il sistema camerale è stato riconosciuto come **soggetto** attuatore in diversi filoni progettuali: **digitalizzazione**, con la realizzazione di uno dei nuovi **poli nazionali di innovazione digitale (PIDNext)** di cui è titolare il ministero delle Imprese e del Made in Italy, per realizzare uno dei nuovi Poli nazionali di innovazione digitale nell'ambito della misura dedicata alle piattaforme tecnologiche; **ambiente**, con la diffusione della cultura e di una maggiore conoscenza rispetto alla transizione energetica finalizzata anche a un'assistenza specifica alle imprese per la creazione delle comunità energetiche rinnovabili CER, grazie ad un accordo con il ministero dell’Ambiente; **sportelli unici per le attività produttive (Suap)** presenti in 4.081 comuni, di cui 53 capoluoghi di provincia, che dal 2018 al 2023 hanno contribuito a ridurre da 185 a 59 giorni la durata delle procedure di media e bassa intensità, per la realizzazione di attività di semplificazione e interoperabilità; **Certificazione Nazionale della parità di genere e promozione dell’imprenditoria femminile**, per favorire l’attuazione della normativa e la creazione di un sistema nazionale di certificazione, ad oggi sono 1.699 le aziende che hanno chiesto l’assistenza camerale per arrivare alla certificazione e con Invitalia viene gestito il programma Pnrr per l'imprenditoria femminile assicurando supporto sui fronti più delicati, come credito e internazionalizzazione; **turismo**, con la realizzazione del **Portale del Tourism Digital Hub** nel quale il sistema camerale ha già portato a “bordo” 33mila aziende della filiera, oltre il 50% in più dell’obiettivo previsto entro il 30 giugno scorso.

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

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.

ELEMENTI DI CARATTERE NORMATIVO

Per i numerosi interventi normativi di recente emanazione, che impattano sugli obiettivi funzionali al perseguimento delle strategie, si rinvia a quanto indicato al [paragrafo 1.1.2 della Relazione Previsionale e Programmatica, approvata dal Consiglio camerale con delibera n.12 del 28 ottobre 2025](#).

CONTESTO ISTITUZIONALE E GOVERNANCE – LA RETE

Vai all’obiettivo

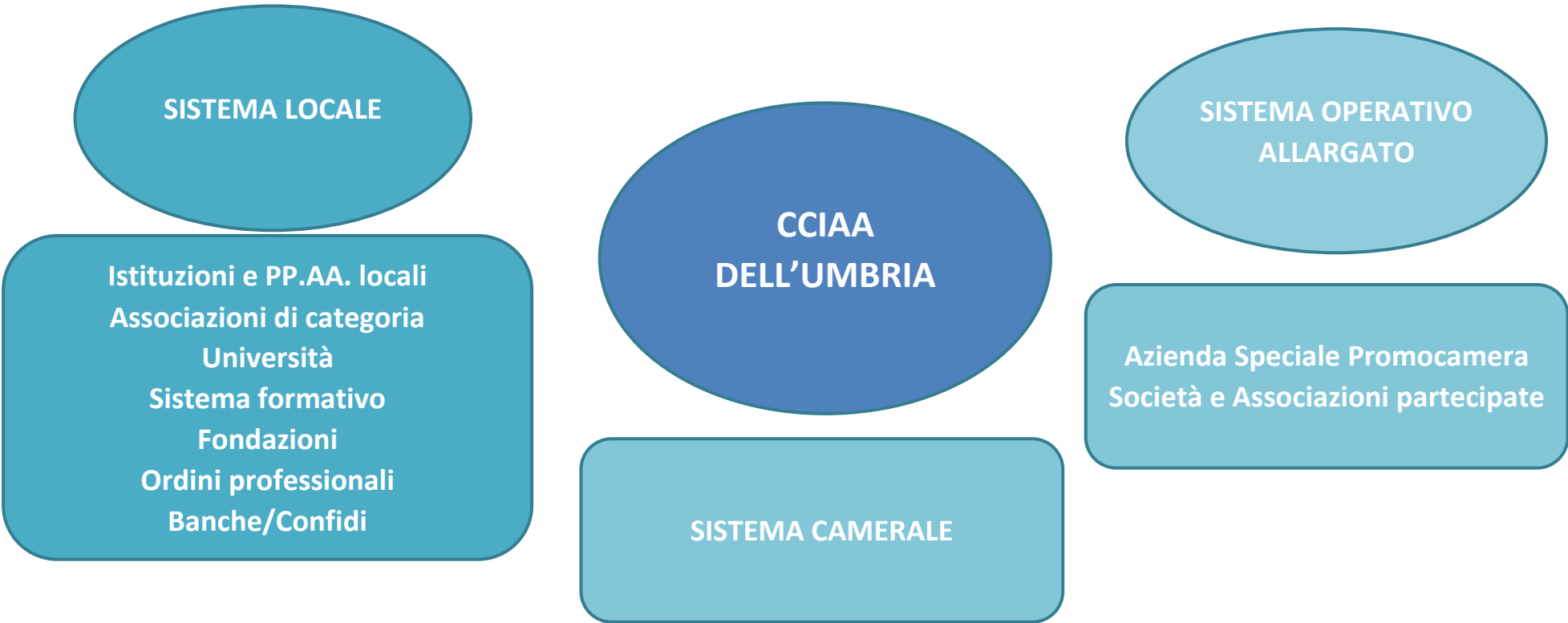
Per loro stessa natura, le Camere di Commercio sono un nodo connesso con una **rete** istituzionale più ampia. In particolare, nell’ambito del **sistema camerale**, la Camera si pone in relazione con le altre Camere di Commercio, con l’Unioncamere e con le Agenzie di sistema, condividendone missione,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

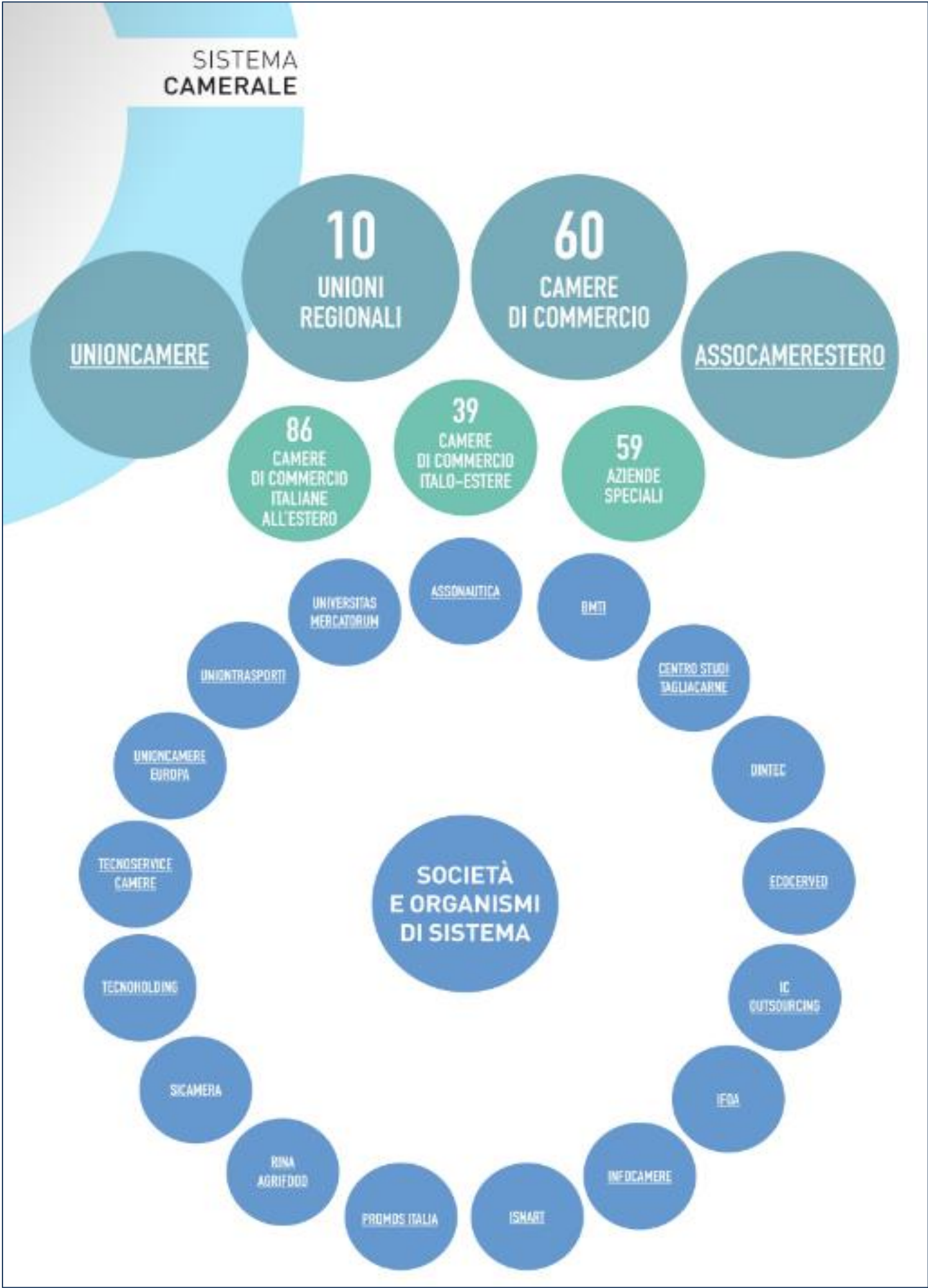
Su alcune delle funzioni attribuite dalla riforma del sistema camerale – Transizione digitale e sostenibile delle imprese, supporto alla Finanza d’Impresa, Turismo e Cultura, Internazionalizzazione delle imprese – viene realizzata una programmazione a livello di sistema camerale nazionale.

Le azioni dell’ente camerale si collocano, inoltre, all’interno del **sistema locale regionale**, attraverso la partecipazione ad iniziative da realizzare spesso in partenariato con altri soggetti istituzionali pubblici (Regione, Comuni, Università, Enti strumentali, ecc.) o privati (Associazioni di categoria, banche, fondazioni, associazioni, ordini professionali, ecc.), impegnati a sostenere e sviluppare il sistema imprenditoriale 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**.

igura 28 – Contesto istituzionale e governance





2.2 – Valore pubblico

[Torna alla Piramide del VP](#)
[Torna alla mappa logica](#)

[torna alla struttura del PIAO](#)
[\(torna all'indice\)](#)



IL VALORE PUBBLICO

Per Valore Pubblico (VP) si intende il **miglioramento congiunto ed equilibrato del benessere economico, sociale e ambientale delle diverse categorie di utenti e stakeholder, generato da una politica o da un progetto.**

La Camera di Commercio genera Valore Pubblico quando il livello di benessere dei suoi utenti e stakeholder e il proprio livello di salute, grazie al miglioramento delle performance dell'ente, sono superiori rispetto alle condizioni di partenza delle politiche dell'ente. Ciò è possibile governando le performance – misurabili in termini di efficacia e di efficienza - in modo razionale e funzionale alla soddisfazione dei bisogni, proteggendole dai rischi connessi e curando la salute dell'Ente.



In questa sottosezione verrà quindi esplicitata la convergenza delle strategie camerali, nei diversi ambiti previsti dal PIAO, verso la realizzazione del fine comune di creazione di Valore Pubblico e la misurazione del valore pubblico creato.

Come risposte alle criticità/opportunità emerse dall’aggiornamento dell’analisi di contesto (esterno e interno) effettuata sulle tematiche rientranti nelle finalità istituzionali conferite dalla legge alle Camere di Commercio **(indicate al paragrafo 1.1), discendono gli obiettivi di valore pubblico.**

Figura 29 – Criticità e obiettivi di valore pubblico



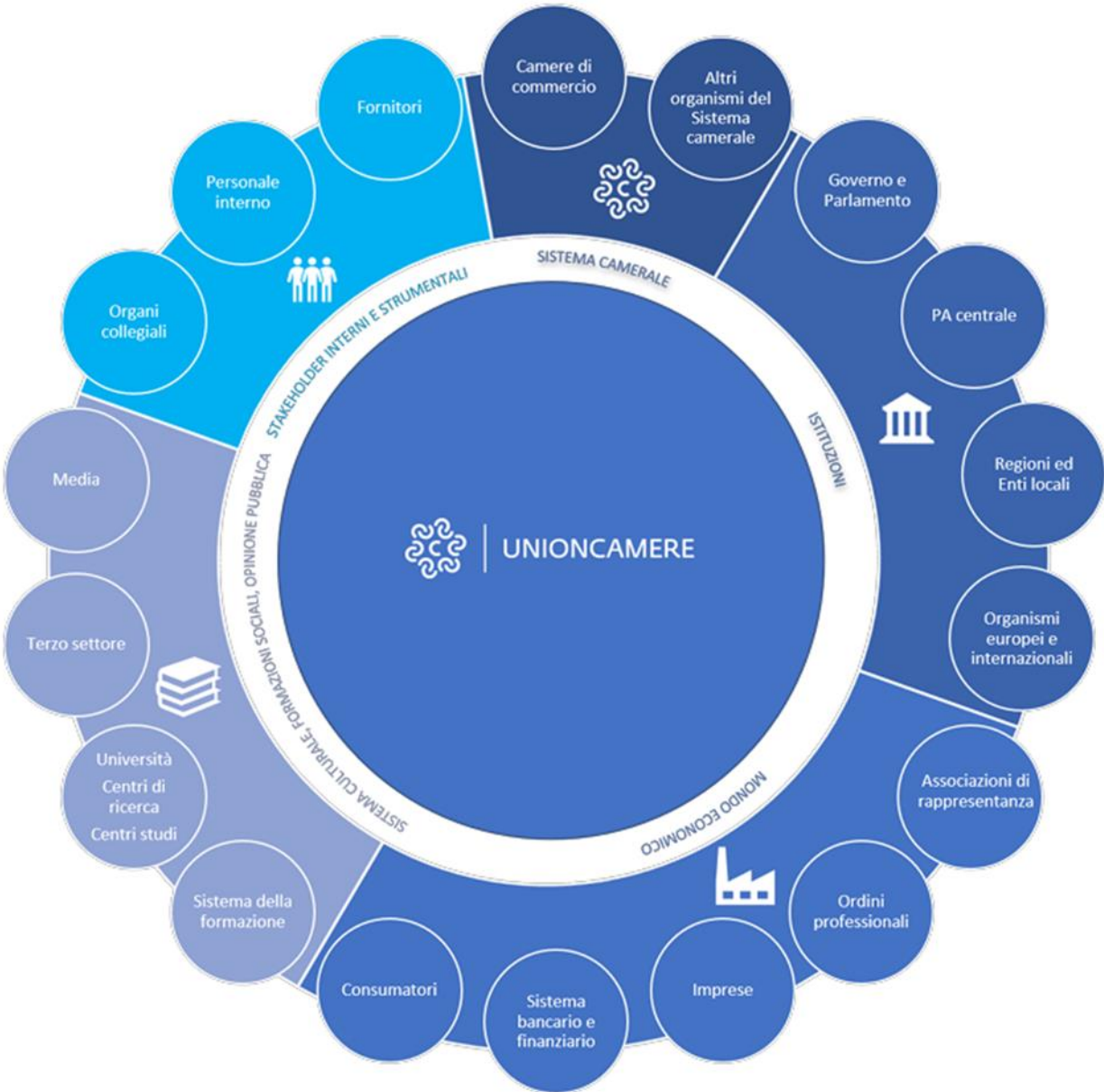
Per ciascun obiettivo di valore pubblico sono stati individuati gli stakeholders.

GLI STAKEHOLDERS E GLI IMPATTI ATTESI

[torna alla Mappa logica](#)

Figura 30 – Gli stakeholder della CCIAA

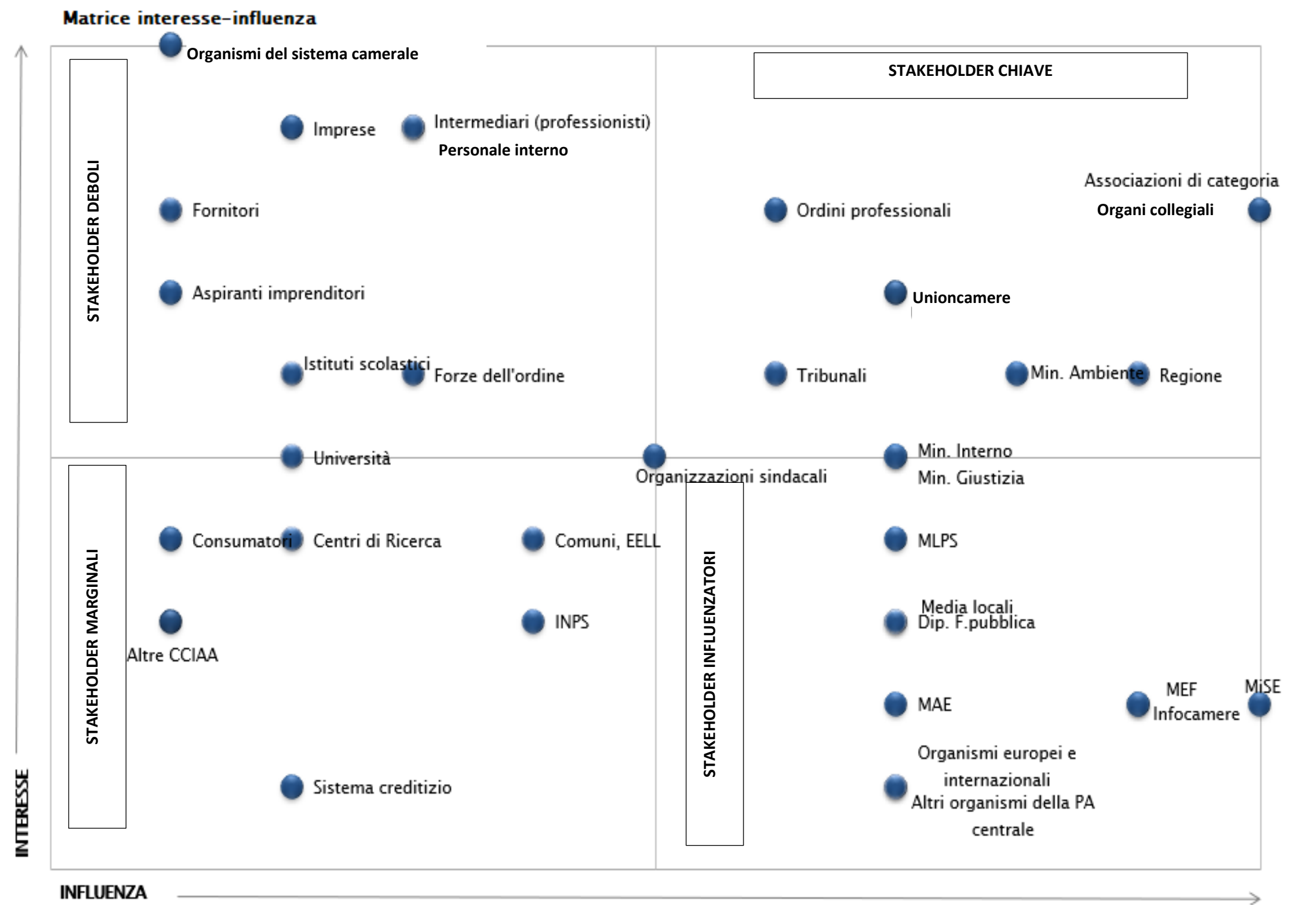
Molteplici sono i soggetti portatori di interesse che hanno correlazioni di diversa natura con l’ente camerale e con gli obiettivi di valore pubblico individuati. Da quelli che detengono un rapporto diretto, (imprese, associazioni di categoria, professionisti, consumatori), a tutti gli attori le cui azioni possono direttamente o indirettamente influenzare le scelte attuate o da porre in essere (collettività, Pubblica Amministrazione, istituzioni pubbliche ecc.).





L’analisi condotta sugli stakeholders in base alla matrice potere-interesse ha permesso di individuare le diverse tipologie.

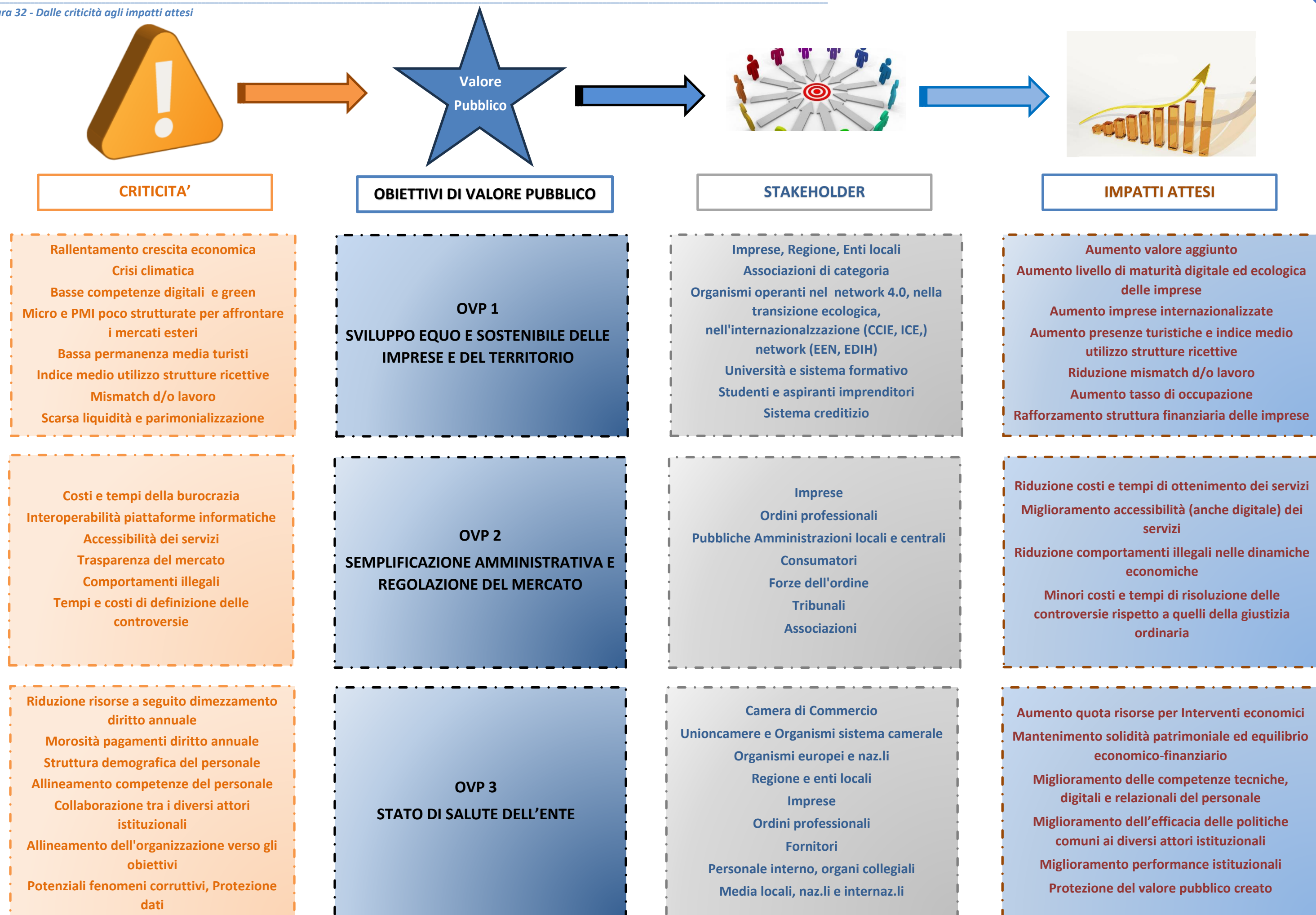
Figura 31 – Stakeholder: matrice influenza-interesse



Le categorie di stakeholders ritenute particolarmente rilevanti, rientranti sia tra gli stakeholders chiave sia tra quelli deboli che tuttavia sono tra i principali destinatari e portatori di interesse (associazioni di categoria, imprese, professionisti, dipendenti camerali) sono state coinvolte, attraverso **consultazioni pubbliche** realizzate nel corso del secondo semestre 2023, **per individuare gli impatti attesi** dagli stessi **sugli obiettivi di valore pubblico**, su ognuno dei quali sono state raccolte proposte e suggerimenti utili a riorientare le politiche e l’azione camerale.

Altre modalità di coinvolgimento/interazione, utilizzate in modo sistematico, sono: la rappresentanza negli organi di governo, la somministrazione di questionari di gradimento, tavoli partecipativi/ di lavoro, accordi, convenzioni, collaborazioni, patrocinii, incontri informativi periodici, riunioni con rappresentanze sindacali, contatti con referenti aziendali di Enti, Associazioni e Ordini professionali, contatti di indirizzo, newsletter, concorsi ed eventi, attività di verifica.

Figura 32 - Dalle criticità agli impatti attesi

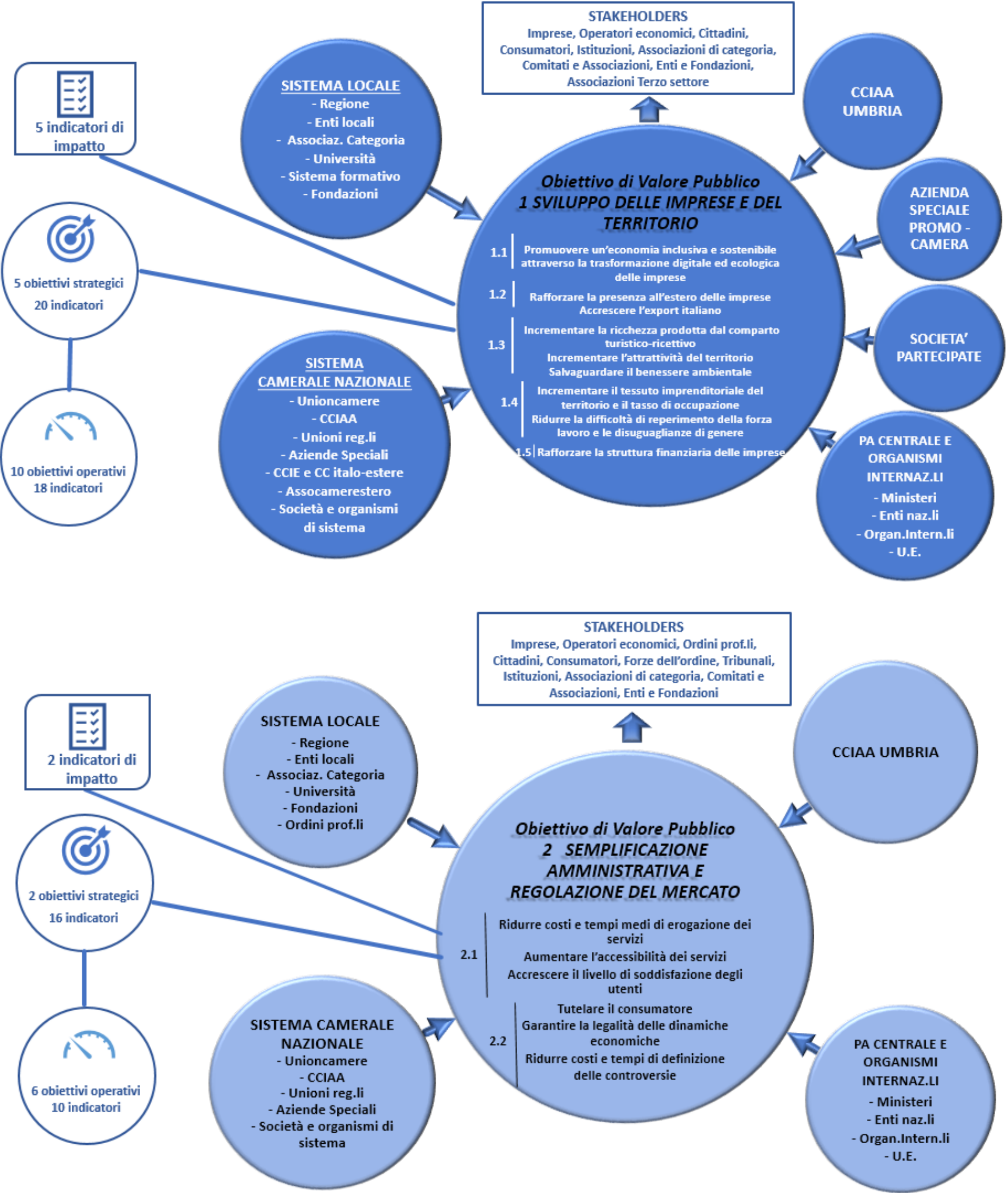


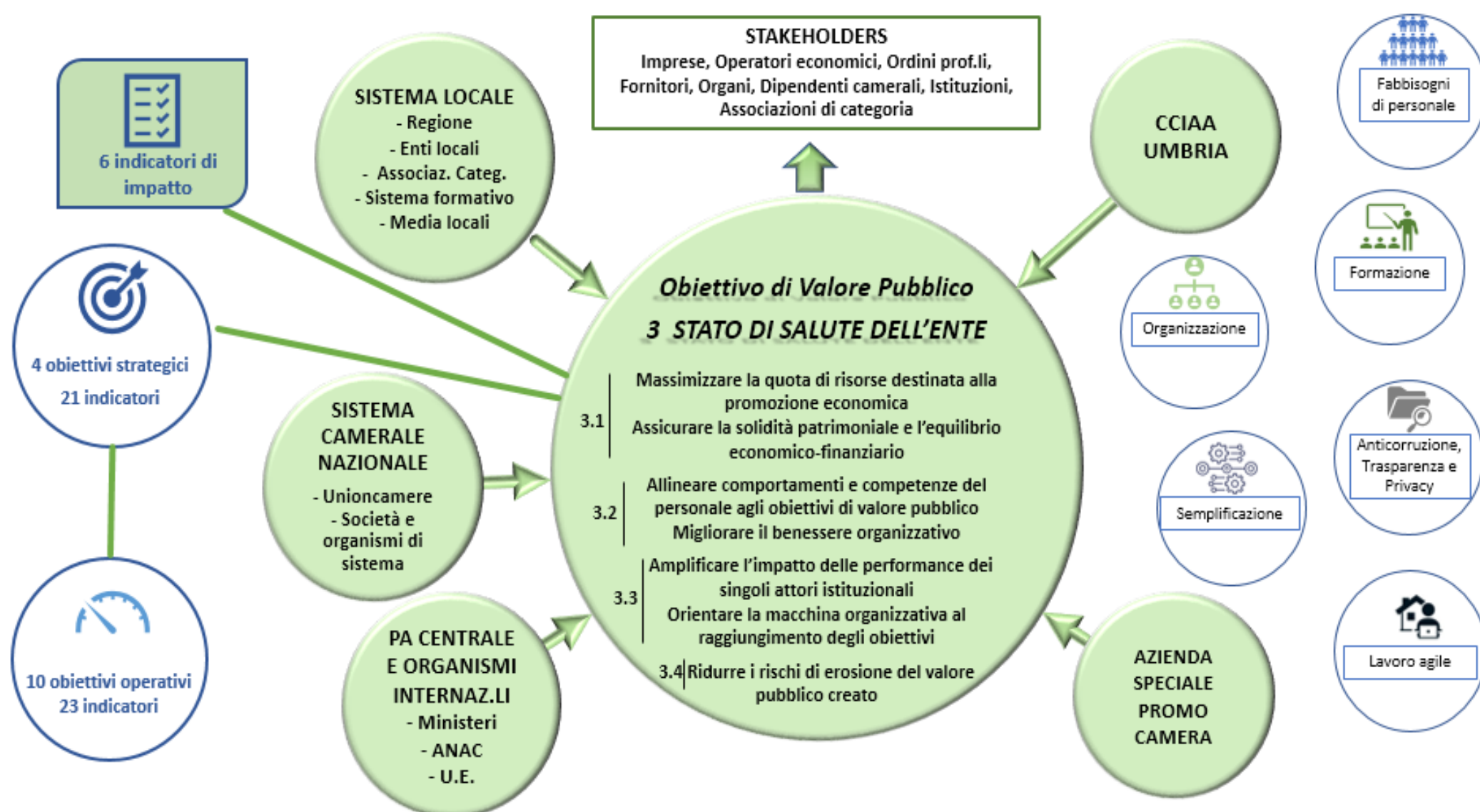


Alla creazione di uno stesso obiettivo di Valore Pubblico concorrono più soggetti, che interagiscono e si condizionano reciprocamente in un sistema complesso e che introducono necessariamente il concetto di **performance di filiera**, che si riferisce al **contributo su più livelli di tutti i soggetti coinvolti, pubblici e privati, nel raggiungimento degli stessi obiettivi di valore pubblico**, identificando il **processo complesso di creazione congiunta del valore pubblico**, condizionato da variabili interconnesse tra loro e che coinvolge una pluralità di soggetti pubblici e privati.

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 quindi 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**.

Figura 33 – La rete di creazione del Valore Pubblico





PROGRAMMAZIONE E MISURAZIONE DEGLI IMPATTI E DEL VALORE PUBBLICO CREATO

Ogni obiettivo di Valore Pubblico va misurato con un indice sintetico (o composto) di impatto multidimensionale sul benessere degli stakeholders.

L'impatto esprime l'effetto atteso o generato (outcome) da una politica o da un servizio sui destinatari, nel medio-lungo termine, nell'ottica di creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere (economico, sociale, ambientale) rispetto alle condizioni di partenza.

Nonostante le **difficoltà di misurazione degli impatti, dovute sia alla distanza temporale tra l'azione dell'Ente e la generazione degli effetti, sia al parziale controllo degli stessi in ragione delle interazioni da parte di altri soggetti o di variabili esogene**, l'impatto deve diventare, comunque, il riferimento ultimo per la programmazione di medio-lungo periodo, al fine di orientare le politiche e per prefigurare ed indirizzare gli effetti delle attività e dei servizi camerali nel contesto socio-economico.

Sugli indicatori di impatto già disponibili su banche dati nazionali e internazionali (ISTAT, EUROSTAT, OECD) come i BES e gli SDGs e alcuni indicatori ISTAT, la capacità di contribuire al loro miglioramento supera i confini organizzativi della singola Camera di Commercio, poiché l'attuazione delle strategie non è in grado di influenzarne il valore, pur contribuendo alle sfide strategiche mondiali, europee e nazionali.

Per misurare quindi come la Camera di Commercio impatta con la sua azione, è necessario **individuare indicatori di impatto di livello "micro"**, che tuttavia richiedono spesso delle rilevazioni ad hoc, implementando sistemi di follow up sulle azioni intraprese. A questi si possono affiancare alcuni **indicatori di sistema camerale di livello "macro"**, attingendo al sistema di indicatori Pareto e all'Osservatorio camerale gestiti da Unioncamere con il supporto delle singole Camere di Commercio. In alcuni casi si utilizzano **indicatori proxy**, strettamente correlati all'indicatore di impatto che sostituiscono, qualora questo non possa essere misurato, che indicano come ci si sta avvicinando al raggiungimento dell'obiettivo di valore pubblico.

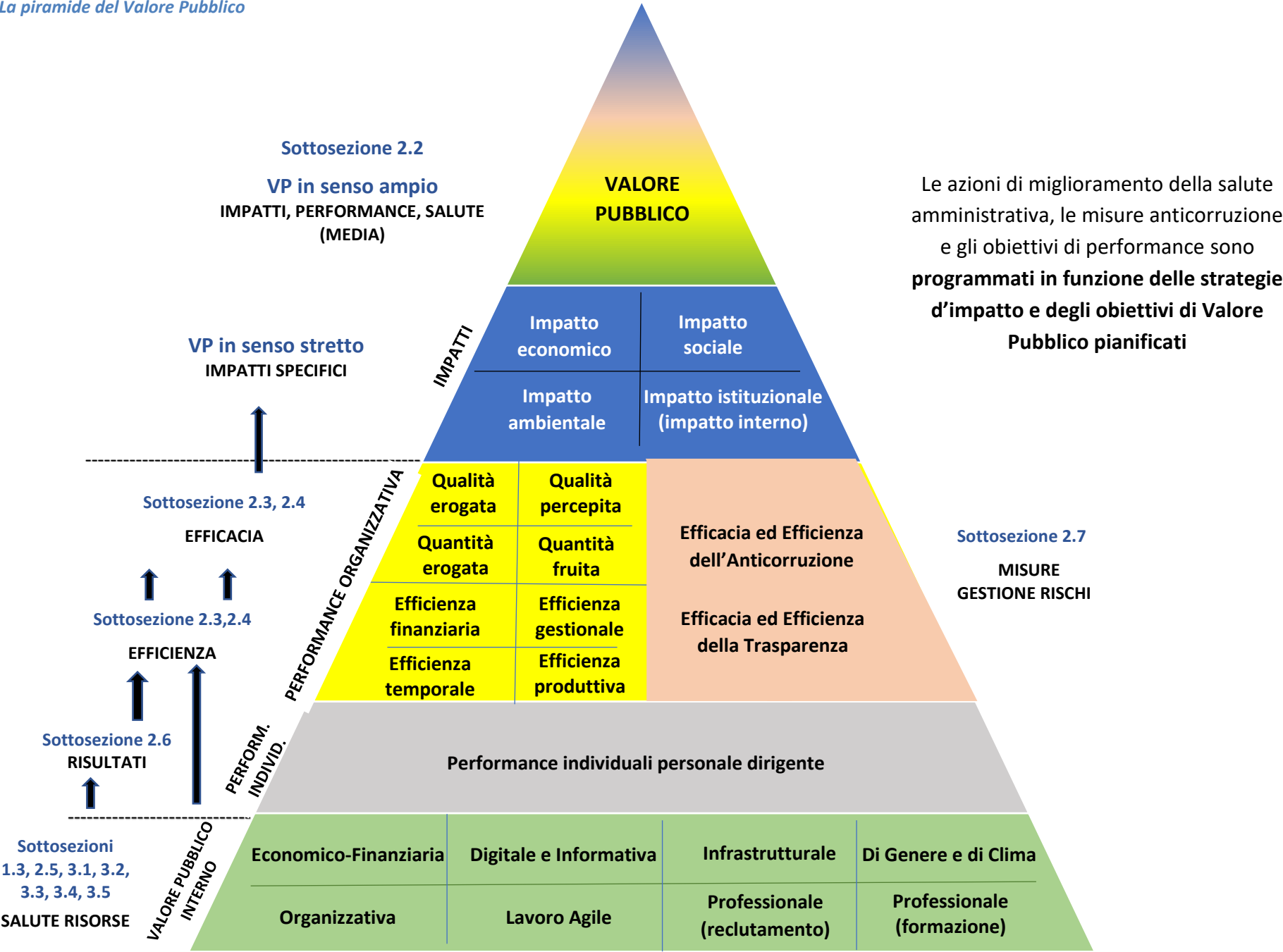
Utilizzando il modello di programmazione e di misurazione del Valore Pubblico basato sulla metodologia della Piramide del Valore Pubblico, messo a punto dal CERVAP – Centro di Ricerca sul Valore Pubblico – e richiamato nelle Linee Guida 2025 del D.F.P. sul P.I.A.O. e sul Report del P.I.A.O., la Camera di Commercio genera Valore Pubblico quando:

- impatta positivamente sul benessere esterno, migliorando il benessere di imprese e stakeholder;
- orienta le performance organizzative di efficacia e di efficienza verso il miglioramento degli impatti;
- orienta le performance individuali del personale verso il miglioramento di quelle organizzative;
- impatta positivamente sulla salute interna delle risorse dell'ente, contribuendo al mantenimento e al miglioramento della salute istituzionale.



METODOLOGIA DI MISURAZIONE DEL VALORE PUBBLICO ATTRAVERSO LA PIRAMIDE DEL VALORE

Figura 33– La piramide del Valore Pubblico



La Piramide del Valore Pubblico funziona secondo una **logica di generazione e misurazione progressiva del valore, partendo dalla base, salendo di livello in livello e trovando la sua misura sintetica e integrata nell’apice**. I livelli intermedi della Piramide corrispondono alle SottoSezioni 2.3 (Performance strategica), 2.4 (Performance operativa), 2.6 (Performance individuale dirigenti) e 2.7 (Rischi corruttivi e Trasparenza) del PIAO e rispondono alle domande “come creare il Valore Pubblico?” e “come proteggere il Valore Pubblico?”, da affrontare in modo integrato così da proteggere gli specifici obiettivi di performance con specifiche misure anticorruzione.

Il Valore Pubblico creato sarà calcolato come media delle medie di ognuna delle cinque dimensioni di performance: impatto, efficacia, efficienza, performance individuale, salute delle risorse.

La logica alla base della metodologia della Piramide del Valore Pubblico è che le azioni di miglioramento della salute organizzativa, le misure anticorruzione, la trasparenza e gli obiettivi di performance organizzativa e individuale devono essere programmati in funzione degli obiettivi di valore pubblico pianificati:

- la salute delle risorse (salute digitale, economico finanziaria, organizzativa, professionale, equilibrio di genere, clima organizzativo, ecc.) contribuisce a migliorare le performance individuali;
- il miglioramento delle performance individuali contribuisce a migliorare le performance organizzative in termini di efficienza ed efficacia e a mitigare/ridurre i rischi corruttivi;
- tutto ciò contribuisce al miglioramento degli impatti delle strategie e alla creazione di valore pubblico, sia esterno che interno.



Di seguito la **Piramide del Valore Pubblico** costruita sui **3 obiettivi di valore pubblico** individuati

Figura 34 – Misurazione degli obiettivi di Valore Pubblico

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO E MISURAZIONE





2.3 – Performance strategica

[torna alla struttura del PIAO](#) [\(torna all’indice\)](#)

DAGLI OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

In coerenza con le priorità individuate nel Programma pluriennale di mandato e con le strategie e le linee di sviluppo del sistema camerale indicate da Unioncamere, a seguito dell’analisi di contesto e delle criticità rilevate, **sono stati individuati già nella RPP 2026 gli obiettivi di valore pubblico e**, a partire da essi, sulla base degli impatti attesi dai principali stakeholder riportati al paragrafo 2.2, **gli obiettivi strategici di orizzonte triennale**, vale a dire le strategie attuative dell’obiettivo di valore pubblico, tra le varie alternative possibili, in funzione del contesto interno ed esterno analizzato, associando ad essi indicatori di impatto (laddove possibile la misurazione) e di performance organizzativa nelle sue molteplici dimensioni (efficacia, efficienza, salute delle risorse).

Figura 34 – Obiettivi di valore pubblico e strategie attuative

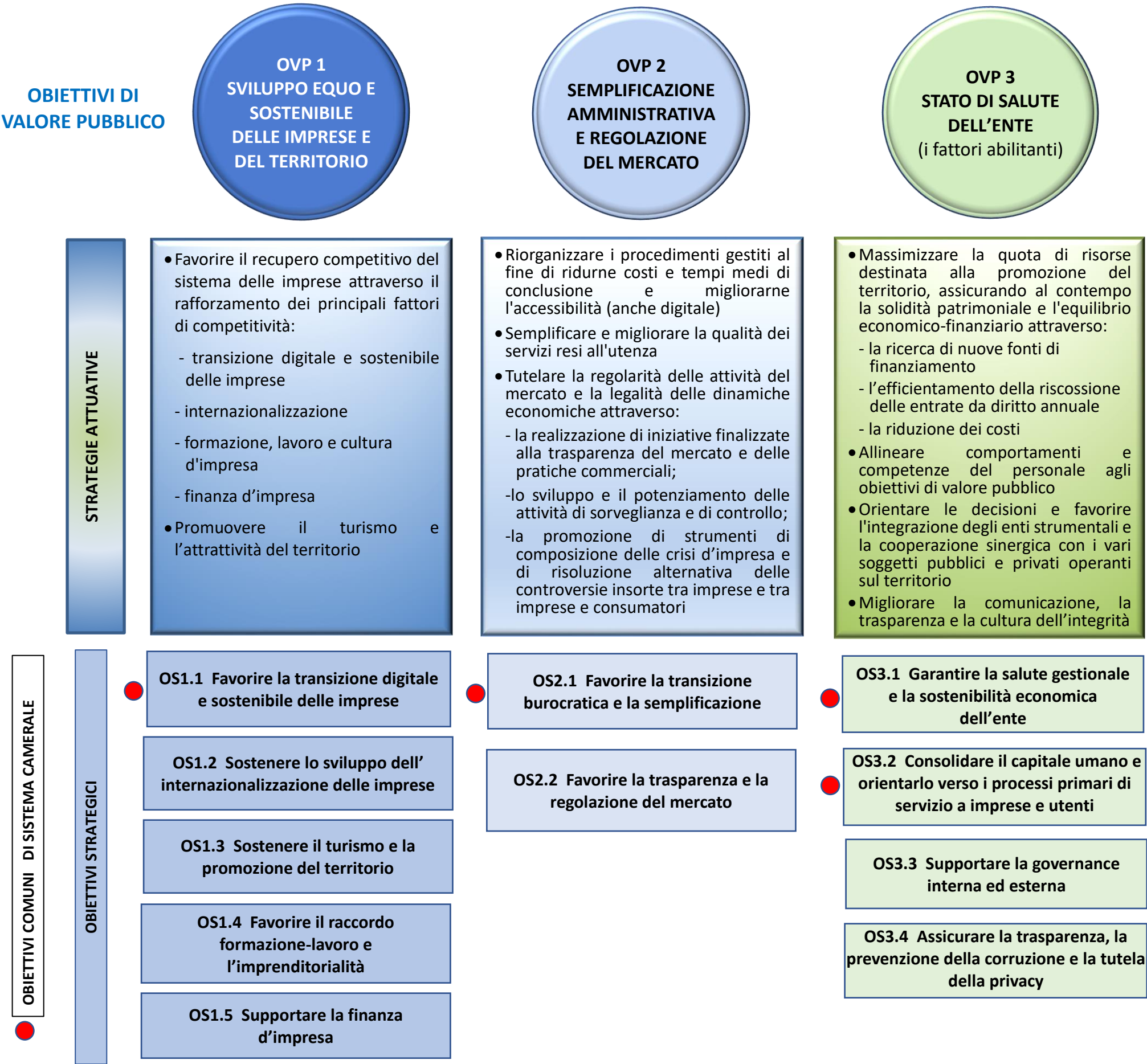
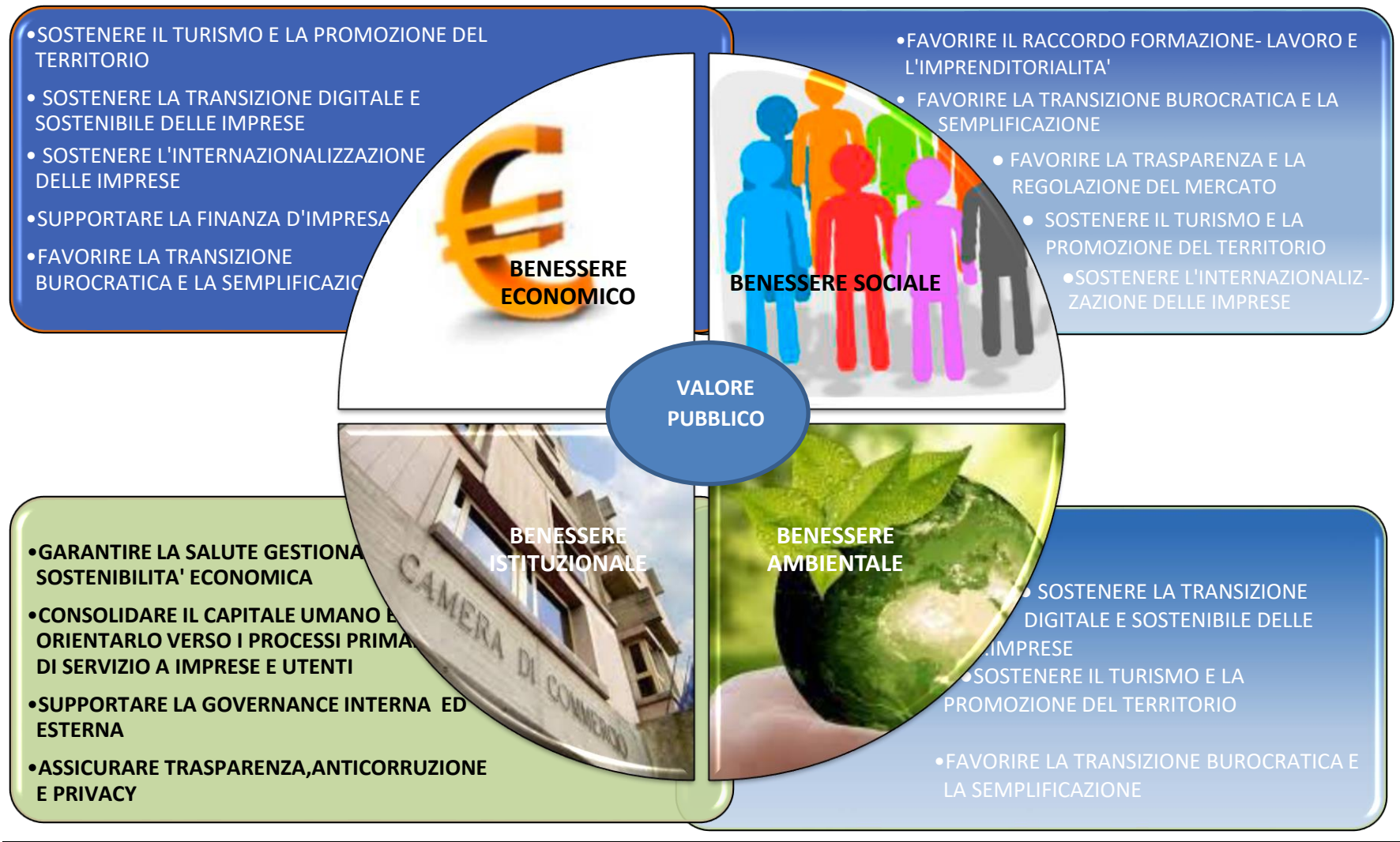




Figura 35 – Dimensioni del Valore Pubblico e obiettivi strategici



OBIETTIVI STRATEGICI – RIEPILOGO (NAVIGABILE)

[torna alla Mappa logica](#)

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	OBIETTIVI STRATEGICI
OVP 1 - SVILUPPO EQUO E SOSTENIBILE DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	OS1.1 FAVORIRE LA TRANSIZIONE DIGITALE E SOSTENIBILE DELLE IMPRESE
	OS1.2 SOSTENERE LO SVILUPPO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE
	OS1.3 SOSTENERE IL TURISMO E LA PROMOZIONE DEL TERRITORIO
	OS1.4 FAVORIRE IL RACCORDO FORMAZIONE-LAVORO E L'IMPRENDITORIALITA'
	OS1.5 SUPPORTARE LA FINANZA D’IMPRESA
OVP2 2 - SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO	OS2.1 FAVORIRE LA TRANSIZIONE BUROCRATICA E LA SEMPLIFICAZIONE
	OS2.2 FAVORIRE LA TRASPARENZA E LA REGOLAZIONE DEL MERCATO
OVP 3 - STATO DI SALUTE DELL’ENTE	OS3.1 GARANTIRE LA SALUTE GESTIONALE E LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA DELL'ENTE
	OS3.2 CONSOLIDARE IL CAPITALE UMANO E ORIENTARLO VERSO I PROCESSI PRIMARI DI SERVIZIO A IMPRESE E UTENTI
	OS3.3 SUPPORTARE LA GOVERNANCE INTERNA ED ESTERNA
	OS3.4 ASSICURARE LA TRASPARENZA, LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E LA TUTELA DELLA PRIVACY

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO	OVP 1 SVILUPPO EQUO E SOSTENIBILE DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
OBIETTIVO STRATEGICO	OS 1.1 FAVORIRE LA TRANSIZIONE DIGITALE E SOSTENIBILE DELLE IMPRESE (Obiettivo comune di sistema) torna al contesto esterno					
STRATEGIE ATTUATIVE	Potenziamento delle competenze del capitale umano delle PMI in materia digitale e green. Creazione e sviluppo di ecosistemi digitali e green volti a favorire il collegamento tra domanda e offerta tecnologica, affiancando le azioni di orientamento e di re-indirizzamento già consolidate presso la rete dei PID (es. Mentor digitali, Atlante i4.0) con nuovi strumenti operativi e fonti informative sempre più evolute e mirate. Potenziamento degli strumenti di assessment come fattori abilitanti della doppia transizione per supportare le imprese nella conoscenza del livello di maturità digitale, di sicurezza informatica dei dati, delle competenze digitali e del posizionamento delle imprese sui criteri ESG - Environmental Social Governance. Accompagnamento delle imprese in materia digitale e green e counseling per l’accesso ai finanziamenti pubblici. Favorire la transizione energetica delle imprese attraverso progetti per l’efficientamento energetico e la costituzione di Comunità Energetiche Rinnovabili. Promuovere l’economia circolare e l’utilizzo dei sottoprodotti in collaborazione con ARPA Umbria. Diffusione dell’importanza strategica di adottare modelli di business sostenibili secondo i criteri ESG anche in virtù degli accordi di collaborazione siglati con gli Ordini dei Dottori Commercialisti di Perugia e Terni e con l’Unione Forense per la Tutela dei Diritti Umani.					
STAKEHOLDER	Imprese, Enti, associazioni e organismi operanti all’interno del network 4.0 e in materia di transizione ecologica					
INDICATORI DI IMPATTO MACRO AI QUALI CONTRIBUISCE L’OBIETTIVO	SDGs-ISTAT*: % valore aggiunto delle imprese MHT rispetto al valore aggiunto manifatturiero; % imprese (con almeno 10 addetti) dei settori Industria e Servizi con connessione a Internet a banda larga fissa e/o mobile; % imprese (con almeno 10 addetti) dei settori Industria e Servizi che hanno un sito Web/home page o almeno una pagina su Internet. INDICE DESI: % imprese che utilizzano social media; % imprese che utilizzano Big Data; % imprese che utilizzano servizi Cloud; % PMI che vendono on-line; % fatturato PMI da commercio elettronico. RIDET INDEX (Regional Innovation, Digitalization and Ecological Transition): indice sintetico elaborato a partire da 48 indicatori chiave, organizzati in 3 grandi aree tematiche: transizione digitale (24 indicatori), transizione ecologica (11 indicatori), innovazione (13 indicatori).					
PROGRAMMA (D.M. 27/03/2013)	011/005 – Promozione e attuazione politiche di sviluppo, competitività e innovazione....					
RISORSE ECONOMICHE	€ 672.388,77	AREA DIRIGENZIALE RESPONSABILE	PROMOZIONE ECONOMICA – Federico Sisti			
Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2024	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027	Anno 2028
KPI OS_1.1.001 (di sistema) Tasso di variazione del livello di medio di maturità digitale ed ecologica delle imprese assistite Peso: 15% UdM: % Tipologia: impatto	(Livello medio del livello di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31.12.N - Livello medio del livello di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31.12.N-1) / Livello medio del livello di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31.12.N-1 (fonte: elaborazione on demand Dintec)	+11%	-0,9%	>=+7,5%	>= +7,5%	>= +7,5%
KPI OS_1.1.002 (di sistema) Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate Peso: 15% UdM: N. Tipologia: efficacia quantitativa	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) realizzati nell’anno sulla doppia transizione/ 1 (fonte: Kronos-> Progetti 20% D.A.)	32	38	>= 25	>= 30	>= 35
KPI OS_1.1.003 (di sistema) Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese Peso: 20% UdM: N. Tipologia: efficacia quantitativa	N. assessment maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità ed energia condotti sulla doppia transizione /ogni 10.000 imprese attive al 31.12 dell’anno N (fonte: Kronos-> Progetti 20% D.A.- Movimprese)	75	70	>=50	>= 50	>= 50
KPI OS_1.1.004 (di sistema) Capacità di affiancamento alle imprese nell’innovazione digitale e green Peso: 15% UdM: N. Tipologia: efficacia quantitativa	N° incontri one to one realizzati per guidare le imprese nella doppia transizione (finanziamenti per digitale e green, follow up degli assessment, ecc.) /ogni 10.000 imprese attive al 31.12 dell’anno N (fonte: Kronos-> Progetti 20% D.A - Movimprese)	9,3	7,0	>=4,5	>=4,6	>=4,7
KPI OS_1.1.005 Indice di CS imprese fruitrici del servizio Peso: 15% UdM: % Tipologia: efficacia-qualità percepita	Punteggio medio conseguito su indagini di CS *100 /Punteggio massimo teorico (massimo scala) (fonte: Questionari di rilevazione)	90%	88%	>= anno 2025	>= anno 2026	>= anno 2027
KPI OS_1.1.006 Tasso di utilizzo risorse stanziare per doppia transizione Peso: 10% UdM: % Tipologia: efficienza gestionale	Costi per Interventi economici dedicati alla doppia transizione / Risorse stanziare per Interventi economici da destinare alla doppia transizione (fonte: CON2)	82%	In attesa Bilancio consuntivo 2025	>=67%	>= 67%	>= 67%
KPI OS_1.1.007 Risorse per impresa destinate a Digitalizzazione e sviluppo sostenibile Peso: 10% UdM: € Tipologia: effcacia quantitativa	Totale risorse dedicate (costi + Interventi economici) per la Digitalizzazione e lo sviluppo sostenibile (D2 + D5.1 + E1.1.1) nell'anno N / Numero imprese attive al 31.12 (fonte: Kronos-Movimprese)	€ 15,59	In attesa Bilancio consuntivo 2025	>= anno 2025	>= anno 2026	>= anno 2027

OBIETTIVO STRATEGICO		OS 1. 2 SOSTENERE LO SVILUPPO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE					torna al contesto esterno	
STRATEGIE ATTUATIVE	Assistere le imprese già attive sui mercati globali nell’individuazione di nuove opportunità di business. Individuare e avviare all’export le PMI attualmente operanti sul solo mercato domestico (le cosiddette “potenziali esportatrici”) e quelle che solo occasionalmente hanno esportato negli ultimi anni fornendo loro strumenti e assistenza specialistica che permetta di orientarsi verso i nuovi mercati: servizi di informazione, formazione, primo orientamento e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali, con azioni di accompagnamento da realizzare in collaborazione con la Regione, l’ICE, le Camere di Commercio Italiane all’estero e in collaborazione con l’ufficio Punto Impresa Digitale (PID), anche avvalendosi di assessment, tool di analisi e piattaforme digitali quali strumenti di accesso ai mercati internazionali. Rafforzare la partecipazione attiva nei network esistenti (ad esempio la rete EEN) in quelli nascenti (in primis la rete degli European Digital Innovation Hub), anche attraverso il rafforzamento delle partnership con la Regione, le associazioni di categoria e i competence center italiani più attivi, nonché l’ulteriore impulso alla collaborazione e al continuo raffronto con le Camere di Commercio Italiane all’Estero (CCIE) per promuovere in ambito regionale presso le imprese i servizi offerti dalle CCIE.							
	STAKEHOLDER		Imprese, attori istituzionali operanti sull’internazionalizzazione delle imprese					
	INDICATORI DI IMPATTO MACRO AI QUALI CONTRIBUISCE L’OBIETTIVO		ISTAT/ICE: Tasso di propensione export; N. Imprese esportatrici					
	PROGRAMMA (D.M. 27/03/2013)		016/005 – Sostegno all’internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy					
	RISORSE ECONOMICHE		€ 761.133,43	AREA DIRIGENZIALE RESPONSABILE		PROMOZIONE ECONOMICA – Federico Sisti		
Indicatore		Algoritmo		Baseline		Target		
				Anno 2024	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027	Anno 2028
KPI OS_1.2.001 Nuovi contatti con buyer stranieri a seguito attività organizzate nell'arco dell'anno per le imprese iscritte al progetto SEI Peso: 10% UdM: % Tipologia: impatto (proxy)		N. nuovi contatti con buyer stranieri a seguito attività organizzate nell'arco dell'anno per le imprese iscritte al progetto SEI (fonte: questionari di feedback)		61	200	>= 95	>= 100	>= 105
KPI OS_1.2.008 Contratti stipulati a seguito contatti Peso: 0% UdM: % Tipologia: impatto		N. contratti stipulati a seguito contatti / N. contatti1 (fonte: questionari di feedback)		n.d.	12	solo monitorag.	da definire	da definire
KPI OS_1.2.002 Livello di supporto alle imprese nell'internazionalizzazione Peso: 20% UdM: N. Tipologia: efficacia quantitativa		N. imprese supportate per l'internazionalizzazione / 1 (fonte: Rilevazione interna)		270	283	>= 270	>= 280	>= 290
KPI OS_1.2.003 Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati Peso: 20% UdM: N. Tipologia: efficacia quantitativa		N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di Sistema / 1 (fonte: Rilevazione interna)		12	61	>= 35	>= 35	>= 35
KPI OS_1.2.004 Capacità di risposta dello Sportello internazionalizzazione Peso: 10% UdM: % Tipologia:efficacia qualitat-qual.erogata		N. quesiti risolti dallo Sportello Internazionalizzazione entro 5 gg. lavorativi dalla presentazione (fonte: Rilevazione ad hoc CCIAA)		52	55	>= 55	>= 60	>= 65
KPI OS_1.2.005 Indice di CS imprese fruitrici del servizio Peso: 15% UdM: % Tipologia: efficacia qualitat-qual. percepita		Punteggio medio conseguito su indagini di CS *100 / Punteggio massimo teorico (massimo scala) (fonte: Questionari di rilevazione)		91%	80%	>= anno 2025	>= anno 2026	>= anno 2027
KPI OS_1.2.006 Tasso di utilizzo risorse stanziare Peso: 15% UdM: % Tipologia: efficienza gestionale		Costi per Interventi Economici dedicati a Internazionalizzazione delle imprese / Risorse stanziare per l'internazionalizzazione delle imprese (fonte: CON2)		76%	In attesa Bilancio consuntivo 2025	>= 76%	>= 78%	>= 80%
KPI OS_1.2.007 Risorse per impresa destinate all’Internazionalizzazione Peso: 10% UdM: € Tipologia: effcacia quantitativa		Totale risorse dedicate (costi + Interventi economici) per l'Internazionalizzazione (D1.1 + E1.1.4) nell'anno N / N° imprese attive al 31.12 (fonte: Kronos-Movimprese)		€ 9,28	In attesa Bilancio consuntivo 2025	>= anno 2025	>= anno 2026	>= anno 2027

OBIETTIVO STRATEGICO	OS 1.3 SOSTENERE IL TURISMO E LA PROMOZIONE DEL TERRITORIO						torna al contesto esterno
STRATEGIE ATTUATIVE	Sostenere un modello integrato di gestione della destinazione “Umbria”, riconosciuta come realtà unica a livello regionale, promuovendo una governance condivisa ed efficace, capace di valorizzare tutte le componenti dell’offerta turistica; • Collaborare attivamente con la Regione e con gli stakeholder territoriali per realizzare azioni di marketing territoriale, con l’obiettivo di rafforzare la visibilità e la diffusione del brand regionale “Umbria cuore verde”. Un’identità forte e riconoscibile, capace di unire città d’arte e borghi, cultura e natura, grandi eventi e tradizioni locali; • Potenziare il posizionamento dell’Umbria sui mercati nazionali e internazionali, favorendo lo sviluppo di operatori specializzati nella promozione e commercializzazione dell’offerta turistica regionale. In questo ambito, la Camera di Commercio opera come organismo intermedio per la gestione di risorse economiche regionali finalizzate alla crescita del comparto; • Consolidare le azioni già avviate negli ultimi anni, valorizzando i percorsi di concertazione istituzionale con Regione, ANCI Umbria, associazioni di categoria e Università, anche attraverso l’attivazione di percorsi formativi avanzati e post-laurea per nuove figure professionali nel turismo e nella cultura;						

	• Coinvolgere in modo sistematico l’intera filiera dell’accoglienza, progettando azioni di promozione integrata rivolte sia al mercato interno sia a quello estero. Particolare attenzione viene riservata al potenziamento della presenza dell’Umbria nei circuiti dei grandi Tour Operator e alla valorizzazione di asset strategici come i siti UNESCO e il network internazionale Mirabilia; • Costruire progetti di filiera per la valorizzazione dei prodotti agroalimentari di eccellenza e delle produzioni artigianali e manifatturiere di qualità da promuovere attraverso concorsi ed eventi a carattere locale e nazionale; • Promuovere l’utilizzo di strumenti digitali e innovativi per l’analisi e la diffusione di dati economici, al fine di fornire un supporto qualificato e tempestivo alla definizione delle politiche di settore. L’obiettivo è superare un approccio puramente statistico e retrospettivo, sviluppando una visione più strategica e predittiva dei cambiamenti in atto nel sistema turistico e imprenditoriale regionale. Attraverso la collaborazione con i progetti nazionali di Unioncamere sulla digitalizzazione e grazie al sostegno fornito dal Fondo di perequazione di Unioncamere e da ISNART, la Camera di Commercio promuoverà la raccolta e valorizzazione continua dei dati nelle strutture regionali e camerali, avvalendosi di ecosistemi digitali, metodologie di ricerca moderne e strumenti avanzati per la raccolta e interpretazione statistica. In tale ambito, la piattaforma Stendhal svolgerà un ruolo centrale: integrando fonti dati nazionali e locali, attingendo a sistemi predittivi, sentiment analysis, analisi ambientali e branding, essa supporterà l’Osservatorio regionale sull’economia del turismo, delle destinazioni turistiche e dei prodotti turistici del territorio, facilitando decisioni strategiche più efficaci a vantaggio delle imprese del settore. • Ruolo di stimolo e raccordo, fornendo ai Governi centrali e locali un contributo per una migliore strategia sulle infrastrutture, contribuendo a supportare una più efficace pianificazione ed una veloce realizzazione degli interventi infrastrutturali (Libro Bianco sulle priorità infrastrutturali, nuova stazione per i treni ad alta velocità, Zona Logistica Semplificata (ZLS) interregionale) • Sostegno all’Aeroporto internazionale San Francesco di Assisi, del quale la Camera dell’Umbria detiene una partecipazione al capitale sociale del 10%. Per valorizzare ulteriormente questa fondamentale infrastruttura sarebbe di primaria importanza la realizzazione di una stazione ferroviaria nelle vicinanze dell’Aeroporto al fine di consentirne un più facile accesso con ricadute positive sia per il turismo che per l’intero sistema socio-economico regionale. • Sostegno all’asse viario Umbria-Marche Quadrilatero, per il quale, a partire dal 2008 la Camera di Commercio di Perugia ha destinato, con un impegno trentennale, parte della maggiorazione del diritto annuale pagato dalle imprese, sostenendo in tal modo un rilevante impegno economico • Partecipazione nel centro fieristico regionale Umbriafiere pari al 30% del capitale. • Fornire un contributo rilevante all’attività di osservazione dei fenomeni economici, attraverso la valorizzazione del patrimonio informativo delle proprie banche dati, in primis, il Registro delle Imprese. • Sviluppo di osservatori economici per diffondere l’informazione economica e il monitoraggio del sistema imprenditoriale umbro, offrendo, in maniera tempestiva, un contributo conoscitivo per la definizione di misure di politica economica e di interventi concreti ed efficaci per il sostegno e il rilancio delle imprese e dei territori, che permettano di passare da una chiave di lettura di tipo “statistico” e tradizionale – che legge e analizza fatti già accaduti e le dinamiche che si sono già realizzate – a uno sguardo in grado di interpretare e cogliere anticipatamente il cambiamento (<i>indagine Excelsior, osservatori economici congiunturali</i>).
--	---

STAKEHOLDER	Imprese, Regione e Enti locali, Università e Centri di ricerca, Associazioni di categoria		
INDICATORI DI IMPATTO MACRO AI QUALI CONTRIBUISCE L’OBIETTIVO	SDGs-ISTAT: Quota del valore aggiunto del turismo rispetto al totale economia OSSERVATORIO TURISTICO REGIONE UMBRIA: Presenze turistiche registrate; Indice di utilizzo medio delle strutture ricettive ISTAT: Indice di domanda culturale dei musei e istituti similari statali INFOCAMERE: Indice di attrattività del territorio ISNART-MOVIMPRESE: Imprese ricettive certificate Mi.P.A.F.: N° certificazioni DOP, DOCG, IGT, IGP		
Programma (D.M. 27/03/2013)	011/005 – Promozione e attuazione politiche di sviluppo, competitività e innovazione....		
Risorse economiche	€ 3.818.814,46	AREA DIRIGENZIALE RESPONSABILE	PROMOZIONE ECONOMICA – Federico Sisti

Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2024	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027	Anno 2028
KPI OS_1.3.002 Presenze a grandi eventi supportati dalla CCIAA Peso: 5% UdM: N. Tipologia: impatto	N° presenze ai 3 principali eventi sostenuti dalla CCIAA / 1 (fonte: Rendicontazioni beneficiari contributi)	980.000	791.000	>= anno 2025	>= anno 2026	>= anno 2027
KPI OS_1.3.006 Variazione flussi turistici in bassa stagione Peso: 0% UdM: % Tipologia: impatto	(Presenze turistiche nei mesi di bassa stagionalità anno n - Presenze turistiche nei mesi di bassa stagionalità anno n-1) / Presenze turistiche nei mesi di bassa stagionalità anno n-1 (fonte: Osservatorio reg.le sul Turismo)	nd	In attesa statistiche Osservatorio turistico reg.le	>= anno 2025	>= anno 2026	>= anno 2027
KPI OS_1.3.001 Tasso di utilizzo risorse stanziare Peso: 15% UdM: % Tipologia: efficienza gestionale	Oneri per Interventi economici dedicati al turismo e promoz. territorio / Risorse stanziare per il turismo e prom. territorio (fonte: CON2)	88%	In attesa Bilancio consuntivo 2025	>= 66%	>= 68%	>= 70%
KPI OS_1.3.003 Livello di coinvolgimento in iniziative di promozione del territorio Peso: 25% UdM: N. Tipologia: efficacia quantitativa	N° soggetti finanziati per iniziative di promozione del territorio / 1 (fonte: GDEL)	110	109	>= 100	>= 100	>= 100
KPI OS_1.3.004 Livello di coinvolgimento in attività di promozione e qualificazione delle imprese dei settori del Turismo e dei Beni culturali Peso: 30% UdM: N. Tipologia: efficacia quantitativa	N° soggetti partecipanti ad attività per la qualificazione delle imprese turistiche e culturali del territorio / 1 (fonte: Rilevazione interna)	228	197	>= 200	>= 210	>= 220

Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2024	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027	Anno 2028
KPI OS_1.3.005 Risorse per impresa destinate all’attività di Promozione del territorio e delle imprese Peso: 25% UdM: € Tipologia: efficacia quantitativa	Totale risorse dedicate (costi + Interventi economici) al processo di Promozione del territorio e delle imprese(D1.1+D2+D3+D4+D5.1+E1.1.1+E1.1.2+E1.1.4+E1.1.5) / Numero imprese attive al 31/12 (fonte: Kronos/Movimprese)	€ 85,30	In attesa Bilancio consuntivo 2025	>= anno 2025	>=anno 2026	>=anno 2027

OBIETTIVO STRATEGICO	OS 1.4 FAVORIRE IL RACCORDO FORMAZIONE-LAVORO E L'IMPRENDITORIALITA'	torna al contesto esterno
STRATEGIE ATTUATIVE	Migliorare il raccordo scuola-lavoro e il sostegno all’imprenditorialità attraverso le seguenti linee strategiche: - Supporto alla creazione di percorsi di Alternanza Scuola Lavoro e di orientamento con le scuole e le imprese del territorio, realizzati anche in funzione delle indicazioni ricevute nelle indagini Excelsior gestite dal sistema camerale, attraverso la realizzazione di attività laboratoriali sui temi dell’Imprenditorialità (Impresa in Azione, Idee in Azione), della digitalizzazione (DIGITLAB), della sostenibilità ambientale (GREENLAB) e del Turismo e Cultura (Mirabilia Bootcamp), con 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; - supporto agli operatori scolastici nell’attività di Orientamento post-diploma anche alla luce della recente introduzione delle figure dei docenti orientatori, prevista dal Decreto n. 328 del 22 dicembre 2022 del Ministro dell’Istruzione e del Merito con cui sono state approvate le nuove Linee guida per l’orientamento, dando così attuazione alla riforma prevista dal PNRR. - Implementazione a livello territoriale del sistema di certificazione delle competenze acquisite dagli studenti a valle di percorsi di PCTO (percorsi per le competenze trasversali e l’orientamento, già alternanza scuola-lavoro) co-progettati da scuole e imprese in base a protocolli d’Intesa sottoscritti da Unioncamere e da diverse organizzazioni imprenditoriali di settore. - Sviluppo dei rapporti di collaborazione con gli ITS, diffondendo nelle azioni di orientamento la conoscenza del sistema regionale dell’istruzione superiore, incentivando lo sviluppo di competenze imprenditive e imprenditoriali nei percorsi ITS e supportando la dimensione internazionale dei percorsi ITS anche grazie alla rete camerale italiana all’estero. - Rafforzamento della collaborazione con Assocamerestero e CCIE per la realizzazione del progetto Improve Your Talent, che prevede tirocini presso le sedi delle Camere di Commercio Italiane all’estero, operanti nel territorio dell’Unione Europea, finalizzati ad acquisire una conoscenza diretta del mondo del lavoro, potenziare la conoscenza delle altre lingue comunitarie e familiarizzare con metodologie di lavoro e ambienti internazionali. Nell’ambito di questa attività si prevede la prosecuzione della collaborazione con l’Università degli Studi di Perugia, l’ampliamento del modello di tirocinio al sistema ITS e l’adozione di iniziative di rafforzamento del modello attraverso l’allargamento del partenariato. - Iniziative per supportare la mobilità internazionale degli studenti delle scuole medie superiori e dei post qualificati in cerca di occupazione attraverso la rete delle Camere di Commercio Italiane all’stero, grazie al progetto Improve your skills, recentemente approvato dall’Autorità di gestione delle risorse Erasmus+ - Iniziative per l’orientamento all'autoimpiego e alla creazione d'impresa (Servizio Nuove Imprese): azioni di supporto agli aspiranti imprenditori, ai neoimprenditori e alle start up, realizzate attraverso il Servizio Nuove Imprese (SNI) che svolge un’attività di primo orientamento e di indirizzo per coloro che scelgono di avviare un’attività imprenditoriale. Le iniziative della Camera di Commercio dell’Umbria si inseriscono in un programma nazionale coordinato da Unioncamere, collaborando attivamente per la gestione della piattaforma nazionale www.sni.unioncamere.it, all’interno della quale gli utenti possono trovare informazioni di base, orientamento all’imprenditorialità, expertise tecnico, attività formative e di assistenza tecnica alla creazione di impresa, notizie e informazioni dai territori. I servizi dedicati agli aspiranti imprenditori spaziano da colloqui individuali con esperti d’impresa in merito ad un primo vaglio di fattibilità dell’idea imprenditoriale, attività di mentoring con esperti d’impresa, supporto per accesso al credito in collaborazione con Ente Nazionale per il Microcredito, corsi di formazione sia di inquadramento generale che di tipo specialistico, supporto individuale su specifiche problematiche attraverso il servizio “L’esperto Risponde”. Sarà potenziata tutta l’attività di comunicazione on line e off line che si indirizzerà sia al popolamento della piattaforma nazionale con news e servizi che riguardano il tema dell’imprenditoria nel nostro territorio, sia ad un’attività diretta sul territorio attraverso la realizzazione di video e reel dedicati a giovani imprenditori, start up innovative, imprese sostenibili, da pubblicare nel canale Youtube della Camera di Commercio e nei relativi canali social. - gestione dei Comitati per l'imprenditoria femminile e giovanile: la Camera dell’Umbria supporterà le imprese attraverso azioni mirate sia ad assicurare risposte adeguate in termini di informazione e promozione sia a garantire specifici servizi di sostegno (in particolare formazione e assistenza tecnica) ad una ripresa equa e sostenibile che presti attenzione alle pari opportunità di genere, nonché generazionali e territoriali e di accompagnamento all’imprenditorialità femminile e all’occupazione. La Camera di Commercio dell’Umbria, in sinergia con la Regione Umbria, sarà uno dei punti di riferimento sul territorio nell’attuazione della certificazione della parità di genere nelle Pmi prevista dalla Strategia nazionale per le pari opportunità 2021-2026 e dalle iniziative del PNRR, finalizzata ad agevolare l’adozione da parte delle imprese, su base volontaria, di una “patente” (certificata) di equità tra uomini e donne. Questa ed altre azioni consentiranno di raggiungere, entro il 2026, l’incremento di cinque punti nella classifica dell’Indice sull’uguaglianza di genere - elaborato dall’European Institute for Gender Equality - che attualmente vede l’Italia al 14esimo posto nella classifica dei Paesi UE-27 e di accrescere l’occupazione femminile del 4%. - sviluppo di competenze necessarie per crescere e competere sul mercato, prime fra tutte quelle digitali, quelle in tema di transizione ecologica, di internazionalizzazione e di finanza d’impresa. - azioni di supporto per l’individuazione di forme di finanziamento che possano sostenere la crescita delle imprese. - nuova pagina LinkedIn dedicata.	
STAKEHOLDER	Istituti scolastici, studenti, aspiranti imprenditori, imprese, ITS, Università, Associazioni di categoria	
INDICATORI DI IMPATTO MACRO AI QUALI CONTRIBUISCE L’OBIETTIVO	BES, SDGs, ITAT: Tasso di occupazione giovanile e femminile; Giovani che non lavorano e non studiano (NEET) European Institute for Gender Equality: indice di uguaglianza di genere Global Entrepreneurship Monitor: tasso di attivazione imprenditoria Unioncamere/ANPAL: Indice di difficoltà di reperimento della forza lavoro Infocamere: Densità imprenditoriale; Tasso di natalità	

Programma (D.M. 27/03/2013)	011/005 – Promozione e attuazione politiche di sviluppo, competitività e innovazione....		
Risorse economiche	€ 468.205,71	AREA DIRIGENZIALE RESPONSABILE	PROMOZIONE ECONOMICA – Federico Sisti

Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2024	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027	Anno 2028
KPI OS_1.4.001 Studenti coinvolti nei percorsi di orientamento e alternanza Peso: 34% UdM: N. Tipologia: efficacia quantitativa	N° studenti coinvolti nei percorsi di orientamento e alternanza / 1 (fonte:Rilevazione interna)	1.906	1.650	>=1.700	>=1.800	>= 1.800
KPI OS_1.4.002 Indice di CS studenti e/o scuole Peso: 33% UdM: % Tipologia: efficacia qualitativa - qualità percepita	Punteggio medio conseguito su indagini di CS / Punteggio massimo teorico (su scala 1-10) (fonte: Questionari di rilevazione)	80%	80%	>= anno 2025	>= anno 2026	>=anno 2027
KPI OS_1.4.003 Tasso di utilizzo risorse stanziati Peso: 33% UdM: % Tipologia: efficienza gestionale	Costi per Interventi economici a favore della Formazione Lavoro e Imprenditorialità / Risorse stanziati per la Formazione, Lavoro e Imprenditorialità (fonte: CON2)	49%	In attesa Bilancio consuntivo 2025	>= 55%	>= 57%	>= 59%

OBIETTIVO STRATEGICO	OS 1.5 SUPPORTARE LA FINANZA D’IMPRESA torna al contesto esterno					
STRATEGIE ATTUATIVE	Favorire una maggiore diffusione tra le imprese di competenze e conoscenze sui temi economico-finanziari e promuovere una cultura della prevenzione delle situazioni di crisi aziendali: • Dotare le Camere di Commercio di competenze specialistiche di tipo economico-finanziarie, costituendo dei Centri di servizi camerali per la finanza d’impresa e la prevenzione delle crisi (CEFIM), per supportare le imprese, in particolare le PMI e le startup, nell’accesso ai mercati finanziari e ai canali di finanziamento alternativi, dal venture capital al crowdfunding, che ancora oggi risultano poco conosciuti o scarsamente utilizzati • Fornire alle imprese maggiore conoscenza sui temi della finanza tradizionale, innovativa e agevolata, attraverso la diffusione, l’affiancamento, l’orientamento personalizzato e l’informazione alle imprese, anche utilizzando il Portale Agevolazioni • Fornire alle imprese maggiore conoscenza sul tema della prevenzione delle crisi aziendali, anche promuovendo la diffusione e l’utilizzo dei servizi digitali di assessment e informazione messi a disposizione dal sistema camerale per monitorare lo stato di salute economico-finanziario e identificare segnali di allerta precoci della crisi.					
STAKEHOLDER	Imprese e loro associazioni, personale camerale, organismi di sistema, sistema finanziario					
INDICATORI DI IMPATTO MACRO AI QUALI CONTRIBUISCE L’OBIETTIVO	Ammontare dei prestiti alle imprese (fonte BCE) Imprese con procedure concorsuali (fonte Infocamere) Tasso di sopravvivenza delle imprese a tre anni (fonte Infocamere)					
PROGRAMMA (D.M. 27/03/2013)	011/005 – Promozione e attuazione politiche di sviluppo, competitività e innovazione....					
Risorse economiche	€ 187.079,84	AREA DIRIGENZIALE RESPONSABILE		PROMOZIONE ECONOMICA – Federico Sisti		
Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2024	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027	Anno 2028
KPI OS_1.5.001 Tasso di utilizzo risorse stanziati Peso: 100% UdM: % Tipologia: efficienza gestionale	Costi per Interventi Economici dedicati al supporto alla Finanza d’impresa / Risorse stanziati per Interventi Economici da destinare al supporto alla Finanza d’impresa (fonte: Infocamere-Movimprese)	-	-	>= 60%	>= 65%	>= 70%

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO	OVP 2 SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO
OBIETTIVO STRATEGICO	OS 2.1 FAVORIRE LA TRANSIZIONE BUROCRATICA E LA SEMPLIFICAZIONE (Obiettivo comune di sistema) torna al contesto esterno
STRATEGIE ATTUATIVE	- Miglioramento continuo del Registro delle Imprese, dall’usabilità delle piattaforme, alla massima qualità dei dati presenti: in tale ottica si inseriscono le attività volte alla cancellazione d’ufficio di imprese, individuali e societarie, che presentino elementi sintomatici di inattività ai sensi delle normative in vigore per le varie forme giuridiche e la cancellazione delle PEC non valide, con conseguente attribuzione di un domicilio digitale valido solo per le comunicazioni in entrata da parte di pubbliche amministrazioni e irrogazione di una sanzione amministrativa. - Digitalizzazione e semplificazione: il Fascicolo d’impresa e il Cassetto digitale dell’imprenditore non sono utilizzati ancora al massimo delle loro potenzialità. Proseguirà l’impegno della Camera sulla promozione del cassetto digitale, sia presso le imprese e sia per sensibilizzare altre PA ad alimentarlo, in modo che esso costituisca sempre più un hub di riferimento per gli imprenditori. - Azioni di sensibilizzazione e di impulso all’utilizzo di piattaforme uniche ed interoperabili, promuovendo in particolare l’interscambio di dati e l’utilizzo di programmi che consentano di interfacciare le diverse piattaforme utilizzate dalle pubbliche amministrazioni, soprattutto in tema di gestione del SUAP. In proposito proseguirà il percorso di coinvolgimento dei Comuni nell’utilizzo della piattaforma per la gestione del SUAP, avviato nel 2024, contestualmente alla costituzione di un Tavolo sulla semplificazione amministrativa con l’obiettivo di uniformare a livello regionale le procedure e la modulistica a disposizione di imprese e professionisti.

	- Offerta di una pluralità di servizi online e di strumenti digitali a disposizione degli imprenditori, in collaborazione con Infocamere, che anche per i prossimi anni saranno in continua crescita ed evoluzione, in un’ottica di semplificazione delle attività amministrative. Per il 2026 si prevede un ampliamento dei servizi accessibili tramite SPID. Inoltre, il sistema di prenotazione on-line dei servizi camerali, entrato a pieno regime nel 2024, sarà oggetto di monitoraggio e, ove necessario, di modifiche in un’ottica di migliore fruizione del servizio da parte degli utenti. - digitalizzazione e dematerializzazione dei flussi di lavoro, in conformità alle indicazioni contenute nelle Linee Guida e nel Piano Triennale per la Digitalizzazione della Pubblica Amministrazione emanati da AGID e al Piano di Transizione digitale della Camera di Commercio dell’Umbria, approvato dalla Giunta camerale. La digitalizzazione dei processi richiederà la contestuale riorganizzazione degli stessi e lo sviluppo delle necessarie competenze digitali. - proseguire nel percorso di transizione digitale puntando in particolare su un programma di formazione, rivolto al personale camerale, in modo da innalzare e diffondere le competenze digitali. Rientra in questo ambito anche il rispetto delle norme in materia di accessibilità dei servizi digitali, disciplinato dalla Legge n. 4 del 9 gennaio 2004 e ss.mm.ii..		
STAKEHOLDER	Imprese, Ordini professionali, Pubbliche Amministrazioni (Regione, Comuni,)		
INDICATORI DI IMPATTO MACRO AI QUALI CONTRIBUISCE L’OBIETTIVO	-AGENDA PER LA SEMPLIFICAZIONE 2020-2026: Riduzione dei tempi delle procedure per le attività di impresa e per i cittadini; riduzione dei costi delle procedure per le attività di impresa e per i cittadini. - Institutional Quality Index (IQI)		
Programma (D.M. 27/03/2013)	012/004 – Vigilanza sui mercati e sui prodotti		
RISORSE ECONOMICHE	€ 2.260.186,69	AREA DIRIGENZIALE RESPONSABILE	Servizi amministrativi alle imprese e regolaz.mercato-Giuliana Piandoro

Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2024	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027	Anno 2028
KPI OS_2.1.001 Grado di adesione al cassetto digitale (di sistema) Peso: 5% UdM: % Tipologia: efficacia quantitativa	N. imprese aderenti Cassetto digitale*100/ imprese attive al 31/12 (fonte: Infocamere-Movimprese)	44,1%	53%	>= 55%	>= 57%	>= 59%
KPI OS_2.1.002 Grado di rilascio di strumenti digitali alle imprese (di sistema) Peso: 15% UdM: % Tipologia: efficacia quantitativa	N. dispositivi (certificati: primo rilascio e rinnovi) di firma digitale emessi (smart card e token)/ ogni 100 imprese attive al 31/12 (fonte: Infocamere-Movimprese)	7,7	4,2	>=5,6	>=5,7	>= 5,8
KPI OS_2.1.003 Rispetto tempi di evasione pratiche Registro imprese (5 gg.) Peso: 15% UdM: % Tipologia: efficacia	N° pratiche RI evase entro 5 gg./ Pratiche RI evase nell'anno (esclusi bilanci, PEC incluse) (fonte:Priamo)	82,3%	85,9%	>=85%	>=85%	>=85%
KPI OS_2.1.004 Tempo medio lavorazione pratiche telematiche Registro Imprese (di sistema) Peso: 25% UdM: gg. Tipologia: impatto/efficienza temporale	Somma n° gg. intercorrenti tra data di arrivo e dati di evasione delle pratiche telematiche (al netto periodo di sospensione) / N° pratiche telematiche evase nell'anno (esclusi bilanci e pratiche d'ufficio) (fonte:Priamo)	5,7	4,7	<= 5	<= 5	<= 5
KPI OS_2.1.005 Grado di pulizia del DB del Registro delle Imprese (di sistema) Peso: 15% UdM: % Tipologia: qualità	N° imprese cancellate d’ufficio / N° imprese potenzialmente da cancellare (fonte:Infocamere – Rilevazione interna)	52%	Dato Infocamere non ancora disponibile	>= anno 2025	>=anno 2026	>= anno 2027
KPI OS_2.1.006 Costi medi di iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA rispetto al bacino di utenza Peso: 15% UdM: € Tipologia: efficienza economica	Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA / Numero imprese registrate + uu.II. (fonte: Kronos / Movimprese)	€ 10,41	In attesa Bilancio consuntivo 2025	<= anno 2025	<= anno 2026	<= anno 2027
KPI OS_2.1.007 Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione della iscrizione di atti/fatti nel RI/REA/AIA Peso: 5% UdM: N. Tipologia: Efficienza produttiva	Numero totale di pratiche Registro Imprese evase nell'anno "n"/ Numero di risorse (esprese in FTE integrato) assorbite nell'anno "n" dai sottoprocessi: C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA, C1.1.2 Procedure abilitative (fonte: Priamo / Kronos)	5.672	Da definire a seguito monitoraggio finale ore 2025	>= anno 2025	>=anno 2026	>= anno 2027
KPI OS_2.1.008 Indice di customer satisfaction sui servizi erogati Peso: 5% UdM: N. Tipologia: Efficacia qualitativa-qualità percepita/impatto	Media punteggi / Punteggio massimo (fonte: Sito istituzionale)	Dati rilevati non statisticamente significativi	In attesa elaborazione dati URP	>=anno 2025	>=anno 2026	>= anno 2027

OBIETTIVO STRATEGICO	OS 2.2 FAVORIRE LA TRASPARENZA E LA REGOLAZIONE DEL MERCATO		
STRATEGIE ATTUATIVE	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, perseguendo le seguenti linee strategiche: - assicurare il corretto funzionamento del mercato, tramite una crescente <u>vigilanza sulla sicurezza dei prodotti</u>, <u>sugli strumenti di misura utilizzati per le transazioni commerciali</u>, <u>sulla tutela della proprietà intellettuale</u>, <u>l’anticontraffazione e la messa a disposizione di altri enti di controllo e delle Forze dell’Ordine degli strumenti conoscitivi e di indagine</u> di cui dispone il sistema camerale, a partire dai dati del Registro Imprese e dell’Albo Gestori Ambientali. -garantire maggiore trasparenza del mercato, attraverso: la <u>rilevazione dell’andamento dei prezzi</u> all’ingrosso, dei prezzi degli immobili, la redazione del listino settimanale di Borsa merci nonché la pubblicazione del Listino quindicinale dei prezzi dei prodotti Petroliferi, con la finalità di facilitare la circolazione delle informazioni, quale presupposto essenziale per lo sviluppo di un mercato efficiente; la valorizzazione del ruolo della Borsa Merci e della Borsa Immobiliare anche attraverso eventi, convegni, tavole rotonde allo scopo di far conoscere in maniera sempre più approfondita i servizi offerti dall’ente camerale; - offrire servizi di risoluzione alternativa delle controversie civili e commerciali, quali arbitrato e mediazione. Le controversie, che coinvolgono imprese, consumatori, privati e la stessa Pubblica Amministrazione costituiscono un ostacolo allo sviluppo e al buon funzionamento di un’economia sana, pertanto la possibilità di risolvere le liti con tempi molto più brevi e a costi ben più contenuti con modalità alternative rispetto al tribunale ordinario risulta determinante. Arbitrato e mediazione rappresentano il fulcro di questa attività. - offrire servizi amministrativi telematicamente avanzati a supporto delle imprese in campo ambientale: • digitalizzazione delle scritture ambientali • tracciabilità dei rifiuti (RENTRI) • interfaccia con le imprese per la raccolta dei dati ambientali da trasferire alla PA anche ai fini del reporting dell’UE (Mud, Albo Gestori Ambientali, registri/elenchi ambientali)		
STAKEHOLDER	Imprese, Consumatori, Forze dell’Ordine, Ordini professionali, Tribunali, Min.Ambente, Associazioni di categoria		
INDICATORI DI IMPATTO MACRO AI QUALI CONTRIBUISCE L’OBIETTIVO	- Tasso di irregolarità, contraffazioni, ... - Riduzione costi di risoluzione delle controversie civili e commerciali - Riduzione tempi di conclusione delle controversie civili e commerciali - Indice di permeabilità della criminalità organizzata		
Programma (D.M. 27/03/2013)	012/004 – Vigilanza sui mercati e sui prodotti		
Risorse economiche	€ 1.085.665,25	AREA DIRIGENZIALE RESPONSABILE	Servizi amministrativi alle imprese e regolaz.del mercato - Giuliana Piandoro

Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2024	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027	Anno 2028
KPI OS_2.2.001 Volume medio per addetto procedure di conciliazioni/ mediazioni gestite Peso: 15% UdM: N. Tipologia: Efficienza produttiva	Numero di mediazioni/conciliazioni gestite / Risorse impiegate (esprese in FTE integrato) nel sottoprocesso C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale (fonte: ConciliaCamere / Kronos)	84	Da definire a seguito monitoraggio finale ore 2025	>= anno 2025	>= anno 2026	>= anno 2027
KPI OS_2.2.002 Costo unitario medio procedura di mediazione/conciliazione gestite Peso: 15% UdM: € Tipologia: efficienza economica	Risorse (costi + interventi economici) assorbite dal sottoprocesso C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale / Numero di mediazioni/conciliazioni gestite (fonte: Kronos / ConciliaCamere)	€ 1.198,71	In attesa Bilancio consuntivo 2025	<= anno 2025	<= anno 2026	<= anno 2027
KPI OS_2.2.003 Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e sospensione protesti pervenute nell'anno Peso: 25% UdM: gg. Tipologia: efficienza temporale	Sommatoria giorni che intercorrono tra la data di presentazione dell'istanza di cancellazione/ sospensione e la data di effettiva cancellazione/ sospensione nell'anno / Numero di istanze di cancellazione/sospensione protesti evase (chiuse) nell'anno (fonte: REPR)	5,9	5,2	<= 6	<= 6	<= 6
KPI OS_2.2.004 Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione della cancellazione/ sospensione protesti Peso: 5% UdM: N. Tipologia: Efficienza produttiva	Numero di istanze di cancellazione/sospensione protesti evase (chiuse) nell'anno "n" / Risorse impiegate (esprese in FTE integrato) nel sottoprocesso C2.6.1 Aggiornamento Registro Protesti su istanza di parte nell'anno "n" (fonte: REPR / Kronos)	111	Da definire a seguito monitoraggio finale ore 2025	>= anno 2025	>= anno 2026	>= anno 2027
KPI OS_2.2.005 Volume di attività gestito del personale addetto alla gestione delle ordinanze sanzionatorie Peso: 5% UdM: N. Tipologia: efficienza produttiva	Numero di ordinanze (di ingiunzione e di archiviazione) emesse nell'anno "n" / Risorse (esprese in FTE integrato) assorbite dal sottoprocesso C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81 nell'anno "n" (fonte: PROSA / Kronos)	335	Da definire a seguito monitoraggio finale ore 2025	>= anno 2025	>= anno 2026	>= anno 2027
KPI OS_2.2.006 Costo unitario medio ordinanze di ingiunzione Peso: 5% UdM: € Tipologia: efficienza economica	Costi assorbiti dal sottoprocesso C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81 Numero ordinanze (di ingiunzione e di archiviazione) emesse nell'anno N (fonte: Kronos /PROSA)	€ 269,70	In attesa Bilancio consuntivo 2025	<= anno 2025	<= anno 2026	<= anno 2027

Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2024	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027	Anno 2028
KPI OS_2.2.007 Tasso di evasione dei verbali di accertamento Peso: 5% UdM: % Tipologia: efficacia quantitativa	Numero di verbali di accertamento istruiti (lavorati dall'ufficio sanzioni) nell'anno "n" / N. verbali di accertamento ricevuti dagli organi di vigilanza esterni ed interni (Vigili urbani, Guardia di Finanza, Polizia, Carabinieri, RI/REA/AIA e Ufficio Metrico della Camera di commercio) nell'anno "n" + numero di verbali "pendenti" al 01/01 dello stesso anno (fonte: Rilevazione interna)	83%	84%	>= 60%	>= 65%	>= 70%
KPI OS_2.2.008 Costi medi di accertamento violazioni amministrative (RI/REA/AIA) Peso: 10% UdM: € Tipologia: efficienza economica	Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.7 Accertamenti violazioni amministrativi RI, REA e AIA nell'anno "n" / Numero totale di istruttorie + Numero totale di notifiche (fonte: Kronos / PROAC)	€ 54,69	In attesa Bilancio consuntivo 2025	<= anno 2025	<= anno 2026	<= anno 2027
KPI OS_2.2.009 Verifiche ispettive su strumenti metrici Peso: 10% UdM: € Tipologia: efficacia quantitativa	N° verifiche ispettive su strumenti metrici effettuate nell’anno / 1 (fonte: Kronos / PROAC)	335	260	>= 180	>= 180	>= 180
KPI OS_2.2.010 Costo unitario medio di gestione domande brevetti e marchi e seguiti Peso: 5% UdM: € Tipologia: efficienza economica	Costi assorbiti dal processo C2.10 Gestione di domande brevetti e marchi e seguiti / Numero totale di domande brevetti, modelli, marchi e seguiti pervenute da utenti, imprenditori e mandatarî nell'anno "n" (fonte: Kronos / Gedoc)	€ 294,65	In attesa Bilancio consuntivo 2025	<= anno 2025	<= anno 2026	<= anno 2027

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO	OVP 3 STATO DI SALUTE DELL’ENTE		
OBIETTIVO STRATEGICO	OS 3.1 GARANTIRE LA SALUTE GESTIONALE E LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA DELL'ENTE Obiettivo comune di sistema)		
STRATEGIE ATTUATIVE	Per accrescere la probabilità di conseguire la mission e gli obiettivi strategici funzionali alla stessa, è fondamentale presidiare la salute economico-finanziaria e patrimoniale dell’ente, ovvero la fluidità finanziaria, la redditività economica, la solidità patrimoniale. A tal fine appare quanto mai strategico: - migliorare l'efficienza di impiego delle risorse attraverso analisi e valutazione di quelle destinate ai servizi, allo scopo di massimizzare la parte destinata alla promozione economica del territorio, assicurando allo stesso tempo la solidità patrimoniale e l'equilibrio economico-finanziario; - efficientare la riscossione delle entrate, in particolare gli incassi da diritto annuale, attraverso la prosecuzione del programma per ridurre la morosità nei pagamenti del diritto annuale, favorire il suo recupero nelle varie fasi del pagamento spontaneo, promuovere l’utilizzo del ravvedimento operoso, la gestione del pre-ruolo e del ruolo, integrando in maniera sinergica da un lato i risultati derivanti dall’attività di cancellazione d’ufficio di imprese non più operative e dall’altro l'assegnazione d'ufficio di un domicilio digitale; - ricercare nuove fonti di finanziamento, attraverso la realizzazione di <u>attività e progetti in convenzione/cofinanziamento, in ambito sia europeo che nazionale, sia attraverso l’adesione a progetti di sistema promossi da Unioncamere e cofinanziati dal Fondo di Perequazione</u>; La rete di collaborazioni instaurata con le altre Istituzioni regionali ha consentito di aprire un nuovo fronte di collaborazione per reperire nuove ed ulteriori fonti di finanziamento in grado di consentire la realizzazione delle strategie camerali e in primis il supporto al sistema socioeconomico regionale. - efficientare i processi di spesa, attraverso il contenimento dei tempi di pagamento delle fatture; - preservare e riqualificare il patrimonio immobiliare. Al fine di mantenere l’efficienza e assicurare un’adeguata accessibilità fisica degli immobili da parte del personale e degli utenti, sono previste, nel programma pluriennale in costante aggiornamento, manutenzioni straordinarie di tutte le sedi camerali, eventuali riqualificazioni di strutture e di impianti tecnologici per ottemperare anche agli adeguamenti normativi che interessano i luoghi di lavoro, a tutela della sicurezza degli stessi, della garanzia di salubrità degli uffici e degli ambienti destinati ai dipendenti, collaboratori ospiti a vario titolo, utenza ecc.. Il programma per il triennio 2025/2027 è soggetto a costante monitoraggio e prevede, laddove necessario, la possibilità di revisione anche annuale. - proseguire la riqualificazione in chiave green le proprie strutture camerali, attraverso l’efficientamento degli impianti di climatizzazione estiva ed invernale, i sistemi di risparmio di energia elettrica, ad altre azioni necessarie come ad es. il mantenimento in efficienza dell’impianto fotovoltaico presente presso la sede legale dell’Ente, con possibili ulteriori sviluppi sia per la sostituzione dello stesso con impianto più moderno ed efficiente che con l’ipotesi di realizzare altri impianti presso altre sedi di proprietà; - programmare azioni finalizzate al miglioramento dell’accessibilità fisica degli immobili da parte del personale e degli utenti anche con disabilità, prevedendo ulteriori adeguamenti soprattutto di sale e spazi destinati ad eventi aperti anche a utenza esterna.		
STAKEHOLDER	Imprese, Ordini professionali, Camera di commercio, Fornitori, Unioncamere, Organismi sistema camerale, Organismi europei e nazionali		
Programma (D.M. 27/03/2013)	032/003 - Servizi e affari generali delle Amministrazioni pubbliche		
Risorse economiche	€ 1.785.190,95	AREA DIRIGENZIALE RESPONSABILE	FINANZA, GESTIONE E LEGISLATIVO – Mario Pera

Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2024	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027	Anno 2028
KPI OS_3.1.007 (di sistema) Capacità di destinare risorse agli interventi economici Peso: 15% UdM: N. Tipologia: <i>impatto</i>	Interventi economici per impresa (oneri) anno N / Media Interventi economici (oneri) per impresa anni N-1 _ N-3 (*) (fonte: CON2 -Monvimprese)	180%	Dato approvaz. Bilancio 2025	>= 100%	>= 100%	>= 100%
KPI OS_3.1.001 % incasso diritto annuale alla scadenza Peso: 5% UdM: % Tipologia: <i>stato risorse: salute economica</i>	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni (fonte: CON2)	71%	72% (PROVVISORIO)	>= 71%	>= 71%	≥ 71%
KPI OS_3.1.002 Tempo medio emissione ruoli Peso: 5% UdM: mesi Tipologia: <i>stato risorse: salute economica</i>	N° medio di mesi intercorrenti tra la scadenza del pagamento del diritto annuale e la data di emissione del ruolo /1 (fonte: ADER)	33	28	<= 30	<= 30	≤ 30
KPI OS_3.1.003 % incassi tramite ravvedimento operoso Peso: 15% UdM: % Tipologia: <i>stato risorse: salute economica</i>	Totale incassato nell’anno da diritto annuale dell’anno e degli anni precedenti dopo la scadenza e prima dell’emissione dei ruoli (al netto di interessi e sanzioni) / Credito non riscosso alla scadenza per diritto anno corrente+credito non riscosso all’1/1 dell’anno per diritti anni precedenti per i quali non sono ancora stati emessi i ruoli (fonte: CON2)	10,1%	11,7%	>= 10,0%	>= 10,0%	≥ 10,0%
KPI OS_3.1.004 (di sistema) Indice di equilibrio strutturale Peso: 5% UdM: % Tipologia: <i>stato risorse: salute economica/impatto interno</i>	(Proventi strutturali - Oneri strutturali) /Proventi strutturali (fonte: CON2)	16%	In attesa Bilancio consuntivo 2025	>= 4,6%	in base al preventivo 2027	in base al preventivo 2028
KPI OS_3.1.005 (di sistema) Capacità di generare proventi aggiuntivi Peso: 10% UdM: % Tipologia: <i>stato delle risorse: efficacia</i>	(Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo) / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.) (fonte: CON2)	8,7%	In attesa Bilancio consuntivo 2025	>= anno 2025	>= anno 2026	>= anno 2027
KPI OS_3.1.006 (di sistema) Indice di struttura primario Peso: 5% UdM: % Tipologia: <i>stato risorse: solidità patrimon./impatto interno</i>	Patrimonio netto / Immobilizzazioni (fonte: CON2)	220%	In attesa Bilancio consuntivo 2025	>= 187%	in base al preventivo 2027	in base al preventivo 2028
KPI OS_3.1.008 Indice di liquidità immediata Peso: 10% UdM: N. Tipologia: <i>stato risorse: salute economica</i>	Liquidità immediata / Passività correnti (fonte: CON2)	2,31	In attesa Bilancio consuntivo 2025	>1 e < 2,5	>1 e < 2,5	>1 e < 2,5
KPI OS_3.1.009 Costi di personale e funzionamento per impresa Peso: 10% UdM: € Tipologia: <i>efficienza economica</i>	Oneri del personale + Oneri di funzionamento / ogni 1.000 imprese attive al 31/12 (fonte: CON2 / Movimprese)	€106.583,95	In attesa Bilancio consuntivo 2025	<= € 122.218	in base al preventivo 2027	in base al preventivo 2028
KPI OS_3.1.010 (di sistema) Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti Peso: 10% UdM: gg. Tipologia: <i>qualità</i>	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all’importo delle fatture (fonte: PCC)	-19 gg.	- 21,04 gg.	<=0	<=0	<=0
KPI OS_3.1.012 Spesa per energia elettrica al metro quadro Peso: 5% UdM: Kwh Tipologia: <i>efficienza energetica</i>	Spesa per energia elettrica delle sedi con servizi al pubblico/ Mq disponibili nelle sedi con servizi al pubblico (fonte: Fatture ENGIE - Planimetrie)	€ 3,91	In attesa Bilancio consuntivo 2025	<= € 5,00	<= €5,00	<= € 5,00
KPI OS_3.1.1.011 % energia da fonti rinnovabili Peso: 5% UdM: % Tipologia: <i>efficienza energetica</i>	Kwh prodotti da fonti rinnovabili /Totale Kwh consumati (fonte: CON2)	6,7%	Dato non ancora disponibile	>= anno 2025	>= anno 2026	>= anno 2027

OBIETTIVO STRATEGICO	OS 3.2. CONSOLIDARE IL CAPITALE UMANO E ORIENTARLO VERSO I PROCESSI PRIMARI DI SERVIZIO A IMPRESE E UTENTI (Obiettivo di sistema)_
STRATEGIE ATTUATIVE	- attivazione del turnover e gestione strategica del ricambio generazionale attraverso programmi di mentoring e coaching interni al fine di trasferire il know-how e creare una cultura di apprendimento e collaborazione; • valorizzazione e riqualificazione delle professionalità camerali attraverso percorsi formativi di upskilling e reskilling assicurando lo sviluppo di competenze di taglio sia trasversale che specialistico, con particolare attenzione a quelle relative alle tecnologie digitali e delle cosiddette soft skills, tenendo conto anche delle indicazioni ministeriali in materia; • prosecuzione del percorso di self empowerment finalizzato al rafforzamento e alla condivisione di una cultura della responsabilità diffusa, accrescendo il coinvolgimento, l’autonomia individuale e la creazione di un ambiente di lavoro partecipativo, valorizzare la comunicazione aperta, il dialogo e la condivisione di feedback costruttivi;

	• favorire i processi di trasformazione legati al digitale e ai nuovi flussi di lavoro tramite la revisione di procedimenti operativi non più adeguati, introduzione di correttivi organizzativi, analisi sul corretto dimensionamento delle strutture, individuazione di profili e competenze necessarie allo sviluppo delle nuove attività; • promozione del benessere del personale consolidando gli strumenti di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e favorendo pari opportunità.					
STAKEHOLDER	Personale interno					
Programma (D.M. 27/03/2013)	032/003 - Servizi e affari generali delle Amministrazioni pubbliche					
Risorse economiche	€ 307.834,28	AREA DIRIGENZIALE RESPONSABILE	FINANZA, GESTIONE E LEGISLATIVO – Mario Pera			
Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2024	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027	Anno 2028
KPI OS_3.2.001 Variazione del livello medio di competenze (digitali) Peso: 20% UdM: % Tipologia: <i>impatto</i>	Media livello competenze digitali post formazione Syllabus / Media livello competenze digitali ante formazione Syllabus <i>(fonte: Syllabus)</i>	n.d.	In fase di elaborazione	>=10%	>=10%	>=10%
KPI OS_3.2.001 Variazione del livello di benessere organizzativo Peso: 0% UdM: % Tipologia: <i>impatto</i>	Livello benessere organizzativo anno n / cìvello benessere organizzativo anno n-2 <i>(fonte: Risultati indagine benessere organizzativo)</i>	n.d.	In fase di elaborazione	Rilevazione a cadenza biennale	>= anno 2025	Rilevazione a cadenza biennale
KPI OS_3.2.006 Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale Peso: 15% UdM: % Tipologia: <i>efficacia</i>	N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / Totale personale dipendente in servizio nell’anno <i>(fonte: Rilevazione interna)</i>	100%	100%	100%	100%	100%
KPI OS_3.2.002 (di sistema) Tasso di sostituzione del personale (unità) Peso: 20% UdM: N. Tipologia: <i>efficacia</i>	N° totale ingressi di personale a tempo indeterminato anno N_N-2 / N. totale fuoriuscite di personale a tempo indeterminato anno N-1 _ N-3 <i>(fonte: rilevazione interna)</i>	10%	17%	>=150%	>=125%	>125%
KPI OS_3.2.004 (di sistema) Grado di utilizzo del modello di recruitment “per competenze” Peso: 10% UdM: % Tipologia: <i>efficacia</i>	N° ingressi selezionati in base al modello “per competenze” / N° ingressi totali nell’anno N <i>(fonte: rilevazione interna)</i>	0%	0%	0%	0%	0%
KPI OS_3.2.003 (di sistema) Indice di struttura demografica del personale Peso: 20% UdM: % Tipologia: <i>stato delle risorse: salute prof.le</i>	N° totale dipendenti under 50 anni dell’anno N / N° totale dipendenti over 50 anni dell’anno N <i>(fonte: rilevazione interna)</i>	11%	16%	>= 15%	>= 15%	>= 15%
KPI OS_3.2.005 (di sistema) Incidenza del personale allocato nelle macro-funzioni di supporto (A e B della Mappa dei processi) Peso: 15% UdM: % Tipologia: <i>efficienza</i>	N° di risorse (espresse in FTE integrato) assorbito dalle funzioni istituzionali A e B nell’anno N / N° di risorse (espresse in FTE integrato) assorbite complessivamente dai processi camerali nell’anno N <i>(fonte: rilevazione interna)</i>	41,2%	42%	<= 42,5%	<= 42,5%	<= 42,5%

OBIETTIVO STRATEGICO	OS 3.3 SUPPORTARE LA GOVERNANCE INTERNA ED ESTERNA	torna al contesto istituzionale
STRATEGIE ATTUATIVE	Il processo di riforma del sistema camerale ha impattato fortemente nel sistema di governance sia esterna, finalizzata ad orientare le decisioni e a favorire l'integrazione degli enti strumentali, sia interistituzionale, finalizzata ad orientare la cooperazione sinergica dei vari soggetti pubblici e privati operanti sul territorio. In tale ambito, al fine di amplificare l’impatto delle performance dei singoli attori grazie al loro allineamento verso obiettivi comuni, nel supportare alla governance esterna, sarà strategico: - rafforzare le alleanze e costruire nuove relazioni: 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. - approfondire i rapporti di collaborazione con la Regione, nel rispetto dei rispettivi ruoli e nella piena condivisione di azioni per il raggiungimento di obiettivi comuni, rendendo strutturati i rapporti di compartecipazione già avviati, sui temi dell’internazionalizzazione delle imprese, dell’innovazione e della digitalizzazione, del turismo, del supporto al placement e all’orientamento al lavoro e alle professioni, della semplificazione amministrativa, della finanza alternativa al credito e della sostenibilità ambientale. Nel supporto alla governance interna, al fine di orientare la macchina organizzativa al raggiungimento degli obiettivi prefissati dall’organo politico, le strategie sono: - consolidare la comunicazione strategica, volta ad attestare in modo coerente e organico il ruolo della Camera di Commercio, quale istituzione fortemente radicata sul territorio e rappresentativa dell’intero sistema imprenditoriale a livello regionale; - agevolare l’accesso ai servizi camerali, potenziando i canali digitali, in particolare per mezzo del nuovo Crm evoluto e unico del sistema camerale, e garantire al contempo la multicanalità; - differenziare i flussi di comunicazione a seconda della relazione e della conoscenza dell’utente; la comunicazione strategica dovrà essere l’elemento facilitatore della relazione con l’utente e rispondere in maniera tempestiva, personalizzata ed efficiente alle sue specifiche necessità.	
STAKEHOLDER	Associazioni di categoria, PP.AA., enti e organismi, imprese, consumatori, organi collegiali, personale interno, media locali	
Programma (D.M. 27/03/2013)	032/003 - Servizi e affari generali delle Amministrazioni pubbliche	
Risorse economiche	€ 2.181.148,58	AREA DIRIGENZIALE RESPONSABILE SEGRETERIA GENERALE – Federico Sisti

Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2024	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027	Anno 2028
KPI OS_3.3.002 % di raggiungimento della performance generale di Ente Peso: 30% UDM: % Tipologia: impatto interno	Media ponderata delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi strategici / 1 (fonte: Relazione sulla performance)	100%	Dato da Relazione Performance 2025	>= anno 2025	>= anno 2026	>= anno 2027
KPI OS_3.3.001 Alleanze, accordi, convenzioni, collaborazioni Peso: 30% UDM: N. Tipologia: stato delle risorse: salute relazionale	N° nuove alleanze, accordi, convenzioni, collaborazioni con partner istituzionali / 1 (fonte: Rilevazione interna)	23	25	>= 25	>= 25	>= 25
KPI OS_3.3.003 (di sistema) Grado di evoluzione della comunicazione social (overall) Peso: 20% UDM: % Tipologia: efficacia	N° complessivo utenti canali social dell’Ente nell’anno N / N° complessivo utenti canali social dell’Ente anno N-1 (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn) (fonte: Googl analytics1)	100,3%	23% (Chiusura pag.Facebook Unicaumbria)	>= 100%	>= 100%	>= 100%
KPI OS_3.3.004 Grado di presenza sui media (di sistema) Peso: 20% UDM: % Tipologia: efficacia	N° uscite sui media anno N / N° uscite sui media anno n-1 (fonte: sistema informatizz. Rassegna Stampa)	99%	114%	>= 100%	>= 100%	>=100%

OBIETTIVO STRATEGICO	OS 3.4 ASSICURARE LA TRASPARENZA, LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E LA TUTELA DELLA PRIVACY					
STRATEGIE ATTUATIVE	La prevenzione della corruzione è dimensione del valore pubblico trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale dell’Ente. Nel prevenire fenomeni di cattiva amministrazione e nel perseguire obiettivi di imparzialità e trasparenza, la prevenzione della corruzione contribuisce essa stessa a generare valore pubblico, riducendo gli sprechi e orientando correttamente l'azione amministrativa, riducendo i rischi di erosione del valore pubblico creato . A tal fine le strategie da attuare sono: - sviluppo progressivo e aggiornamento continuo di un sistema finalizzato alla prevenzione della corruzione e alla promozione di maggiori livelli di trasparenza , nel rispetto dei principi di protezione dei dati personali da realizzare attraverso: • organizzazione di interventi formativi volti a favorire la cultura della legalità e dell’integrità, che si traducano in obiettivi organizzativi e individuali, secondo la logica di integrazione degli strumenti programmatori prevista dal Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) e dalla stessa “legge anticorruzione” (n. 190/2012); • strutturazione di un sistema di misure a presidio dell’integrità e correttezza dell’azione amministrativa, a partire dai settori più esposti al rischio corruttivo, integrato all’interno del PIAO; • attuazione di una politica attiva di informazione e trasparenza dell’organizzazione e delle sue decisioni e attività nei confronti di tutti gli stakeholder; - sviluppo progressivo di un sistema di gestione dei dati personali conforme al Regolamento UE 2016/679 (GDPR), attraverso gli opportuni strumenti organizzativi e gestionali e i necessari interventi formativi per gli incaricati del trattamento. - realizzazione di un costante monitoraggio sull’attuazione delle azioni programmate.					
STAKEHOLDER	Consumatori, Imprese, enti e associazioni che si relazionano con la Camera, personale interno, organi collegiali					
INDICATORI DI IMPATTO MACRO AI QUALI CONTRIBUISCE L’OBIETTIVO	<i>Corruption Perception Index</i> : è un indicatore sintetico, utilizzato per misurare la percezione della corruzione nel settore pubblico in numerosi Paesi (Transparency International) Incidenza reati contro la PA sul territorio: esprime il rapporto tra i reati commessi e la popolazione (Ministero dell’Interno, Dip.to della Pubblica Sicurezza). ANAC, misurazione del rischio di corruzione. Indicatori di contesto: - <i>Dominio compositi</i> : esprime l'incidenza del rischio corruttivo su un determinato territorio sulla base di analisi multidimensionale di contesto; è un indice composito che sintetizza 18 indicatori elementari di contesto, raccolti in quattro domini tematici: istruzione, economia del territorio, capitale sociale e criminalità. E' elaborato a livello provinciale - <i>Dominio Criminalità</i> : è una delle dimensioni di contesto comprese nell'indice composito ed esprime l'incidenza del rischio corruttivo rispetto allo specifico contesto delle attività criminose: reati di corruzione, concussione e peculato, reati contro l'ordine pubblico e ambientali, reati contro il patrimonio e l'economia pubblica, altri reati contro la PA.					
PROGRAMMA (D.M. 27/03/2013)	032/003 - Servizi e affari generali delle Amministrazioni pubbliche					
Risorse economiche	€ 161.897,52	AREA DIRIGENZIALE RESPONSABILE		SEGRETERIA GENERALE – Federico Sisti		
Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2024	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027	Anno 2028
KPI OS_3.4.001 Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione Peso: 25% UDM: % Tipologia: stato delle risorse: salute etica	Media dei punteggi conseguiti per i singoli obblighi espressi in % (fonte: Attestazione annuale OIV)	100%	100%	100%	100%	100%



KPI OS_3.4.002 % attuazione misure previste nel PTPCT Peso: 25% UdM: % Tipologia: efficacia	N. misure anticorruzione attuate tra quelle previste nel PTPCT / N. misure anticorruzione previste nel PTPCT <i>(fonte: Relazione RPCT)</i>	100%	100%	100%	100%	100%
KPI OS_3.4.004 Fenomeni corruttivi accertati Peso: 30% UdM: % Tipologia: impatto	N. fenomeni corruttivi rilevati <i>(fonte: rilevazione interna)</i>	0	0	0	0	0
KPI OS_3.4.003 Violazioni accertate dal garante privacy Peso: 20% UdM: N. Tipologia: impatto	N. violazioni accertate dal garante privacy / 1 <i>(fonte: GDEL)</i>	0	0	0	0	0



2.4 – Performance operativa

[torna alla struttura del PIAO](#) [\(torna all’indice\)](#)

Ciascun obiettivo strategico viene articolato in obiettivi operativi di respiro annuale, che indicano i traguardi intermedi da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento degli obiettivi strategici, in termini di miglioramento del livello di efficacia e di efficienza, funzionale al raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico.

A ciascuno di essi sono agganciati ed evidenziati nella scheda di dettaglio, laddove necessari, obiettivi di semplificazione, digitalizzazione, formazione, fabbisogni di personale, funzionali al raggiungimento dei target, nonché le specifiche misure per la prevenzione dei rischi, primo fra tutto quello corruttivo.

RIEPILOGO OBIETTIVI

[Torna alla Mappa logica](#)

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	OBIETTIVI STRATEGICI		OBIETTIVI OPERATIVI	
OVP 1. SVILUPPO EQUO E SOSTENIBILE DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO Peso 40%	25%	OS1.1 FAVORIRE LA TRANSIZIONE DIGITALE E SOSTENIBILE DELLE IMPRESE	50%	OO1.1.1 Diffusione della cultura della sostenibilità
			50%	OO1.1.2 Potenziamento delle competenze delle imprese e degli strumenti di assessment e orientamento per la transizione digitale e sostenibile (Progetto doppia transizione)
	25%	OS1.2 SOSTENERE LO SVILUPPO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE	100%	OO1.2.1 Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali (Progetto S.E.I.)
	15%	OS1.4 FAVORIRE IL RACCORDO FORMAZIONE-LAVORO E L'IMPRENDITORIALITA'	34%	OO1.4.1 Supporto alla formazione e alla certificazione delle competenze (Progetto Formazione Lavoro)
			33%	OO1.4.2 Progetti di educazione all’imprenditorialità
			33%	OO1.4.3 Promozione dello Sportello “Servizio Nuove Imprese”
	25%	OS1.3 SOSTENERE IL TURISMO E LA PROMOZIONE DEL TERRITORIO	65%	OO1.3.1 Qualificazione, organizzazione e aggregazione dell'offerta turistica regionale, con l'intento di rafforzare la competitività e la capacità attrattiva delle destinazioni locali
			35%	OO1.3.2 Promozione delle produzioni tradizionali valorizzando il patrimonio enogastronomico, artigianale e culturale
	10%	OS1.5 SUPPORTARE LA FINANZA D’IMPRESA	60%	OO1.5.1 Formazione del personale sulla finanza d’impresa
			40%	OO1.5.2 Composizione negoziata delle crisi d’impresa: aggiornamento curriculum elenco esperti
OVP 2. SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO Peso: 30%	50%	OS2.1 FAVORIRE LA TRANSIZIONE BUROCRATICA E LA SEMPLIFICAZIONE	40%	OO2.1.1 Digitalizzazione/Semplificazione dei servizi
			40%	OO2.1.2 Miglioramento della qualità delle banche dati e dei servizi alle imprese
			20%	OO2.1.3 Miglioramento dell’accessibilità dei servizi
	50%	OS2.2 FAVORIRE LA TRASPARENZA E LA REGOLAZIONE DEL MERCATO	40%	OO2.2.1 Tutela del consumatore e della fede pubblica
			30%	OO2.2.2 Sistema di tracciabilità dei rifiuti (RENTRI)
			30%	OO2.2.3 Organizzazione convegno su "commodities agricole" nell'ambito dell'attività della borsa merci
OVP 3. STATO DI SALUTE DELL’ENTE Peso 30%	25%	OS3.1 GARANTIRE LA SALUTE GESTIONALE E LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA DELL'ENTE	40%	OO3.1.1 Ricerca fonti di finanziamento esterno
			40%	OO3.1.2 Efficientamento degli incassi da diritto annuale
			20%	OO3.1.3 Razionalizzazione e riqualificazione del patrimonio immobiliare e mobiliare
	25%	OS3.2 CONSOLIDARE IL CAPITALE UMANO E ORIENTARLO VERSO I PROCESSI PRIMARI DI SERVIZIO ALLE IMPRESE E UTENTI	70%	OO3.2.1 Sviluppo delle competenze del personale
			30%	OO3.2.2 Favorire le pari opportunità come strumento per promuovere una corretta azione amministrativa
	25%	OS3.3 SUPPORTARE LA GOVERNANCE INTERNA ED ESTERNA	40%	OO3.3.1 Orientamento della gestione alla performance e al valore pubblico
			30%	OO3.3.2 Miglioramento della comunicazione e del marketing dei servizi - Crm evoluto ed unico del sistema camerale
			30%	OO3.3.3 Mantenimento della qualità e delle prestazioni SEO del sito istituzionale
	25%	OS3.4 ASSICURARE LA TRASPARENZA DELL'ORGANIZZAZIONE, LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E LA TUTELA DELLA PRIVACY	50%	OO3.4.1 Riconoscimento e gestione del rischio corruttivo
			50%	OO3.4.2 Sviluppo di un sistema di gestione dei dati personali conforme al Regolamento UE 2016/679 (GDPR)



SCHEDA DI DETTAGLIO OBIETTIVI OPERATIVI

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO 1 SVILUPPO EQUO E SOSTENIBILE DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO						
OBIETTIVO STRATEGICO 1.1 FAVORIRE LA TRANSIZIONE DIGITALE E SOSTENIBILE DELLE IMPRESE						
Obiettivo operativo		OP 1.1.1 Diffusione della cultura della sostenibilità			Peso 50%	
DESCRIZIONE		Attività di sensibilizzazione e informazione generale, rivolte alle imprese, sui temi della sostenibilità e dei criteri ESG				
STAKEHOLDER		Imprese				
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE		Servizi per la transizione digitale e ambientale				
RESPONSABILE		Pattuglia				
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale (anche esterno) ☒ - Formativi ☒ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☒ - Altro:		Strumenti di comunicazione del servizio: sito web, social, newsletter				
Indicatore	Algoritmo		Valore 2024	Valore 2025	Target 2026	
kpi1.1.1_1 Pillole formative Tipologia: Efficacia UdM: N. Peso: 50%	N. Pillole formative/ 1 Fonte: database Rilevazione UOS		-	14	≥ 5	
kpi1.1.1_2 Materiale divulgativo Tipologia: Efficacia UdM: N. Peso: 50%	N. Infografiche, video, depliant/ 1 Fonte: Rilevazione UOS		48	114	≥ 50	
GESTIONE DEI RISCHI						
TIPOLOGIA DI RISCHIO - Finanziario ☒ - Ambientale ☐ - Corruttivo ☐ - Altro _____		Descrizione dei rischi Disponibilità delle risorse economiche		Trattamento dei rischi Nessuno ☐ Controllo ☒ Altre misure ☐ Misure di trattamento Monitoraggio (rilevazioni controllo di gestione)		
Obiettivo operativo		OP 1.1.2 Potenziamento delle competenze delle imprese e degli strumenti di assessment e orientamento per la transizione digitale e sostenibile (Progetto “Doppia Transizione”)				Peso 50%
DESCRIZIONE		1. potenziamento delle competenze del capitale umano delle PMI in materia digitale e sostenibile; 2. potenziamento degli strumenti di assessment del livello di maturità digitale (SELF4.0 e ZOOM 4.0), del livello sicurezza informatica dei dati (PID Cyber Check e Cyber Exposure Index) e delle competenze digitali, come fattori abilitanti della doppia transizione; 3. accompagnamento delle imprese in digitalizzazione e sostenibilità e counseling per l’accesso ai finanziamenti pubblici, counseling e promozione su: transizione 5.0, modelli di autoproduzione e autoconsumo di energia rinnovabili, di efficientamento energetico, percorsi di sostenibilità ESG.				
STAKEHOLDER		Imprese				
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE		Servizi per la transizione digitale e ambientale				
RESPONSABILE		Pattuglia				
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale (anche esterno) ☒ - Formativi ☒ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☒ - Altro:		Strumenti di comunicazione del servizio: web, social e newsletter				
Indicatore		Algoritmo	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026	
kpi1.1.2_1 Assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità, competenze) condotti dal PID sulla Doppia Transizione Tipologia: Efficacia UdM: N. Peso: 60%		N. Assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità, competenze) condotti dal PID sulla Doppia Transizione/ 1 Fonte: Kronos 20%	430	545	>= 300	
kpi1.1.2_2 Utenti supportati nell'accrescimento delle competenze digitali attraverso attività formativa Tipologia: Efficacia quantitativa UdM: N. Peso:40%		N. utenti supportati nell'accrescimento delle competenze digitali attraverso attività formativa / 1 Fonte: Kronos 20%	200	659	>= 300	



GESTIONE DEI RISCHI			
TIPOLOGIA DI RISCHIO - Finanziario ☐ - Ambientale ☒ - Corruptivo ☐ - Altro ☐	Descrizione dei rischi AMBIENTALI: scarsa collaborazione da parte delle strutture umbre network 4.0; diminuzione risorse umane coinvolte operativamente nel PID	Trattamento dei rischi Nessuno ☐ Controllo ☒ Altre misure ☐	Misure di trattamento Monitoraggio (rilevazioni controllo di gestione)

OBIETTIVO STRATEGICO 1.2 SOSTENERE LO SVILUPPO DELL’INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE					
Obiettivo operativo		OP 1.2.1 Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali (Progetto S.E.I.)			Peso 100%
DESCRIZIONE		Rafforzare la presenza all’estero delle imprese già attive nei mercati internazionali e avviare all’export le PMI attualmente operanti sul solo mercato nazionale anche utilizzando la leva del digitale e del commercio elettronico. Costruire un sistema d’offerta di servizi integrato all’interno del sistema camerale e delle istituzioni nazionali e locali.			
STAKEHOLDER		imprese			
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE		Internazionalizzazione			
RESPONSABILE		Bambagioni F.			
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale ☐ (anche esterno) - Formativi ☒ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☐ - Altro: _____		Formazione specialistica per il personale dell’ufficio: corso d’inglese			
Indicatore		Algoritmo	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026
kpi1.2.1_1 Imprese che hanno realizzato attività di promozione verso l’estero, anche attraverso l’utilizzo di servizi digitali Tipologia: Efficacia UdM: N. Peso: 100%		N. imprese che hanno realizzato attività di promozione verso l’estero, anche attraverso l’utilizzo di servizi digitali / 1 Fonte: Rilevazione interna	56	84	>= 64
GESTIONE DEI RISCHI					
TIPOLOGIA DI RISCHIO - Finanziario ☐ - Ambientale ☐ - Corruttivo ☐ - Altro _____	Descrizione dei rischi	Trattamento dei rischi Nessuno ☐ Controllo ☐ Altre misure ☐	Misure di trattamento		

OBIETTIVO STRATEGICO 1.4 FAVORIRE IL RACCORDO FORMAZIONE LAVORO E L’IMPRENDITORIALITA’		
Obiettivo operativo	OP 1.4.1 Supporto alla formazione e alla certificazione delle competenze (Progetto Formazione Lavoro)	Peso 34%
DESCRIZIONE	L’obiettivo di carattere generale è quello di rendere il ruolo delle Camere di Commercio più attivo in tutte le attività di collegamento tra orientamento-formazione-lavoro-impresa, sviluppando nuovi servizi in favore dell'occupazione dei giovani e del loro orientamento formativo. In questo ambito, il sistema camerale utilizzerà gli strumenti di conoscenza dei fabbisogni formativi e professionali delle imprese sia in funzione orientativa delle scelte degli studenti nelle varie fasi di transizione sia in funzione di potenziamento delle competenze richieste dal mondo del lavoro. Le scelte degli studenti vanno orientate sia attraverso esperienze in azienda e nelle varie realtà lavorative sia attraverso un programma di attività laboratoriali che consentano un completamento dell’offerta formativa (digitalizzazione, competenze trasversali, educazione all’imprenditorialità, turismo e cultura))	
STAKEHOLDER	Imprese, studenti	
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE	ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI	
RESPONSABILE	Claudia Committeri	
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale ☐ (anche esterno) - Formativi ☒ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☐ - Altro: _____	Formazione specialistica per il personale dell’ufficio: corso d’inglese	



Indicatore	Algoritmo	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026
kpi1.4.1_1 Azioni di supporto alla ricerca di risorse umane con competenze strategiche, azioni di formazione e certificazione delle competenze per il rilancio produttivo Tipologia: Efficacia UdM: N. Peso: 60 %	N. di azioni di supporto alla ricerca di risorse umane con competenze strategiche, azioni di formazione e certificazione delle competenze per il rilancio produttivo / 1 Fonte: Kronos	11	12	>= 12
kpi1.4.1_2 Progetti di mobilità internazionali realizzati attraverso il progetto Erasmus+ Improve Your Skills Tipologia: Efficacia UdM: N. Peso: 40 %	N. progetti di mobilità internazionali realizzati attraverso il progetto Erasmus+ Improve Your Skills / 1 Fonte: Kronos	-	–	≥ 10

GESTIONE DEI RISCHI

TIPOLOGIA DI RISCHIO	Descrizione dei rischi	Trattamento dei rischi	Misure di trattamento
- Finanziario ☐ - Ambientale ☐ - Corruttivo ☐ - Altro _____	Il rischio si rinviene, in relazione alle iniziative di certificazione delle competenze, nel possibile conflitto di interesse dei soggetti certificatori. Vedi scheda di rischio D4.4.2 – RISCHIO MEDIO (allegato 3)	Nessuno ☐ Controllo ☐ Altre misure ☒	Misure di disciplina del conflitto di interessi (dichiarazioni sostitutive dei componenti delle commissioni)

Obiettivo operativo	OP 1.4.2 Progetti di educazione all’imprenditorialità	Peso 33%
DESCRIZIONE	L’azione si pone l’obiettivo di incentivare la formazione degli studenti sul fronte dell’imprenditorialità e della cultura d’impresa, promuovendo l’attivazione di valori, attitudini e convinzioni come spirito di iniziativa, capacità critica, valutazione del rischio, che stanno alla base dello sviluppo e della realizzazione di attività imprenditoriali.Sotto questo punto di vista, verrà consolidata la collaborazione con Junior Achievement Italia onlus per la realizzazione dei progetti di impresa simulata (Girls Go to Circular, Impresa in Azione e Idee in Azione) e, parallelamente, verranno organizzati incontri con operatori economici di vari ambiti al fine di facilitare l’avvicinamento degli studenti verso la realtà imprenditoriale della nostra regione.	
STAKEHOLDER	Studenti, imprese	
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE	ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI	
RESPONSABILE	Claudia Committeri	
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale ☒ (anche esterno) - Formativi ☐ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☐ - Altro: _____	Reperire n.1 unità di personale	

Indicatore	Algoritmo	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026
kpi1.4.2_1 Studenti coinvolti Tipologia: efficacia quantitativa Peso: 100% UdM: N.	N° studenti coinvolti / 1 Fonte: Rilevazione interna	438	586	>= 550

GESTIONE DEI RISCHI

TIPOLOGIA DI RISCHIO	Descrizione dei rischi	Trattamento dei rischi	Misure di trattamento
- Finanziario ☐ - Ambientale ☐ - Corruttivo ☐ - Altro ☐		Nessuno ☐ Controllo ☐ Altre misure ☐	

Obiettivo operativo	OP 1.4.3 Promozione dello Sportello “Servizio Nuove imprese”	Peso 33%
DESCRIZIONE	L’obiettivo di questo servizio è quello di offrire informazioni agli aspiranti imprenditori, riguardanti i percorsi amministrativi per l'apertura di una nuova attività, le possibilità di finanziamento e contributi riservati alle nuove imprese, le competenze necessarie, le opportunità del mercato e i percorsi di formazione e di specializzazione necessari e opportuni per intraprendere nuove attività imprenditoriali. Nello Sportello “Nuove imprese” è integrato lo Sportello Territoriale del Microcredito.	
STAKEHOLDER	Imprese, scuole, studenti, famiglie	
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE	UOS ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI	
RESPONSABILE	Claudia Committeri	



INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale ☐ (anche esterno) - Formativi ☐ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☐ - Altro: _____				
Indicatore	Algoritmo	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026
kpi1.4.3_1 News mensili su eventi territoriali Tipologia: Efficacia UdM: N. Peso: 25%	N° news mensili su eventi territoriali / 1 Fonte: Rilevazione interna	82	64	>= 80
kpi1.4.3_2 Campagne di comunicazione Tipologia: Efficacia UdM: N. Peso: 25%	N. campagne di comunicazione su canali social e network radiofonici e televisivi locali per promozione delle attività della piattaforma SNI nazionale tramite / 1 Fonte: Rilevazione interna	-	-	>= 6
kpi1.4.3_3 Azioni di orientamento, sensibilizzazione all'imprenditorialità e promozione del servizio rivolte a studenti, giovani e aspiranti e neo imprenditori, tramite lo sportello fisico e l'hub virtuale SNI: seminari Tipologia: Efficacia UdM: N. Peso: 25%	N° seminari / 1 Fonte: Rilevazione interna	-	—	>= 3
kpi1.4.3_4 Azioni di orientamento, sensibilizzazione all'imprenditorialità e promozione del servizio rivolte a studenti, giovani e aspiranti e neo imprenditori, tramite lo sportello fisico e l'hub virtuale SNI: colloqui on line Tipologia: Efficacia UdM: N. Peso: 25%	N. colloqui on line / 1 Fonte: Rilevazione interna	-	-	>= 30
GESTIONE DEI RISCHI				
TIPOLOGIA DI RISCHIO - Finanziario ☐ - Ambientale ☐ - Corruttivo ☐ - Altro _____	Descrizione dei rischi	Trattamento dei rischi Nessuno ☐ Controllo ☐ Altre misure ☐	Misure di trattamento	

OBIETTIVO STRATEGICO 1.3 SOSTENERE IL TURISMO E LA PROMOZIONE DEL TERRITORIO		
Obiettivo operativo	OP 1.3.1 Qualificazione, organizzazione e aggregazione dell'offerta turistica regionale, con l'intento di rafforzare la competitività e la capacità attrattiva delle destinazioni locali	Peso 65%
DESCRIZIONE	La Legge Regionale 28 ottobre 2024, n. 23 ha introdotto importanti innovazioni nel sistema turistico regionale, attribuendo un ruolo strategico all'Organismo di Gestione della Destinazione (OGD), organismo incaricato di favorire l’organizzazione e l’aggregazione commerciale dell’offerta turistica regionale, nonché di potenziare la promozione e la commercializzazione dei prodotti turistici locali. In questo contesto, la Camera di Commercio già dal 2025 ha assunto un ruolo attivo e propositivo nella costituzione e promozione dell’OGD e nell’attuazione delle politiche di sviluppo del settore turistico concertate a livello regionale con gli stakeholder . Tale impegno comporta una sempre più stretta collaborazione con l’ente regionale e un dialogo continuo con tutti gli stakeholder coinvolti ed in particolare con le imprese della filiera e le loro associazioni di rappresentanza.	
STAKEHOLDER	Associazioni di categoria, imprese del settore turistico e della filiera dell’accoglienza, Università e centri di ricerca, Regione, Enti locali	
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE	Turismo Cultura e filiere produttive	
RESPONSABILE	Argenziano	
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale ☒ (anche esterno) - Formativi ☒ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☐	L’incarico di responsabile della UOS “Turismo, Cultura e filiere produttive” è tuttora attribuito ad interim alla responsabile dell’Area Promozione; tale assetto comporta una significativa concentrazione di impegni, con evidenti difficoltà e limiti nella gestione dei due incarichi nei tempi richiesti. Formazione su temi innovativi (digitale e comunicazione) e dispositivi tecnologici da utilizzare in occasione di eventi e/o partecipazioni a manifestazioni esterne	



- Altro: _____					
Indicatore		Algoritmo	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026
kpi1.3.1_1 Incontri del Team di stakeholder a supporto dell’OGD Tipologia: efficacia UdM: N. Peso: 50%		N. incontri del Team di stakeholder a supporto dell’OGD / 1 Fonte: Rilevazione interna	4	16	>= 8
kpi1.3.1_2 Interventi a sostegno della promo-commercializzazione delle destinazioni turistiche Tipologia: efficacia UdM: N. Peso: 50%		N. Interventi di supporto alla promo-commercializzazione delle destinazioni turistiche, realizzati anche tramite DMC, comprendenti azioni formative, iniziative di incoming e partecipazione a eventi e fiere /1 Fonte: Rilevazione interna	-	7	>= 5
GESTIONE DEI RISCHI					
TIPOLOGIA DI RISCHIO - Finanziario ☒ - Ambientale ☒ - Corruttivo ☐ - Altro _____		Descrizione dei rischi Fattori ambientali esterni (politici, economici, sociali) possono condizionare il successo del progetto e avere un impatto sui comportamenti e sulle performance dei soggetti coinvolti	Trattamento dei rischi Nessuno ☒ Controllo ☐ Altre misure ☐		Misure di trattamento
Obiettivo operativo		OP 1.3.2 Promozione delle produzioni tradizionali valorizzando il patrimonio enogastronomico, artigianale e culturale			Peso 35%
DESCRIZIONE		La Camera di Commercio, attraverso progetti finanziati e gestiti direttamente o mediante accordi di compartecipazione con soggetti terzi, sviluppa iniziative volte a promuovere i prodotti rappresentativi dell’enogastronomia, dell’artigianato e della cultura tradizionale locale. Questi prodotti, già pilastri dell’economia regionale, offrono significative opportunità di valorizzazione anche in ottica turistica, in particolare nel settore del turismo esperienziale. L’obiettivo principale è promuovere il territorio e le sue eccellenze tipiche, intervenendo sia sul lato della domanda che su quello dell’offerta, e al contempo individuare politiche innovative per potenziare il posizionamento turistico della regione. In questo contesto, l’azione della Camera di Commercio si integra con quella dell’Azienda Speciale Promocamera, che promuove le produzioni agroalimentari di eccellenza attraverso concorsi ed eventi a livello nazionale e locale.			
STAKEHOLDER		Imprese in forma singola o associata e altri enti del territorio			
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE		Turismo Cultura e filiere produttive - Azienda Speciale Promocamera			
RESPONSABILE		Argenziano, Azienda Speciale			
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale (anche esterno) ☒ - Formativi ☐ - Digitali ☐ - Tecnologici ☒ - Comunicazione ☒ - Altro: _____		personale operativo per la realizzazione di eventi (anche esterno) dispositivi tecnologici da utilizzare in occasione di eventi e/o partecipazioni a manifestazioni esterne			
Indicatore		Algoritmo	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026
kpi1.3.2_1 Eventi di promozione delle eccellenze produttive Tipologia: Efficacia UdM: N. Peso: 50%		N. eventi di promozione delle eccellenze produttive / 1 Fonte: Rilevazione interna	32	40 (di cui 6 CCIAA)	≥ 40
kpi1.3.2_2 Prodotti coinvolti Tipologia: Efficacia UdM: N. Peso: 50%		N. prodotti coinvolti / 1 Fonte: Rilevazione interna	616	629 (di cui 8 CCIAA)	>= 600
GESTIONE DEI RISCHI					
TIPOLOGIA DI RISCHIO - Finanziario ☐ - Ambientale ☐ - Corruttivo ☒ - Altro ☐		Descrizione dei rischi Rischio corruttivo rinvenibile in relazione agli affidamenti di servizi e forniture necessari alla realizzazione delle attività programmate. Vedi scheda di rischio processo B2.1.1 (Acquisti beni e servizi) – RISCHIO MEDIO (in allegato n.3)	Trattamento dei rischi Nessuno ☐ Controllo ☒ Altre misure ☒		Misure di trattamento Verifica dell’iter di affidamento, pubblicazione atti come previsto dalla normativa, verifica incompatibilità nella nomina di eventuali commissioni giudicatrici. Misure di regolamentazione (Direttiva). Misure di trasparenza degli affidamenti. Misure di controllo tra i diversi livelli di responsabilità. Misure di informatizzazione del sistema contabile



OBIETTIVO STRATEGICO 1.5 SUPPORTO ALLA FINANZA D’IMPRESA					
Obiettivo operativo		OP 1.5.1 Formazione del personale sulla finanza d’impresa			Peso 60%
DESCRIZIONE		Per un rafforzamento della struttura finanziaria e organizzativa delle PMI, si rende necessario: - dotare le Camere di Commercio di competenze specialistiche di tipo economico-finanziarie, costituendo dei Centri di servizi camerali per la finanza d’impresa e la prevenzione delle crisi (CEFIM), per supportare le imprese, in particolare le PMI e le startup, nell’accesso ai mercati finanziari e ai canali di finanziamento alternativi, dal venture capital al crowdfunding, che ancora oggi risultano poco conosciuti o scarsamente utilizzati; - fornire alle imprese maggiore conoscenza sui temi della finanza tradizionale, innovativa e agevolata, attraverso la diffusione, l’affiancamento, l’orientamento personalizzato e l’informazione alle imprese, anche utilizzando il Portale Agevolazioni; -fornire alle imprese maggiore conoscenza sul tema della prevenzione delle crisi aziendali, anche promuovendo la diffusione e l’utilizzo dei servizi digitali di assessment e informazione messi a disposizione dal sistema camerale per monitorare lo stato di salute economico-finanziario e identificare segnali di allerta precoci della crisi			
STAKEHOLDER		Imprese, Sistema creditizio, Società di sistema camerale			
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE		Progetti internazionali e speciali			
RESPONSABILE		Guerrini			
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI:					
- Fabbisogni di personale (anche esterno)					
- Formativi					
- Digitali					
- Tecnologici					
- Comunicazione					
- Altro:					
Indicatore		Algoritmo	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026
Kpi1.5.1_1 Addetti formati		N. addetti formati /1	-	-	>= 2
Tipologia: Efficacia		Fonte: Rilevazione interna			
Peso: 100%					
GESTIONE DEI RISCHI					
TIPOLOGIA DI RISCHIO		Descrizione dei rischi		Trattamento dei rischi	Misure di trattamento
- Finanziario				Nessuno	
- Ambientale				Controllo	
- Corruptivo				Altre misure	
- Altro					
Obiettivo operativo		OP 1.5.2 Composizione negoziata delle crisi d’impresa: aggiornamento curriculum elenco esperti			Peso 40%
DESCRIZIONE		Per di consentire alla Commissione di individuare i migliori esperti alla luce di dati completi e aggiornati, si procederà a contattare gli esperti iscritti nell’apposito elenco, indicando specificamente le modalità e i termini di aggiornamento dei curriculum.			
STAKEHOLDER		Imprese			
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE		Arbitrato, Mediazione e Composizione negoziata			
RESPONSABILE		Giombini			
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI:					
- Fabbisogni di personale (anche esterno)					
- Formativi					
- Digitali					
- Tecnologici					
- Comunicazione					
- Altro:					
Indicatore		Algoritmo	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026
Kpi 1.5.2_1 % esperti iscritti in elenco contattati		N. esperti contattati / N. esperti iscritti in elenco	-	-	>= 90%
Tipologia: Efficacia		Fonte:			
Peso: 100%					
UdM: %					
GESTIONE DEI RISCHI					
TIPOLOGIA DI RISCHIO		Descrizione dei rischi		Trattamento dei rischi	Misure di trattamento
- Finanziario				Nessuno	
- Ambientale				Controllo	
- Corruptivo				Altre misure	
- Altro					



OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO 2 SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO				
OBIETTIVO STRATEGICO 2.1 FAVORIRE LA TRANSIZIONE BUROCRATICA E LA SEMPLIFICAZIONE (obiettivo comune di sistema)				
Obiettivo operativo	OP 2.1.1 Digitalizzazione/Semplificazione dei servizi			Peso 40%
DESCRIZIONE	L’interscambio di dati e l’utilizzo di programmi che consentono di interfacciare le diverse piattaforme utilizzate dalle imprese e dalle pubbliche amministrazioni rappresenta un tassello fondamentale per semplificare gli adempimenti burocratici, soprattutto in tema di gestione del SUAP e di utilizzo del Fascicolo d’Impresa . In base al nuovo Allegato Tecnico al D.P.R. 160/2010 pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 12 novembre 2021 e al Decreto interministeriale del 26/09/2023 i SUAP, gli Uffici comunali e le altre P.A. competenti dovranno dotarsi di sistemi informatici che implementano le componenti informatiche Front Office SUAP, Back Office SUAP e Back Office Enti terzi conformi alle Specifiche Tecniche entro il 26/02/2026. Per poter operare nel Sistema Informatico degli Sportelli Unici, tutti i SUAP d'Italia, camerali e non, sono tenuti ad aggiornare il proprio accreditamento al MIMIT tramite il Sistema di accreditamento, che sarà disponibile sul portale Impresainungiorno.gov, evoluto funzionalmente e tecnicamente, e che rappresenterà il punto unico di accesso per espletare tale procedura. In proposito proseguirà il percorso di coinvolgimento dei Comuni nell’utilizzo della piattaforma per la gestione del SUAP, contestualmente al Tavolo sulla semplificazione amministrativa con l’obiettivo di uniformare a livello regionale le procedure e la modulistica a disposizione di imprese e professionisti.			
STAKEHOLDER	Imprese, professionisti, intermediari, Personale			
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE	U.O.C. Registro Imprese e Artigianato			
RESPONSABILE	Naso, Bianchi, Provvedi			
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI:				
- Fabbisogni di personale (anche esterno)	☐			
- Formativi	☐			
- Digitali	☐			
- Tecnologici	☐			
- Comunicazione	☐			
- Altro: _____				
Indicatore	Algoritmo	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026
Kpi 2.1.1_1 Incontri con Regione/Comuni per promozione SUAP Tipologia: efficacia Peso: 50% UdM: N.	N° incontri con Regione/Comuni per promozione SUAP / 1 Fonte: rilevazione interna	8	15	>= 6
Kpi 2.1.1_2 Smaltimento pratiche PEC amministratori non evase automaticamente Tipologia: efficacia Peso: 50% UdM: %	N. pratiche PEC amministratori evase manualmente / N. pratiche PEC amministratori non evase automaticamente Fonte: rilevazione interna	-	100%	100%
GESTIONE DEI RISCHI				
TIPOLOGIA DI RISCHIO	Descrizione dei rischi	Trattamento dei rischi	Misure di trattamento	
- Finanziario ☐ - Ambientale ☐ - Corruttivo ☐ - Altro _____	Nessuno	Nessuno ☐ Controllo ☐ Altre misure ☐		
Obiettivo operativo	OP 2.1.2 Miglioramento della qualità delle banche dati e dei servizi alle imprese			Peso 40%
DESCRIZIONE	- Cancellazioni d’ufficio : avvio procedimento di cancellazione d’ufficio di società di persone che si trovino nelle condizioni di cui all’ art. 3 del D.pr. 247/2004. Azione di ‘pulizia’ del registro imprese, attraverso la cancellazione di quelle imprese che non più attive, ma non cancellate dal Registro Imprese, generano credito fittizio nel bilancio di previsione portando ad abbassare la percentuale di riscossione, con consequenziale aumento delle spese per l’emissione delle relative cartelle esattoriali. - Cancellazione PEC revoked o non valide e attribuzione d’ufficio del domicilio digitale: il Registro imprese procede periodicamente a verificare che i domicili digitali (già indirizzi di posta elettronica certificata - PEC) iscritti siano attivi e riconducibili univocamente all'impresa e, di conseguenza, a cancellare d'ufficio le PEC iscritte che risultano inattive, revoked dal gestore, non riconducibili a una sola impresa o appartenenti a un professionista, ai sensi della e dell’art. 37 L. 120/2020. Le imprese possono regolarizzare la propria posizione comunicando un nuovo domicilio digitale (PEC) o provvedendo a riattivare la PEC che risultasse inattiva. Decorso il termine assegnato ai fini della regolarizzazione, il Conservatore dispone con propria determinazione la cancellazione degli indirizzi PEC non regolarizzati e successivamente si provvede all' assegnazione d'ufficio del domicilio digitale , con irrogazione di una sanzione amministrativa alle imprese inadempienti. - Revisione e pubblicazione guide su attività regolamentate : aggiornamento delle pagine presenti nel sito camerale e pubblicazione delle guide complete sulle attività regolamentate, con l’obiettivo di facilitare gli utenti negli adempimenti amministrativi, favorendo nel contempo la progressiva digitalizzazione dei servizi.			
STAKEHOLDER	Imprese, associazioni di imprese, professionisti, utenti			
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE	Artigianato, Atti telematici e procedure concorsuali, Supporto Conservatoria, REA attività regolamentate e bilanci			



RESPONSABILE		Bianchi, Migliorini, Valorosi, Telesca				
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale ☒ (anche esterno) - Formativi ☒ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☐ - Altro: _____		Reperire ulteriori unità di personale: l’inserimento di almeno una unità di personale dedicato, anche attraverso un rapporto di tirocinio, è condizione per il mantenimento dei livelli di attività portati avanti nelle annualità precedenti Formare addetti sulle nuove release dei programmi Infocamere di interesse, sul tema del nuovo codice della crisi di impresa e sulle procedure d’ufficio Formare addetti sul mailing massivo IC				
Indicatore		Algoritmo		Valore 2024	Valore 2025	Target 2026
Kpi 2.1.2_1 Procedimenti di cancellazione d’ufficio avviati nell’anno Tipologia: Efficacia Peso: 50% UdM: N.		N. procedimenti di cancellazione d’ufficio avviati nell’anno/1 <i>Fonte: Rilevazione interna</i>		2	2	>=1
Kpi 2.1.2_2 Pubblicazione guide operative su attività regolamentate Tipologia: efficienza temporale Peso: 50% UdM: data		N. guide operative su attività regolamentate pubblicate nell’anno / 1 <i>Fonte: Rilevazione interna</i>		-	2	>= 2
GESTIONE DEI RISCHI						
TIPOLOGIA DI RISCHIO - Finanziario ☐ - Ambientale ☒ - Corruttivo ☐ - Altro _____		Descrizione dei rischi Implementazione non tempestiva delle attività previste		Trattamento dei rischi Nessuno ☐ Controllo ☒ Altre misure ☐		Misure di trattamento Rilevazioni Controllo di Gestione
Obiettivo operativo		OP 2.1.3 Miglioramento dell’accessibilità dei servizi				Peso 20%
DESCRIZIONE		L’art. 6 del D.L. 9.6.2021 n.80 che ha istituito il PIAO, prevede al comma 2 lett. f) che il Piano debba definire le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità . Gli obiettivi di accessibilità digitale consistono in una serie di misure di natura tecnica e organizzativa che l’Ente si prefigge di implementare per eliminare ogni forma di discriminazione nella fruizione dei servizi e delle informazioni trasmesse in maniera informatica. Siti internet e app devono infatti essere quanto più possibile aperti a tutti gli utenti-cittadini, inclusi coloro che a causa di una disabilità temporanea o permanente utilizzano tecnologie assistive per navigare sul web, come ad esempio gli screen reader. L’Agenzia per l’Italia digitale divide gli obiettivi in 4 macro-sezioni: sito web istituzionale, siti web tematici, sito intranet e formazione. In tema di accessibilità digitale , la Camera dell’Umbria, per l’anno 2026, si propone di: - aggiornare il posto operatore del centralino telefonico comprendente la revisione dell’hardware e del software per migliorare l’accessibilità e l’utilizzo degli applicativi; - certificare l’accessibilità del sito internet conformemente alla normativa in vigore (informazioni pubblicate ai sensi dell'art. 9, c. 7, D.L. n. 179/2012 convertito con modificazioni dalla Legge 17 dicembre 2012, n. 221). In tema di accessibilità fisica , nel corso degli anni l’Ente ha dotato le sedi camerali di adeguate infrastrutture per agevolare l’accesso alle sedi camerali (rampe di accesso al Centro Congressi, rampa di accesso per il Centro Servizi G. Alessi, rampa di sicurezza al piano -1 per consentire l’uscita e soprattutto l’evacuazione del personale disabile presente al piano -1, servoscala motorizzato per accesso a Sala Conferenze sede di Terni, ascensore accessibile ai disabili dal piano terra/cortile fino a tutti i piani dell’ente, o per consentire a utenti con disabilità di usufruire dei servizi dotando il piano terra e il piano -2 di bagni adeguatamente attrezzati). È intenzione dell’Ente nel corso dell’anno 2026 di migliorare ulteriormente l’accessibilità fisica di utenti portatori di handicap presso la sede di Perugia e in particolare delle sale Congressi e Polivalente per consentire migliore fruibilità e sicurezza anche per utenti e relativi disabili.				
STAKEHOLDER		Utenti dei servizi interni ed esterni				
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE		Innovazione e Digitalizzazione, Provveditorato PG e TR				
RESPONSABILE		Pera (RTD), Paesano				
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale ☐ (anche esterno) - Formativi ☐ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☐ - Altro: _____						



Indicatore	Algoritmo	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026
Kpi 2.1.3_1 Interventi di miglioramento accessibilità fisica Tipologia: Efficacia UdM:N. Peso: 50%	N° interventi di miglioramento accessibilità fisica /1 Fonte: Rilevazione interna	-	2	>= 2
Kpi 2.1.3_2 Rispetto termine di scadenza per aggiornamento postazione centralino telefonico Tipologia: Efficienza temporale UdM:data Peso: 20%	Data di aggiornamento postazione centralino telefonico / 1	-	-	31/10/2026
Kpi 2.1.3_3 Rispetto termine di scadenza certificazione accessibilità sito Internet Tipologia: Efficienza temporale UdM:data Peso: 30%	Data di certificazione accessibilità sito Internet / 1	-	-	31/03/2026
GESTIONE DEI RISCHI				
TIPOLOGIA DI RISCHIO - Finanziario ☐ - Ambientale ☐ - Corruttivo ☒ - Altro _____	Descrizione dei rischi Il rischio corruttivo è rinvenibile in relazione agli affidamenti di servizi e forniture necessari alla realizzazione delle attività programmate. Vedi Scheda di rischio processo B2.1.1 (Acquisti beni e servizi) – RISCHIO MEDIO (in allegato n. 3)	Trattamento dei rischi Nessuno ☐ Controllo ☒ Altre misure ☒		Misure di trattamento Verifica dell’iter di affidamento, pubblicazione di tutti gli atti come previsto dalla normativa, verifica delle incompatibilità nella nomina delle eventuali commissioni giudicatrici. Misure di regolamentazione

OBIETTIVO STRATEGICO 2.2 FAVORIRE LA TRASPARENZA E LA REGOLAZIONE DEL MERCATO					
Obiettivo operativo		OP 2.2.1 Tutela del consumatore e della fede pubblica			Peso 40%
DESCRIZIONE		Vigilare, all’interno di piani nazionali di controllo, sulla sicurezza dei prodotti destinati al consumatore e sugli strumenti metrologici, sui metalli preziosi e sui cronotachigrafi analogici.			
STAKEHOLDER		Consumatori, imprese, MIMIT			
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE		Metrologia legale, vigilanza prodotti, metalli preziosi e protesti - Metrologia legale, vigilanza strumenti, centri tecnici			
RESPONSABILE		SALOMONE, GIOVAGNONI			
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale ☐ (anche esterno) - Formativi ☒ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☐ - Altro: _____		Formazione su controlli per specifici prodotti oggetto delle Convenzioni con Unioncamere			
Indicatore		Algoritmo	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026
Kpi 2.2.1_1 % prodotti controllati su Convenzioni Unioncamere sicurezza prodotti e metrologia Tipologia: efficacia UdM: % Peso:100%		N. prodotti-strumenti controllati /N. prodotti-strumenti da controllare Fonte: Rendicontazione a Unioncamere	100%	100%	100%
GESTIONE DEI RISCHI					
TIPOLOGIA DI RISCHIO - Finanziario ☐ - Ambientale ☐ - Corruttivo ☒ - Altro ☐	Descrizione dei rischi Vedi Scheda di rischio processo C2.3.2 Vigilanza sicurezza prodotti e settori – RISCHIO MEDIO (in allegato n. 3) Vedi Scheda di rischio processo C2.5.2.b (Gestione controlli casuali – attività ispettiva) – RISCHIO MEDIO (in allegato n. 3)		Trattamento dei rischi Nessuno ☐ Controllo ☒ Altre misure ☒	Misure di trattamento Misure di pianificazione (Convenzioni con Unioncamere), di regolamentazione (criteri per controlli), di controllo (verbali a firma congiunta) e organizzative (controlli tecnici affidati a terzi) Misure di controllo (sottoscrizione dei rapporti anche da parte dell’utente), di regolamentazione (determinazione preventiva dei criteri di selezione degli strumenti da controllare), di trasparenza (indicazione analitica delle verifiche effettuate in base a check list).	



Obiettivo operativo	OP 2.2.2 Sistema di tracciabilità dei rifiuti (RENTRI)				Peso 30%	
DESCRIZIONE	<u>Il RENTRI</u> è nuovo sistema informativo di tracciabilità dei rifiuti, previsto dall'art. 188-bis del Decreto Legislativo 152 del 2006, gestito direttamente dal Ministero dell’Ambiente e della Sicurezza Energetica con il supporto tecnico operativo dall'Albo Nazionale Gestori Ambientali e del sistema delle Camere di Commercio. Il RENTRI introduce un modello di gestione digitale per l'assolvimento degli adempimenti già previsti dal D.Lgs. n. 152/2006 quali l'emissione dei formulari di identificazione del trasporto e la tenuta dei registri cronologici di carico e scarico, che saranno vigenti a partire dal 15 dicembre 2024. Con la pubblicazione del Decreto Direttoriale del Ministero dell’Ambiente della sicurezza energetica n.143 del 6 novembre 2023, sono state definite le modalità operative per la trasmissione dei dati al Registro elettronico nazionale per la tracciabilità dei rifiuti (RENTRI), le modalità di accesso e di iscrizione da parte degli operatori al RENTRI, i requisiti informatici per garantire l’interoperabilità e le modalità di funzionamento degli strumenti di supporto messi a disposizione degli operatori. Per l’iscrizione al RENTRI, è prevista una gradualità temporale in relazione alla categoria e alla dimensione aziendale degli operatori. L’adozione di un sistema di tracciabilità, prevista dalla Strategia nazionale per l’economia circolare, rappresenta un punto di incontro tra la transizione ecologica e digitale e consente di: • mettere a disposizione della pubblica amministrazione un flusso costante di dati e informazioni sulla movimentazione dei rifiuti, rendendoli fruibili non soltanto per le attività di vigilanza e controllo, ma anche per le politiche ambientali adottate dal Ministero volte a promuovere l’economia circolare e il recupero di materia; • sostenere le autorità di controllo nella prevenzione e nel contrasto della gestione illecita dei rifiuti, facilitando le modalità di verifica basate su documenti digitali; • assolvere con rapidità e facilità agli adempimenti previsti per le imprese, con lo snellimento delle procedure, anche attraverso l’utilizzo di strumenti di supporto alla transizione digitale messi a disposizione dal Ministero dell’Ambiente e della Sicurezza Energetica; • ridurre i tempi per la trasmissione dei dati necessari per la rendicontazione e il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi Europei di recupero e riciclo; • gestire in modalità digitale milioni di documenti cartacei. Le Sezioni Regionali dell’Albo Gestori Ambientali presso le Camere di Commercio assicurano (DM 59/2023) la gestione dei rapporti con gli utenti del RENTRI e l’organizzazione di adeguate attività di formazione e informazione, la gestione delle procedure applicative relative all’iscrizione e alla verifica dei pagamenti, integrate nella piattaforma telematica dell’Albo nazionale gestori ambientali. In particolare, le Sezioni Regionali dell’Albo, devono effettuare un controllo campionario sulle autodichiarazioni degli operatori tenuti all’iscrizione al Rentri e accreditano i soggetti delegati all’iscrizione degli operatori verificando il possesso di determinati requisiti stabiliti con linee guida. Per il 2026 si prevede il completamento dell’attività di controllo campionario sulle dichiarazioni sostitutive di certificazione presentate in sede di iscrizione al Rentri in misura percentuale (30 %) rispetto al numero complessivo di quelle presentate. I controlli vanno effettuati ogni 3 mesi. A gennaio 2026 verrà effettuato il controllo delle iscrizioni al Rentri effettuate nel trimestre ottobre-novembre-dicembre 2025 e a marzo 2026 verrà effettuato il controllo delle iscrizioni al Rentri effettuate dall’ultimo scaglione di imprese che devono iscriversi dal 15.12.2025 al 13.2.2026).					
	STAKEHOLDER		Imprese, Ministero Ambiente e sicurezza energetica			
	UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE		Gestione Ambiente e Albo Gestori Ambientali			
	RESPONSABILE		MELETI			
	INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale (anche esterno) ☐ - Formativi ☐ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☐ - Altro: _____					
	Indicatore		Algoritmo	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026
	Kpi 2.2.2_1 % controlli a campione Tipologia: Efficacia Peso: 100% UdM: %		N. controlli a campione su dichiarazioni sostitutive per iscrizioni al RENTRI espletati / N. controlli a campione proposti dal sistema RENTRI Fonte: RENTRI	-	100%	100%
	GESTIONE DEI RISCHI					
	TIPOLOGIA DI RISCHIO - Finanziario ☐ - Ambientale ☐ - Corruttivo ☐ - Altro _____		Descrizione dei rischi	Trattamento dei rischi Nessuno ☐ Controllo ☐ Altre misure ☐		Misure di trattamento
	Obiettivo operativo	OP 2.2.3 Organizzazione di un convegno su "commodities agricole" nell'ambito dell'attività della borsa merci				Peso 30%
DESCRIZIONE	Nell’ambito dell’organizzazione di momenti di confronto e dibattito volto ad approfondire la conoscenza dei prezzi delle categorie merceologiche più rilevanti a livello regionale, nel 2026 verrà organizzato un Convegno volto ad analizzare lo scenario mondiale ed il quadro geopolitico legato alle commodities agricole, nonché volto a dare indicazioni sulle modalità di lettura dei mercati e su come utilizzare le principali fonti d'informazione, per meglio orientarsi con riferimento alla prossima campagna agricola.					



STAKEHOLDER	Imprese del settore agricolo e agroalimentare e relative associazioni di categoria			
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE	Borse e prezzi			
RESPONSABILE	PASQUALUCCI			
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale (anche esterno) ☐ - Formativi ☐ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☐ - Altro: _____				
Indicatore	Algoritmo	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026
Kpi 2.2.3_1 Realizzazione convegno Tipologia: Booleano Peso: 100% UdM: SI/NO	SI/NO Fonte: rilevazione interna	-	-	SI
GESTIONE DEI RISCHI				
TIPOLOGIA DI RISCHIO - Finanziario ☐ - Ambientale ☐ - Corruttivo ☐ - Altro _____	Descrizione dei rischi	Trattamento dei rischi Nessuno ☐ Controllo ☐ Altre misure ☐	Misure di trattamento	

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO 3 STATO DI SALUTE DELL’ENTE				
OBIETTIVO STRATEGICO 3.1 GARANTIRE LA SALUTE GESTIONALE E LA SOSTENIBILITA’ ECONOMICA DELL’ENTE				
Obiettivo operativo	OP 3.1.1 Ricerca fonti di finanziamento esterno			Peso 40%
DESCRIZIONE	Considerato il taglio del diritto annuale operato dalla legge negli anni precedenti, si rende necessario ricercare ulteriori fonti di finanziamento attraverso la presentazione/partecipazione a progetti cofinanziati in ambito europeo, nazionale e dal sistema camerale.			
STAKEHOLDER	Imprese, CCIAA, CCIE			
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE	UOC Promozione Economica – UOS Progetti internazionali e Speciali			
RESPONSABILE	Responsabili/Referenti progetti			
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale (anche esterno) ☐ - Formativi ☐ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☐ - Altro: _____				
Indicatore	Algoritmo	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026
Kpi3.1.1_1 Progetti europei presentati (extra sistema camerale) Tipologia: Efficacia UdM: N. Peso: 20%	N. di progetti presentati (extra sistema camerale)/1 Fonte: Rilevazione interna	4	5	>= 4
Kpi3.1.1_2 Capacità di networking Tipologia: Efficacia UdM: N. Peso: 30%	N° richieste di partenariati ricevute / 1 Fonte: Rilevazione interna	11	10	>= 6
Kpi3.1.1_3 Progetti Unioncamere presentati Tipologia: Efficacia UdM: % Peso: 30%	Numero progetti Unioncamere presentati / N° progetti Unioncamere presentabili Fonte: GDEL	100%	100%	100%
Kpi3.1.1_4 Tasso di utilizzo cofinanziamenti approvati Tipologia: Efficienza gestionale UdM: % Peso: 20%	Ammontare contributi incassati (acconti+saldo su progetti rendicontati) / Ammontare contributi approvati in sede di ammissione (su progetti incassati a saldo nell'anno) Fonte: CON2 – Comunicazioni ammissioni progetti (GEDOC)	100%	100%	>= 90%



GESTIONE DEI RISCHI							
TIPOLOGIA DI RISCHIO - Finanziario ☐ - Ambientale ☐ - Corruptivo ☐ - Altro _____		Descrizione dei rischi		Trattamento dei rischi		Misure di trattamento	
				Nessuno ☐ Controllo ☐ Altre misure ☐			
Obiettivo operativo		OP 3.1.2 Efficientamento degli incassi da diritto annuale					Peso 40%
DESCRIZIONE		- Sollecito applicazione e utilizzo ‘ravvedimento operoso’ attraverso Mailing Massivo PEC: un possibile strumento per contrastare la riduzione degli incassi da diritto annuale, è quello del sollecito all’applicazione del ‘ravvedimento operoso’ con l’invio del Mailing Massivo PEC che favorisce il pagamento spontaneo, attraverso una costante attività di assistenza da parte dell’Ufficio, sia telefonica che con mail. Si prevede un primo invio verso il mese di aprile per il d.a. dell’anno precedente, seguito da un ulteriore richiamo con l’invito alla regolarizzazione prima dello spirare del termine, trasmesso con l’informativa per il d.a. dell’anno in corso. L’invito alla regolarizzazione con ‘ravvedimento operoso’ per quelle imprese che non hanno pagato il d.a. alla scadenza (per l’anno di competenza), è programmato, invece, verso la seconda metà del mese di novembre. - Altre iniziative di voluntary compliance: mailing massivo pre ruolo e informativa con avviso irregolarità anni precedenti; - Emissione ruoli					
STAKEHOLDER		Imprese, Ordini professionali					
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE		UOS Diritto Annuale; UOC Registro Imprese e Artigianato					
RESPONSABILE		Cicchinelli; Naso					
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale ☐ (anche esterno) - Formativi ☐ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☐ - Altro: _____							
Indicatore		Algoritmo		Valore 2024	Valore 2025	Target 2026	
Kpi3.1.2_1 Campagne sollecito utilizzo ‘Ravvedimento Operoso’ Tipologia: Efficacia UdM: N. Peso: 34%		N. campagne sollecito ravvedimento operoso nell’anno / 1 Fonte: InfoCamere		2	2	>= 2	
Kpi3.1.2_2 Ruoli emessi Tipologia: Efficacia UdM: N. Peso:33%		N. ruoli emessi nell’anno / 1 Fonte: InfoCamere		2	1	>= 1	
Kpi3.1.2_3 Mailing massivo pre ruolo e informativa con avviso irregolarità anni precedenti Tipologia: Efficacia UdM: N. Peso:33%		N. mailing massivi pre-ruolo e informativa con avviso irregolarità anni precedenti /1 Fonte: InfoCamere		4	2	≥ 2	
GESTIONE DEI RISCHI							
TIPOLOGIA DI RISCHIO - Finanziario ☐ - Ambientale ☒ - Corruptivo ☒ - Altro _____		Descrizione dei rischi Eventuale ritardo da parte di InfoCamere nel procedimento di cancellazione d’ufficio Vedi Scheda di rischio processo B3.1.1 (Incasso Diritto annuale e gestione ruoli) – RISCHIO MEDIO (in allegato n. 3)		Trattamento dei rischi Nessuno ☐ Controllo ☐ Altre misure ☒		Misure di trattamento Misure di informatizzazione/ controllo procedura gestione diritto annuale e formazione ruoli	
Obiettivo operativo		OP 3.1.3 Razionalizzazione e riqualificazione del patrimonio immobiliare e mobiliare					Peso 20%
DESCRIZIONE		- Attuazione programma pluriennale di interventi di manutenzione straordinaria sugli immobili di proprietà dell’Ente: attuazione del programma pluriennale 2026/2028 per interventi di manutenzioni straordinaria sede di Terni (programma approvato con delib. Consiglio camerale n. n. 16 del 16.12.2025). -Istituzione dell’Inventario digitalizzato 2.0. Nel corso dell’anno 2026 prosegue l’attività di miglioramento della gestione dei beni mobili dell’Ente e dopo la fase di verifica e alienazione beni obsoleti e unificazione inventari Perugia/Terni, è intenzione di procedere con la completa digitalizzazione dell’inventario che consenta, tramite nuove funzionalità e infrastrutture anche supportate da intelligenza artificiale, di digitalizzare tutti i beni presenti e di monitorare gli stessi tramite mappatura GPS e con QR code. Le attività verranno avviate nell’anno 2026 (possibile entro il II semestre) e potranno riguardare anche più annualità in base alle modalità di attuazione del progetto ancora in fase di definizione. La prima fase riguarderà la progettazione finalizzata all’attribuzione ai beni presenti presso tutte le sedi di un QR code per individuazione. La seconda fase consentirà di procedere alla mappatura delle sedi per la creazione dell’inventario 2.0 (possibile termine giugno 2027).					
STAKEHOLDER		Camera di commercio					
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE		Provveditorato TR, Provveditorato PG					



RESPONSABILE		PAESANO			
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale (anche esterno) ☒ - Formativi ☒ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☐ - Altro: _____		Reperire una o più unità di personale cat. Istruttori da formare per attività istruttoria di atti e procedimenti connessi agli affidamenti di contratti, gestione manutenzioni e beni di proprietà dell’Ente, attività di gestione fondo economale, gestione ordinativi contabilità. Aggiornamento del personale su contratti, contabilità, inventario, affidamenti gestione fascicolo virtuale operatore economico, novità normative in tema di affidamenti di contratti pubblici			
Indicatore		Algoritmo	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026
Kpi3.1.3_1 % Attuazione programma pluriennale di interventi di manutenzione straordinaria sugli immobili di proprietà dell’Ente Tipologia: Efficienza gestionale UdM: % Peso: 40%		Importo affidamenti anno n / Risorse stanziare in bilancio su Piano investimenti n Fonte: GDEL e CON2	97%	52%	>= 60%
Kpi3.1.3_2 Rispetto termine di scadenza per operatività nuovo inventario 2.0 (1^ fase) Tipologia: efficienza temporale UdM: data Peso: 60%		Data di completamento 1^ fase per la gestione informatizzata inventario 2.0 / 1 Fonte: GDEL e CON2	-	-	31/12/2026
GESTIONE DEI RISCHI					
TIPOLOGIA DI RISCHIO - Finanziario ☐ - Ambientale ☐ - Corruttivo ☒ - Altro _____	Descrizione dei rischi Corruttivo: Trattandosi di affidamenti di contratti è necessario seguire procedure ad evidenza pubblica nel rispetto della normativa di settore, della normativa e del piano anticorruzione e trasparenza Vedi Scheda di rischio processo B2.1.1 (Acquisti beni e servizi) – RISCHIO MEDIO (in allegato n. 3) Vedi Scheda di rischio processo B2.2.1 (Patrimonio) – RISCHIO MEDIO (in allegato n. 3)		Trattamento dei rischi Nessuno ☐ Controllo ☒ Altre misure ☒		Misure di trattamento Verifica dell’iter di affidamento, pubblicazione di tutti gli atti come previsto dalla normativa, verifica delle incompatibilità nella nomina delle eventuali commissioni giudicatrici Misure di regolamentazione (Direttiva). Misure di trasparenza degli affidamenti. Misure di controllo tra i diversi livelli di responsabilità e misure di informatizzazione sistema contabile Misure di informatizzazione (Libro inventari unico).

OBIETTIVO STRATEGICO 3.2 CONSOLIDARE IL CAPITALE UMANO E ORIENTARLO VERSO I PROCESSI PRIMARI DI SERVIZIO A IMPRESE E UTENTI					
Obiettivo operativo		OP 3.2.1 Sviluppo delle competenze del personale			Peso 70%
DESCRIZIONE		L’adozione del modello di gestione e sviluppo del personale basato sulle “competenze professionali” consente di definire percorsi formativi individualizzati, che si compongono attraverso la sintesi tra formazione obbligatoria, formazione trasversale e specifica, tenendo conto delle priorità individuate dall’Ente e delle indicazioni acquisite dai dipendenti, nei limiti delle risorse e dell’offerta formativa disponibili.			
STAKEHOLDER		Personale camerale			
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE		U.O.S. Compliance e sviluppo organizzativo, U.O.S. Risorse umane			
RESPONSABILE		Segretario generale e Dirigenti, Annesanti, Donnari			
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale (anche esterno) ☐ - Formativi ☐ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☒ - Altro: _____		Coinvolgimento dei dipendenti nell’analisi dei fabbisogni formativi Registrazione della formazione fruita sull’applicativo SIPERT da parte dei dipendenti (interventi di sensibilizzazione sul punto) e verifica della formazione da parte dell’uff. personale			
Indicatore		Algoritmo	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026
Kpi 3.2.1_1 Rispetto del termine di scadenza per definizione e assegnazione di percorsi personali di formazione per i dipendenti camerali Tipologia: efficienza temporale UdM: data Peso: 50%		Data di definizione e assegnazione dei percorsi formativi individuali/ 1 Fonte: Rilevazione interna U.O.S.	09/04/2024	11/04/2025	10/04/2026
Kpi 3.2.1_2 Individuazione di percorsi formativi di almeno 40 ore/anno per ciascun dipendente Tipologia: efficacia UdM: % Peso: 50%		n. di percorsi formativi definiti con almeno 40 ore/totale dipendenti Fonte: Rilevazione interna U.O.S.	100%	100%	100%



GESTIONE DEI RISCHI					
TIPOLOGIA DI RISCHIO - Finanziario ☐ - Ambientale ☒ - Corruttivo ☐ - Altro _____	Descrizione dei rischi Mancata attuazione delle attività previste	Trattamento dei rischi Nessuno ☐ Controllo ☒ Altre misure ☐	Misure di trattamento Monitoraggio (rilevazioni periodiche controllo di gestione)		
Obiettivo operativo		OP 3.2.2 Favorire le pari opportunità come strumento per promuovere una corretta azione amministrativa		Peso 30%	
DESCRIZIONE		La Camera dell’Umbria intende contribuire alla lotta contro tutte le forme di discriminazione sul luogo di lavoro - genere, età, disabilità, etnia, fede religiosa, orientamento sessuale e altre forme che potrebbero nascere nel tempo - impegnandosi al contempo a valorizzare le diversità all’interno dell’organizzazione aziendale e a favorire l’inclusione. Questo impegno, formalizzato anche attraverso l’adesione, nel 2024, alla Carta per le Pari Opportunità e l’Uguaglianza sul Lavoro , promossa dalla Fondazione Sodalitas, si traduce nella predisposizione di strumenti concreti e progetti idonei a favorire la parità di genere e a contrastare le discriminazioni e in azioni di sensibilizzazione e formazione che coinvolgono tutti i livelli dell’organizzazione e si aprono alla società civile. In questo ambito l’Ente è impegnato, nel processo di attuazione dei principi della Carta, in azioni volte a: assicurare pari dignità e trattamento sul lavoro, anche nei processi che regolano lo sviluppo della vita lavorativa; superare gli stereotipi di genere; fornire strumenti concreti per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro; sensibilizzare e formare adeguatamente l’organizzazione sul valore della diversità. Il Comitato Unico di Garanzia è l’organismo interno che analizza i bisogni e svolge un’azione propositiva fondamentale per la definizione della strategia dell’Ente in questo ambito, che è declinata all’interno della sezione “pari opportunità” del PIAO, di cui si assumono tra gli obiettivi operativi le azioni significative rispetto alla performance. Il rinnovo del CUG, previsto nel 2026, è azione fondamentale per assicurare all’organismo la capacità di essere strumento efficace di stimolo a progredire sulla strada intrapresa.			
STAKEHOLDER		Personale camerale/Inter.Cam/Az. speciale/C.I.F./Altre Amm.ni pubbliche coinvolte			
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE		CUG, Compliance normativa e sviluppo organizzativo, Risorse Umane			
RESPONSABILE		Piandoro, Annesanti			
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale ☐ (anche esterno) - Formativi ☐ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☒ - Altro: _____		Dare opportuna diffusione alla procedura di rinnovo del CUG e alle informazioni sulle iniziative programmate			
Indicatore		Algoritmo	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026
Kpi 3.2.2_1 Rispetto termine di scadenza per ricostituzione del CUG Tipologia: Efficacia UdM: Data. Peso: 50%		Data di adozione del provvedimento di ricostituzione del Comitato/ 1 Fonte: Rilevazione interna	--	--	30/06/2026
Kpi 3.2.2_2 Rispetto termine di scadenza per realizzazione iniziativa di promozione della cultura della parità di genere (anche in collaborazione con altri soggetti/istituzioni del territorio) Tipologia: Efficacia UdM: Data Peso: 50%		Data di realizzazione evento sulla cultura della parità di genere / 1 Fonte: rilevazione interna	--	16/10/2025	31/12/2026
GESTIONE DEI RISCHI					
TIPOLOGIA DI RISCHIO - Finanziario ☐ - Ambientale ☒ - Corruttivo ☐ - Altro _____	Descrizione dei rischi Mancata attuazione delle attività previste	Trattamento dei rischi Nessuno ☐ Controllo ☒ Altre misure ☐	Misure di trattamento Monitoraggio (rilevazioni periodiche controllo di gestione)		



OBIETTIVO STRATEGICO 3.3 SUPPORTARE LA GOVERNANCE INTERNA ED ESTERNA					
Obiettivo operativo		OP 3.3.1 Orientamento della gestione alla performance e al valore pubblico			Peso 40%
DESCRIZIONE		Per indirizzare l’attività di tutta la struttura al perseguimento degli obiettivi indicati dagli organi e dalla dirigenza, si rende necessario, da un lato, condividere con i collaboratori le informazioni necessarie ad orientare le azioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi e dall’altro lato monitorarne periodicamente lo stato di attuazione. Nel 2026 verrà ulteriormente migliorata la qualità del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, sulla base delle Linee Guida sul PIAO emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica a dicembre 2025. Sarà inoltre migliorato il sistema informativo dedicato alla gestione dell’intero ciclo della performance, integrando in un’unica piattaforma la raccolta e l’elaborazione dei dati e delle informazioni necessarie all’attività di programmazione, monitoraggio, misurazione e valutazione della performance sia organizzativa che individuale.			
STAKEHOLDER		Personale camerale, organi camerali			
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE		U.O.S. Programmazione, Controllo di gestione e audit interno			
RESPONSABILE		Zuccaccia			
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI:					
- Fabbisogni di personale (anche esterno)					
- Formativi		Formazione sui contenuti delle Linee Guida sul PIAO emanate dal DFP a dicembre 2025			
- Digitali					
- Tecnologici		Nuovo applicativo informatico per la gestione integrata del ciclo della performance			
- Comunicazione					
- Altro:					
Indicatore		Algoritmo	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026
Kpi 3.3.1_1 Riunioni di staff e del personale realizzate durante l’anno Tipologia: Efficacia UdM: N. Peso: 20%		N. Riunioni di staff e del personale realizzate durante l’anno / 1 Fonte: Google Meet	41	32	≥ 32
Kpi 3.3.1_2 Monitoraggi integrati performance Tipologia: Efficacia UdM: N. Peso: 40%		N° monitoraggi integrati performance/ 1 Fonte: Rilevazione interna U.O.S.	2	2	>= 2
Kpi 3.3.1_3 Revisione sezione Valore Pubblico del PIAO Tipologia: Efficacia UdM: N. Peso:40%		N° obiettivi di valore pubblico oggetto di misurazione tramite la metodologia della piramide del VP Fonte: Relazione sulla Performance	4	6	>= 3 (revisione struttura obiettivi)
GESTIONE DEI RISCHI					
TIPOLOGIA DI RISCHIO		Trattamento dei rischi		Misure di trattamento	
- Finanziario		Nessuno			
- Ambientale		Controllo			
- Corruttivo		Altre misure			
- Altro					
Obiettivo operativo		OP 3.3.2 Miglioramento della comunicazione e del marketing dei servizi - Crm evoluto ed unico del sistema camerale			Peso 30%
DESCRIZIONE		Il Crm evoluto ed unico del sistema camerale è stato introdotto nella Camera di Commercio dell’Umbria nel 2025; secondo le indicazioni ricevute da Unioncamere, il Crm deve portare le Camere ad approdare a una nuova fase del loro essere pubbliche amministrazioni al servizio delle imprese, e consentire loro di intercettare le potenzialità amplissime offerte dalla digitalizzazione e dall’intelligenza artificiale. Questo implica un profondo cambiamento sia del modello di erogazione dei servizi e di relazione tra Camere ed imprese, sia rispetto all’organizzazione che si deve dare la Camera per poterlo gestire al fine di coglierne appieno le potenzialità. In particolare, il nuovo sistema permetterà: - di capitalizzare i vantaggi dell’AI nel prevedere e proporre proattivamente alle imprese i servizi di potenziale interesse; - di acquisire automaticamente dalle piattaforme digitali di sistema e dai portali camerali il maggior numero di informazioni relative alle interazioni tra la Camera e le imprese così da consentirne una vista a 360°, migliorare la capacità di profilazione; - di automatizzare i processi interni (ad esempio il lancio di campagne social), riducendo l’effort che oggi viene dedicato a tali attività; - di dare alle Camere la possibilità di collaborare tramite la piattaforma ed offrire alle imprese un offering di Sistema. Rispetto a quanto sopra evidenziato, nel 2026 il maggiore effort sarà indirizzato alle seguenti attività: - approfondire, anche con ulteriore formazione, le modalità di progettazione, pianificazione e distribuzione delle campagne di comunicazione, per una sempre maggiore efficacia delle stesse; - sviluppare nuovi templates, differenziati in funzione dei casi d’uso previsti dal nuovo Crm; - allargare la base degli utenti iscritti nell’area riservata.			
STAKEHOLDER		Target generalista – tutti gli stakeholders			
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE		UOS URP e Comunicazione – UOS CRM e marketing per le imprese			
RESPONSABILE		Buonomo, Egidi			



INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale (anche esterno) ☐ - Formativi ☒ - Digitali ☐ - Tecnologici ☒ - Comunicazione ☐ - Altro: _____					
		Formare n. 2 addetti sulla nuova piattaforma Crm			
		Attivare lo scambio di informazioni tra le piattaforme del sistema camerale e Salesforce			
Indicatore		Algoritmo	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026
Kpi 3.3.2_1 Tasso di variazione degli utenti iscritti nell’area riservata Tipologia: Efficacia UdM: % Peso: 100%		Iscritti anno n – iscritti anno n-1 / iscritti anno n-1 Fonte: piattaforma Salesforce	-	Base = 9.690	>= + 1%
GESTIONE DEI RISCHI					
TIPOLOGIA DI RISCHIO - Finanziario ☐ - Ambientale ☐ - Corruttivo ☐ - Altro _____	Descrizione dei rischi	Trattamento dei rischi Nessuno ☐ Controllo ☐ Altre misure ☐	Misure di trattamento		
Obiettivo operativo	OP 3.3.3 Mantenimento della qualità e delle prestazioni SEO del sito istituzionale (post-ottimizzazione completa 2024)				Peso 30%
DESCRIZIONE	Garantire il mantenimento costante degli standard di performance, usabilità e ranking SEO raggiunti a seguito del progetto di ottimizzazione completa del sito istituzionale completato nel 2024. Questo obiettivo si focalizza sull'attività di monitoraggio continuo, di adattamento proattivo e di manutenzione preventiva/correttiva rapida per preservare l'autorevolezza del dominio, la visibilità organica e l'esperienza utente. Inoltre questo tipo di azione supporta direttamente la strategia di visibilità digitale e di brand reputation dell’Ente, assicurando che l'asset digitale principale (il sito istituzionale) rimanga performante e competitivo nel panorama dei motori di ricerca, proteggendo l'investimento fatto nel 2024. In questo modo l’attività sarà volta a garantire che il contenuto del sito non solo sia tecnicamente ottimizzato, ma che continui a essere rilevante, autorevole e a soddisfare l'intento di ricerca dell'utente. L'obiettivo è anche quello di prevenire l'obsolescenza dei contenuti e mantenere un alto livello di engagement con il pubblico. In particolare il monitoraggio e le nuove implementazioni in termini di SEO permetterà di mantenere una visibilità organica, di favorire e mantenere il posizionamento del sito. Attività principali: Revisione editoriale periodica sui contenuti, revisione contenuti datati, azioni su nuove pagine/sezioni				
STAKEHOLDER		Target generalista – tutti gli stakeholders			
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE		UOS URP e Comunicazione			
RESPONSABILE		Egidi			
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale (anche esterno) ☐ - Formativi ☐ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☐ - Altro: _____					
Indicatore		Algoritmo	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026
Kpi 3.3.3_1 Copertura SEO delle pagine Tipologia: efficacia qualitativa UdM: % Peso: 100%		Contenuti sito con SEO/ Contenuti sito x 100 Fonte: piattaforma di CMS Plone	-	100%	100%
GESTIONE DEI RISCHI					
TIPOLOGIA DI RISCHIO - Finanziario ☐ - Ambientale ☐ - Corruttivo ☐ - Altro _____	Descrizione dei rischi	Trattamento dei rischi Nessuno ☐ Controllo ☐ Altre misure ☐	Misure di trattamento		



OBIETTIVO STRATEGICO 3.4 ASSICURARE LA TRASPARENZA, LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E LA TUTELA DELLA PRIVACY						
Obiettivo operativo		OP 3.4.1 Riconoscimento e gestione del rischio corruttivo			Peso 50%	
DESCRIZIONE		Nel corso degli anni precedenti l’Ente ha attuato la mappatura completa e l’analisi del rischio corruttivo dei processi. Su tale base ha attivato un percorso dinamico di previsione, monitoraggio e revisione delle misure di prevenzione e contrasto del fenomeno. Parallelamente ha strutturato i processi e gli strumenti per l’attuazione degli obblighi di trasparenza e il sistema di monitoraggio sull’insieme delle misure previste dalla sezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO. L’ANAC, nel PNA 2025, ha disegnato una strategia nazionale di sviluppo, con obiettivi che si riflettono sulle singole amministrazioni, chiamate a contribuire all’attuazione di un contesto sfavorevole al manifestarsi di fenomeni corruttivi, capace di prevenirli e reprimerli. Nell’ambito degli obiettivi fissati dall’ANAC si evidenzia uno sforzo per rendere l’attuazione degli obblighi di trasparenza il più uniforme possibile tra le varie amministrazioni. E’ infatti iniziato un processo di standardizzazione dei formati di pubblicazione di dati e documenti (oggetto di specifiche azioni nel 2025), che proseguirà nel 2026 con l’implementazione di strumenti di controllo della struttura e dei contenuti dei siti delle amministrazioni. L’obiettivo è quello di essere pienamente conformi alla struttura di “Amministrazione Trasparente” richiesta dall’ANAC. Ulteriore presidio fondamentale anticorruzione è la formazione del personale. Seguendo le indicazioni del PNA 2025, l’Ente ha strutturato un articolato programma di interventi, finalizzati ad accrescere la cultura della trasparenza e dell’integrità, anche attraverso una più approfondita conoscenza della regolamentazione interna dell’Ente (Codice di comportamento, regole per l’uso degli strumenti di lavoro).				
STAKEHOLDER		RPCT, vertici amministrativi, organi di indirizzo, cittadini, imprese, enti e associazioni che si relazionano con la Camera di commercio, personale e collaboratori, organizzazioni sindacali				
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE		RPCT e U.O.S. Compliance normativa e sviluppo organizzativo; U.O.S. URP e Comunicazione, per gli eventuali adeguamenti alla struttura di “Amministrazione Trasparente”; U.O.S. Risorse umane per il monitoraggio della formazione				
RESPONSABILE		Annesanti				
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI:						
- Fabbisogni di personale (anche esterno)		☒	Individuazione dei soggetti (esterni o interni) idonei ad attuare gli interventi formativi			
- Formativi		☐				
- Digitali		☐				
- Tecnologici		☒	Eventuali adeguamenti alla struttura della sezione trasparenza del sito			
- Comunicazione		☒	Fornire indicazioni tempestive per la fruizione della formazione			
- Altro: _____						
Indicatore		Algoritmo		Valore 2024	Valore 2025	Target 2026
Kpi 3.4.1_1 Assicurare la conformità della struttura della sezione “Amministrazione Trasparente” alle indicazioni ANAC. Tipologia: Efficacia UdM: % Peso: 50%		Regole di pubblicazione conformi / totale regole di pubblicazione monitorate mediante applicativo ANAC (verifica al 31/05/2026, in caso di difformità ulteriore verifica al 31/12/2026) Fonte: Ril. interna: verifica del RPCT		--	--	100%
Kpi 3.4.1_2 Attuazione del programma di formazione previsto nella sezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO Tipologia: Efficacia UdM: % Peso: 50%		N. dipendenti che fruiscono delle iniziative di formazione programmate nel 2026/ N. dipendenti per i quali la formazione è richiesta nelle schede individuali Fonte: Rilevazione interna		--	--	≥ 90%
GESTIONE DEI RISCHI						
TIPOLOGIA DI RISCHIO	Descrizione dei rischi	Trattamento dei rischi		Misure di trattamento		
- Finanziario ☐ - Ambientale ☐ - Corruttivo ☒ - Altro ☐	Vedi Scheda di rischio processo A1.2.1 (Anticorruzione e trasparenza) – RISCHIO MEDIO (in allegato n. 3)	Nessuno ☐ Controllo ☒ Altre misure ☒	Misure di monitoraggio (rilevazioni periodiche adempimento misure) e di controllo (Relazione RPCT)			
Obiettivo operativo		OP 3.4.2 Sviluppo di un sistema di gestione dei dati personali conforme al Regolamento UE 2016/679 (GDPR)				Peso 50%
DESCRIZIONE		Il registro dei trattamenti costituisce il più importante documento di gestione della privacy, perché raccoglie tutte le informazioni rilevanti sui trattamenti operati dall’Ente (soggetti, dati, informative, tempi di conservazione, misure di sicurezza, rischi ...) e consente di mappare le eventuali carenze e/o debolezze del sistema, per la pianificazione di interventi migliorativi. Il suo aggiornamento presuppone una serie di attività prodromiche connesse alla regolazione dei rapporti con gli altri soggetti che partecipano al trattamento (responsabili, contitolari) e alla trasparenza nei confronti degli interessati (informative). La predisposizione di informative corrette e complete è uno degli adempimenti essenziali alla corretta gestione dei dati personali. L’informativa da rendere ai dipendenti è particolarmente delicata, per il grande numero di dati gestiti (tra cui dati finanziari e di carattere particolare e giudiziario). La revisione completa dell’attuale informativa richiede un’attività complessa, ma necessaria anche in relazione all’evolversi dei provvedimenti del Garante (soprattutto in materia di dati sul traffico telematico ed email). Tra gli obblighi del titolare nei confronti del personale (inteso come tutti i soggetti incaricati di trattare dati per conto dell’Ente) il Titolare ha anche un preciso obbligo di fornire istruzioni per il corretto trattamento. Oltre che nei documenti di carattere				



	organizzativo generale, queste devono sostanziarsi in specifiche sollecitazioni nei confronti degli incaricati, da documentare per supportare l’accountability dell’Ente.				
STAKEHOLDER	Tutte le categorie di “interessati” (Imprese, utenti, dipendenti, componenti organi ecc ...) i cui dati personali sono trattati nell’ambito dei procedimenti camerali. Dipendenti camerali e collaboratori che usano le strumentazioni dell’Ente.				
UNITA’ ORGANIZZATIVE COINVOLTE	U.O.S. Compliance normativa e sviluppo organizzativo, U.O.S. Innovazione e digitalizzazione, Resp.le Transizione digitale; Amm.re di sistema				
RESPONSABILE	Andrea Annesanti				
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale (anche esterno) ☐ - Formativi ☒ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☒ - Altro: _____	Progettare ed attuare una procedura di aggiornamento del registro dei trattamenti che preveda la partecipazione di tutte le unità organizzative coinvolte. Individuare le aree più “critiche” su cui rafforzare gli interventi di istruzione del Titolare				
Indicatore		Algoritmo	Valore 2024	Valore 2025	Target 2026
Kpi 3.4.2_1 Rispetto termine di scadenza per l’aggiornamento del registro dei trattamenti Tipologia: Efficacia UdM: data Peso: 40%		Data di adozione del provvedimento di aggiornamento del Registro dei trattamenti/1 Fonte: GDEL	--	30/11/2025	30/11/2026
Kpi 3.4.2_2 Rispetto termine di scadenza per l’aggiornamento dell’informativa dei dipendenti Tipologia: Efficacia UdM: data Peso: 30%		Data di invio al personale dell’informativa aggiornata/1 Fonte: rilevazione interna	--	--	31/05/2026
Kpi 3.4.2_3 % istruzioni inviate al personale per il corretto trattamento dei dati personali, come da indicazioni del RPD Tipologia: Efficacia UdM: % Peso: 30%		Numero di documenti con istruzioni inviati/n. documenti programmati Fonte: GDEL	--	--	100%
GESTIONE DEI RISCHI					
TIPOLOGIA DI RISCHIO - Finanziario ☐ - Ambientale ☐ - Corruttivo ☒ - Altro ☒	Descrizione dei rischi Vedi Scheda di rischio processo A1.2.2 (Adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e altri obblighi normativi camerali) – RISCHIO MEDIO (vedi allegato n. 3)	Trattamento dei rischi Nessuno ☐ Controllo ☒ Altre misure ☐	Misure di trattamento Misure di controllo (audit con RPD)		



2.5 – Pari opportunità ed equilibrio di genere

[torna alla struttura del PIAO](#) [torna alla piramide del VP](#) [torna alla mappa logica](#) [\(torna all’indice\)](#)

In questo paragrafo vengono elencate le iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura della pari opportunità, valorizzazione delle differenze e conciliazione vita-lavoro previste per l’anno 2026 dalla Camera di Commercio dell’Umbria, tenuto conto delle proposte del Comitato Unico di Garanzia. Le azioni di seguito descritte sono state individuate tenendo conto di quelle avviate nel Piano delle azioni Positive 2024-2026. Le azioni con valenza ultrannuale o ricorrente sono state riproposte integrandole, se necessario con le specificità derivanti dalla programmazione del nuovo anno e con elementi innovativi. Nel complesso le iniziative proposte sono coerenti con le finalità individuate nel Protocollo d’intesa tra i Ministeri per la Pubblica amministrazione – le Pari opportunità e la famiglia – Istruzione e la Rete nazionale dei Comitati unici di garanzia sottoscritto a marzo 2021.

Le iniziative programmate si articolano su **tre linee di intervento**:

- A. valorizzazione del benessere di chi lavora e promozione della cultura della parità di genere nella Camera di commercio, finalizzata a favorire la sinergia tra le attività del CUG e l’Amministrazione camerale;
- B. formazione e qualificazione del personale anche di qualifica dirigenziale, finalizzata al Potenziamento delle competenze professionali, digitali e gestionali del personale, inclusi i dirigenti, in coerenza con i profili del CCNL, e al miglioramento dell’efficienza organizzativa e della qualità dei servizi attraverso percorsi formativi mirati per il personale neo assunto e aggiornamento continuo per il restante personale;
- C. miglioramento del clima organizzativo interno, individuazione, sperimentazione e consolidamento nuove prassi, finalizzato a creare un contesto favorevole all’espressione delle professionalità per il miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza dell’azione amministrativa e a favorire il confronto tra le diverse aree organizzative e con i vertici amministrativi per uno sviluppo sinergico dell’attività dell’Ente

Di seguito si riporta il dettaglio delle iniziative.

LINEA A: VALORIZZAZIONE DEL BENESSERE DI CHI LAVORA E PROMOZIONE DELLA CULTURA DELLA PARITA’ DI GENERE NELLA CAMERA DI COMMERCIO

Obiettivo A1		Costituzione nuovo CUG	
Azione A1.1	Svolgimento della procedura per la costituzione del nuovo CUG		
Attori coinvolti	Amministrazione, CUG, OOSS		
Beneficiari	Personale camerale		
Risorse impegnate	Attività da realizzarsi con personale interno		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2025	Target 2026
Rinnovo del Comitato Unico di Garanzia	Data di adozione del provvedimento di ricostituzione del Comitato / 1		30/06/2026

Obiettivo A2		Attuare una sinergia con il Comitato di Imprenditoria Femminile della Camera di commercio e/o altre istituzioni del territorio	
Azione A2.1	Collaborazione per la realizzazione del II° Festival della parità di genere		
Attori coinvolti	Amministrazione, CUG, CIF, soggetti di altre Istituzioni pubbliche		
Beneficiari	Personale camerale e collaboratori, componenti CIF, imprese		
Risorse impegnate	Attività da realizzarsi con personale interno.		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2025	Target 2026
Realizzazione di un evento sui temi inerenti al benessere nei luoghi di lavoro e/o sulla promozione della cultura della parità di genere	Data di realizzazione dell’evento / 1	16/10/2025	31/12/2026
Azione A2.2	Collaborazione con la Consigliera di Parità per la formazione sulla certificazione di genere		
Attori coinvolti	Amministrazione, CUG, CIF, soggetti di altre Istituzioni pubbliche		
Beneficiari	Personale camerale e collaboratori, componenti CIF, imprese		
Risorse impegnate	Attività da realizzarsi con personale interno.		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2025	Target 2026
Realizzazione di incontri con la Consigliera di parità per la formazione su certificazione di genere	n. incontri realizzati/1	_____	≥ 1

Obiettivo A3		Sviluppare il CUG della CCIAA come referente regionale della Rete Nazionale dei CUG	
Azione A3.1	Divenire un punto di riferimento per i CUG delle principali AA.PP. regionali nei rapporti con la Rete Nazionale		
Attori coinvolti	Altre AA.PP. componenti del CUG, Amministrazione		
Beneficiari	Rete Nazionale, Altri Cug regionali, CUG aziendale		



Risorse impegnate	Attività da realizzarsi con personale interno.		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2025	Target 2026
Realizzazione del censimento dei CUG della AA.PP. esistenti in regione (per Regione, Province, Comuni >10.000 abitanti, Università)	Data di realizzazione del censimento / 1	-----	31/12/2026

LINEA B: FORMAZIONE E QUALIFICAZIONE DEL PERSONALE, ANCHE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE

Obiettivo B1	Sviluppare competenze al fine di dare piena attuazione ai profili professionali previsti dal CCNL 20219/2021		
Azione B1.1	Diffusione al personale delle attività formative della Rete dei CUG sui temi della parità e dell'inclusione		
Attori coinvolti	Amministrazione, CUG, Enti di formazione		
Beneficiari	Personale camerale		
Risorse impegnate	Eventuali risorse da reperirsi tra quelle destinate annualmente alla formazione del personale		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2025	Target 2026
Invio al personale di comunicazioni in merito alle iniziative di formazione della rete dei CUG	n. di iniziative diffuse tra i dipendenti in servizio/1	-----	≥ 4

Obiettivo B2	Affiancamento e formazione nuove risorse umane		
Azione B2.1	Agevolare l'integrazione delle nuove risorse umane: promozione del dialogo intergenerazionale attraverso momenti di affiancamento e formazione peer-to-peer		
Attori coinvolti	Amministrazione, dipendenti		
Beneficiari	Personale camerale		
Risorse impegnate	Attività da realizzarsi con personale interno.		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2025	Target 2026
Svolgimento di attività di affiancamento e formazione peer to peer per i dipendenti neoassunti	N. dipendenti neo assunti che hanno seguito almeno un'attività formativa in modalità peer to peer/su numero dipendenti neoassunti	-----	100%

LINEA C: MIGLIORAMENTO DEL CLIMA ORGANIZZATIVO INTERNO; INDIVIDUAZIONE, SPERIMENTAZIONE E CONSOLIDAMENTO BUONE PRASSI

Obiettivo C1	Favorire la circolazione delle informazioni sull'attività dell'Ente per il coinvolgimento propositivo del personale e la valorizzazione di buone prassi		
Azione C1.1	Realizzazione di riunioni periodiche di “staff” - con il coinvolgimento dei vertici amministrativi (SG e dirigenti) e dei responsabili di E.Q., con eventuale intervento dei dipendenti dei diversi livelli funzionali o di soggetti esterni a seconda dei temi da trattare – per la condivisione dei valori, la diffusione delle informazioni sull'attività dell'Ente: Giunta, Consiglio, progetti in corso, prospettive, la condivisione di progetti/attività trasversali, la diffusione dei risultati e coinvolgimento propositivo del personale, l'adozione di iniziative di valorizzazione delle buone prassi e/o di correzione delle criticità.		
Attori coinvolti	Segretario generale, Dirigenza e E.Q., eventuali soggetti esterni coinvolti ed eventuale personale camerale		
Beneficiari	Personale camerale		
Risorse impegnate	L'intervento non prevede l'impiego di risorse economiche		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2025	Target 2026
Realizzazione delle riunioni di “staff” / area	n. riunioni di staff realizzate nell'anno/1	29	≥ 29
Azione C1.2	Realizzazione di incontri periodici tra Segretario generale e i dipendenti, per verificare il raggiungimento degli obiettivi assegnati e per diffusione delle attività in essere nell'Ente		
Attori coinvolti	Dirigenza, E.Q., Personale camerale, eventuali soggetti esterni coinvolti		
Beneficiari	Personale camerale		
Risorse impegnate	L'intervento non prevede l'impiego di risorse economiche		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2025	Target 2026
Realizzazione delle riunioni con tutto il personale camerale	n. riunioni con il personale camerale / 1	3	≥ 3



2.6 – Performance individuale dirigenti

[torna alla struttura del PIAO](#) [torna alla Mappa logica](#) [torna alla struttura della piramide del VP](#) [\(torna all'indice\)](#)

Il miglioramento dei livelli di performance individuale, da programmare anche con strumenti extra PIAO, è funzionale al miglioramento dei livelli di performance organizzativa. La “performance individuale” è riferita ai singoli dipendenti e si esprime in termini di risultato e di comportamento.

Con particolare riferimento alla componente legata al risultato, potrà essere espressa tramite il raggiungimento di obiettivi individuali e/o essere legata alla performance organizzativa della struttura di appartenenza o eventualmente a quella di task force formalizzate per lo sviluppo di progetti di rilevanza strategica, trasversali a diverse strutture. La performance individuale, laddove collegata alla performance organizzativa di struttura, farà riferimento ad attività riconducibili all'intervento e/o alla responsabilità dei soggetti valutati.

Secondo quanto previsto dalle Linee Guida Unioncamere vengono esplicitati in questo paragrafo, per ogni dirigente, gli **obiettivi individuali** attribuiti ai dirigenti nel 2026.

OBIETTIVI TRASVERSALI A TUTTI I DIRIGENTI

Ob.V.P. 3 - O.S. 3.2 – O.O. 3.2.1 – Ob. Individuale: Promozione della formazione e della partecipazione attiva dei dipendenti		Peso: 5%
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2026
Ore di formazione per ogni dirigente	N° ore di formazione per ogni dirigente	>= 40
Ore di formazione per ogni dipendente dell'area di competenza	% dipendenti che hanno raggiunto l'obiettivo del monte ore assegnato	100%
Formazione su piattaforma Syllabus - 4^ annualità	Rispetto termine di scadenza per completamento attività di assessment e conseguimento obiettivo formativo* per almeno n.7 dipendenti	31/12/2026

Ob.V.P. 3 - O.S. 3.1 – O.O. 3.1.1 – Ob. Individuale: Efficientamento processi di spesa		Peso: 60%
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2026
Ritardo medio pagamenti	Media gg. di ritardo rispetto alla scadenza	<= 0

Ob.V.P. 3 - O.S. 3.4 – O.O. 3.4.1 – Ob. Individuale: Prevenzione della corruzione		Peso: 5%
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2026
% attuazione misure previste nel Piano Prev. Corruz. 2026-2028	N° misure di prevenzione della corruzione attuate/N° misure di prevenzione della corruzione previste nel PTPCT 2026-2028	100%

OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE – Federico Sisti

Ob.V.P. 3 - O.S. 3.1 – O.O. 3.1.1 – Ob. Individuale: Ricerca fonti di finanziamento esterno		Peso: 15%
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2026
Progetti presentati (extra sistema camerale)	Numero progetti presentati (extra sistema camerale)	>= 4
Progetti Unioncamere presentati	Numero progetti Unioncamere presentati / N° progetti Unioncamere presentabili	100%
Tasso di utilizzo cofinanziamenti approvati	Contributi rendicontati e riconosciuti/ Contributi approvati	>= 90%

Ob.V.P. 1 - Sviluppo delle imprese e del territorio – Ob. Individuale: Attuazione programma di interventi economici		Peso: 15%
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2026
% attuazione programma di interventi economici	Costi per interventi economici/Risorse stanziare per Interventi economici	>= 70 %

OBIETTIVI DIRIGENTE – Mario Pera

Ob.V.P. 3.1 - O.S. 3.1 – O.O. 3.1.2 – Ob. Individuale: Efficientamento incassi diritto annuale da ravvedimento operoso		Peso: 15%
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2026
Incassi da ravvedimento operoso	% incassi da ravvedimento operoso	>= 10,0%
Campagne sollecito ravvedimento operoso	N° Campagne sollecito ravvedimento operoso	>= 2

Ob.V.P. 3 - O.S. 3.1 – O.O. 3.1.3 – Ob. Individuale: Miglioramento gestione risorse patrimoniali e strumentali		Peso: 15%
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2026
% attuazione piano interventi di manutenzione straordinaria su immobili di proprietà	Risorse su lavori affidati / Risorse stanziare a bilancio su Piano Investimenti	>= 60%

OBIETTIVI DIRIGENTE – Giuliana Piandoro

Ob.V.P. 2 - O.S. 2.1 – O.O. 2.1.2 – Ob. Individuale: Miglioramento qualità banca dati R.I.: grado di pulizia del DB del R.I.		Peso: 15%
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2026
Procedimenti di cancellazione d'ufficio avviati nell'anno	N° procedimenti di cancellazione d'ufficio avviati nell'anno/1	>= 1

Ob.V.P. 2 - O.S. 2.1 – O.O. 2.1.1 – Ob. Individuale: Semplificazione/Digitalizzazione dei servizi: Attuazione piano di smaltimento pratiche PEC amministratori non evase automaticamente		Peso: 15%
Indicatore	Algoritmo	Target anno 2026
Emissione verbali PEC amministratori	N° verbali PEC amministratori emessi nell'anno/ N° infrazioni accertate	100%



2.7 – Rischi corruttivi e trasparenza

Torna alla Mappa logica torna alla struttura del PIAO Torna alla piramide del VP (torna all’indice)

La presente sezione, con i relativi allegati, che ne costituiscono parte integrante, descrive la strategia e le azioni di prevenzione e contrasto del rischio corruttivo programmate dalla Camera di commercio. Essa è stata redatta su proposta del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), tenendo conto delle indicazioni fornite dall’ANAC nel PNA e suoi aggiornamenti e degli indirizzi della Giunta camerale. Attualmente il RPCT dell’Ente è la dr.ssa Giuliana Piandoro, Dirigente dell'Area "Servizi amministrativi alle imprese e regolazione di mercato", nominata con Provvedimento d’urgenza del Presidente n. 5 del 28.01.2021, ratificato dalla Giunta camerale con Deliberazione n. 5 del 02.03.2021.

Le misure direttamente collegate agli obiettivi e funzionali alla protezione del valore pubblico creato, sono richiamate all’interno delle schede degli obiettivi operativi, nell’apposita sezione “Gestione dei rischi”.

2.7.1 Profilo criminologico del territorio regionale e analisi di contesto

Si evidenziano di seguito alcuni profili di contesto esterno legati più specificamente al tema della corruzione.

Va richiamato innanzitutto l’ultimo rapporto di Transparency International sull’**indice di percezione della corruzione 2024**, dal quale risulta che l’Italia è in regresso, con un punteggio di 54 che colloca il Paese al 52° posto (dal 42° posto dell’anno precedente) nella classifica globale ed al 19° posto tra i 27 Paesi membri dell’Unione Europea. Si registra quindi un calo dell’Italia, in un processo che era stato finora di tendenziale miglioramento dal 2012, sul quale l’ANAC ha espresso forti preoccupazioni, ritenendolo dovuto ad alcune scelte legislative come l’abolizione del reato di abuso d’ufficio e l’innalzamento della soglia per gli affidamenti diretti.

In tale contesto nazionale, però, **per la regione Umbria non emergono variazioni sostanziali**, in base ai dati disponibili, per quanto riguarda l’esposizione del territorio al rischio di corruzione.

La relazione del Ministro dell’Interno al Parlamento sull’attività svolta e sui risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia nel 2024 conferma la **presenza di infiltrazioni della criminalità organizzata nella regione**, soprattutto nell’ambito della compravendita di prodotti petroliferi e nel traffico di rifiuti; rimane rilevante il fenomeno del traffico di sostanze stupefacenti. Il tessuto socio-produttivo umbro viene ritenuto appetibile per mire criminali soprattutto con riferimento al riciclaggio o reinvestimento dei capitali illecitamente acquisiti.

Il sistema di indicatori di contesto elaborato dall’ANAC per misurare l’esposizione di un dato territorio al rischio di corruzione, che al momento è aggiornato all’anno 2017, evidenzia che entrambe le province umbre presentano valori di sintesi minori (seppur di poco) della media nazionale, con un dato migliore per la provincia di Perugia. Il trend degli anni misurati (2014-2017) è piuttosto stabile. Si tratta di dati in corso di aggiornamento da parte dell’Autorità con le rilevazioni successive al 2017.

Guardando alle statistiche dei reati, di per sé **l’Umbria non appare particolarmente incisa dalla corruzione** e lo stesso rapporto ANAC sul periodo 2016-2019 la vede in coda alla classifica degli episodi conclamati.

L’Umbria si conferma quindi in un quadro d’insieme caratterizzato da reati corruttivi relativamente contenuti in valore assoluto. Tuttavia, se si osserva l’incidenza dei reati sul numero degli abitanti, viene in evidenza che la regione si colloca leggermente sopra la media nazionale, secondo il rapporto di aprile 2024, del Servizio Analisi Criminale del Dipartimento della Pubblica Sicurezza (Min. Interno), sui reati di tipo corruttivo in senso ampio (comprensivi di concussione, peculato, abuso d’ufficio, traffico di influenze illecite ...) analizzati nel loro andamento tra il 2004 e il 2023.

Anche lo specifico ambito di attività della Camera di Commercio non appare direttamente investito dai fenomeni criminali analizzati dalle statistiche, né riscontra episodi di corruzione nel suo passato e neppure segnalazioni di illecito ai sensi del D.Lgs. n. 24/2023. Vanno ribaditi alcuni **elementi di mitigazione del rischio, che emergono nello sviluppo temporale del Piano anticorruzione della Camera di commercio, quali l’elevata informatizzazione dei processi, lo sforzo compiuto per disciplinare l’esercizio della discrezionalità nei vari ambiti operativi, attraverso l’approvazione di appositi regolamenti e direttive e l’assoggettamento dell’Ente al sistema di tesoreria unica.**

Merita ancora evidenza la considerazione che **l’Ente è depositario di informazioni la cui “messa a sistema” può dare un importante contributo al contrasto dei fenomeni criminali.** In questo ambito, oltre alla ordinaria **collaborazione con le forze dell’ordine**, la Camera ha anche stretto accordi per agevolare l’accesso a tale patrimonio informativo.

In conclusione, a fronte di un contesto non particolarmente preoccupante, si conferma comunque la necessità di non sottovalutare il fenomeno e predisporre un efficace presidio di tutti gli ambiti di attività esposti, attraverso idonee misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza e il monitoraggio della loro attuazione. Il presupposto per un’adeguata programmazione di tali misure risiede nell’analisi e ponderazione del rischio sotteso ai diversi processi attuati dall’Ente. A tale fondamentale attività sono state dedicate importanti risorse negli anni scorsi, per giungere alla **mappatura completa del rischio corruttivo** e all’**individuazione di appropriate misure per il suo trattamento**, secondo una scala di priorità. La metodologia seguita e l’esito dell’analisi è illustrata **nell’allegato 2 al PIAO**.

2.7.2 Obiettivi per anticorruzione e trasparenza

Come previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione, l’organo di indirizzo prevede gli obiettivi in materia di anticorruzione, specificamente orientati al perseguimento della strategia dell’Ente, all’interno della strategia nazionale orientata dall’ANAC. Secondo le indicazioni della Giunta camerale, alla luce del PNA 2025, tali obiettivi sono:

Obiettivi di mantenimento		
M.1 consolidare le misure previste nei vari ambiti, verificando le eventuali difficoltà applicative segnalate dai responsabili nelle loro relazioni, assicurando comunque che nessun processo con rischio corruttivo superiore a “basso” rimanga sprovvisto di adeguate misure di prevenzione		
M.2 mantenere gli attuali livelli dell’attività di monitoraggio, da svolgere sul complesso delle misure di trasparenza e anticorruzione, possibilmente secondo le tempistiche previste per il controllo di gestione, valutando ove possibile l’attuazione di controlli, anche a campione, sui report forniti dai responsabili delle unità organizzative.		
Obiettivi di sviluppo		
descrizione	indicatore	tempi
S.1 Verifica della strutturazione dell’albero logico della sezione “Amministrazione Trasparente” attraverso l’applicativo di web crawling (TrasparenzaAI) messo a disposizione dall’ANAC	pubblicazione esito verifica	31/12/2026



S.2 Attuazione di forme di coordinamento tra RPCT e altri attori coinvolti nella predisposizione del PIAO	Formalizzazione della procedura	31/12/2027	
S. 3 Rafforzamento dei controlli a campione sulle dichiarazioni di assenza cause inconfiribilità e incompatibilità per incarichi già conferiti	Aumento annuo del 5% sull'anno precedente (per annualità 2026-27-28)	31/12 di ogni anno	
S.4 Iniziative di sensibilizzazione rivolte al personale sui canali interni di segnalazione illeciti (anche all'interno della formazione obbligatoria)	Almeno una iniziativa all'anno	31/12 di ogni anno	
Obiettivi di formazione			
argomento	destinatari	ore	tempi
F.1 formazione sul codice di comportamento dei dipendenti, e/o sugli altri documenti che disciplinano i comportamenti dei dipendenti (es. disciplinare sull'uso degli strumenti informatici) per rafforzare la consapevolezza delle modifiche introdotte nel corso del 2025	Tutti i dipendenti	2	31/12/2016
F.2 formazione specifica sulla gestione delle segnalazioni di illecito attraverso la procedura in uso della Camera, e aggiornamento sulle tematiche più attuali in materia di anticorruzione e trasparenza	RPCT e struttura di supporto	4	31/12/2026
F.3 formazione sui rischi che afferiscono ai processi di specifiche aree di attività, proseguendo il processo sviluppato in questi anni, con criteri di precedenza alle aree caratterizzate da un maggior livello di esposizione	Dirigente e dipendenti dell'area interessata	3	31/12/2026
F.4 utilizzo delle piattaforme digitali di e-procurement per consolidare le conoscenze in materia del personale coinvolto	Rup e dipendenti che utilizzano le piattaforme	3	31/12/2026
Nella scelta dei soggetti erogatori della formazione potranno essere valutate le proposte in materia della piattaforma Syllabus del Dipartimento della Funzione Pubblica, nonché avvalersi di formatori interni all'Ente			

2.7.3 Le misure generali e specifiche di gestione rischi

Il sistema di contrasto del rischio corruttivo predisposto dalla Camera di commercio è descritto dall'insieme delle misure generali (che incidono sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione, intervenendo in materia trasversale sull'intero ente) e di quelle **specifiche** (che si caratterizzano per il fatto di incidere su profili specifici individuati tramite l'analisi del rischio). Queste ultime sono illustrate nelle schede di rischio di cui all'allegato 3.

Di seguito si riporta la descrizione dell'insieme delle misure di prevenzione della corruzione generali che saranno adottate dalla Camera, in continuità con il piano precedente.

Codice di comportamento

Si tratta di una misura obbligatoria fondamentale: definito a livello nazionale dal DPR n. 62/2013, viene poi declinato da ogni amministrazione con un proprio atto. La Giunta, con deliberazione n. 92 del 16/07/2025, all'esito di un'articolata procedura partecipata, ha adeguato il Codice della Camera di commercio dell'Umbria, alle modifiche apportate dal DPR n. 81/2023, in particolare per quanto attiene all'utilizzo degli strumenti informatici e ai social media. Nel corso del 2026 le novità saranno oggetto di interventi formativi per il personale.

Resta fermo che, negli atti di incarico e nei contratti deve essere previsto che il collaboratore/fornitore si obbliga, nell'esecuzione dell'incarico/appalto, al rispetto del codice di comportamento, la cui violazione, anche da parte di collaboratori a qualsiasi titolo dell'impresa, costituisce motivo di risoluzione del contratto.

Misure di disciplina del conflitto di interesse

La normativa nazionale ((art. 6 bis della legge. 241/1990, artt. 6 e 7 del d.P.R. 62/2013) prevede un generale dovere di segnalazione e astensione dallo svolgimento delle attività inerenti alle proprie mansioni, per il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale, nel caso in cui ricorra una situazione di conflitto d'interessi, anche potenziale, o qualora ricorrano ragioni di opportunità e convenienza.

Tale principio è integrato dal Codice di comportamento dei dipendenti della Camera di commercio dell'Umbria con alcune disposizioni di carattere generale ed altre specifiche riferite a specifici ruoli in diversi ambiti. Il Codice prevede anche la procedura per l'emersione e la valutazione dei potenziali conflitti. La sintesi delle previsioni è riportata di seguito.

Obbligo	Soggetti destinatari	Tempistica	DPR 62/2013	Codici comport.to camerali
Informare per iscritto il dirigente dell'ufficio di tutti i rapporti, diretti o indiretti, di collaborazione con soggetti privati in qualunque modo retribuiti che lo stesso abbia o abbia avuto negli ultimi tre anni	Tutti i dipendenti	All'atto dell'assegnazione all'ufficio	Art. 6, comma 1	Art.4, che specifica la tempistica
Astenersi dal prendere decisioni o svolgere attività inerenti alle sue mansioni in situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi	Tutti i dipendenti		Art. 6, comma 2	
Astenersi dal partecipare all'adozione di decisioni o ad attività che possano coinvolgere interessi propri, ovvero di suoi parenti, affini entro il secondo grado ovvero degli altri soggetti indicati dalla norma e in ogni altro caso in cui esistano gravi ragioni di convenienza.	Tutti i dipendenti	Immediatamente, alla presa in carico del procedimento, mediante comunicazione scritta al RPCT	Art. 7	Art. 5
Comunicare all'amministrazione le partecipazioni azionarie e gli altri interessi finanziari che possano porlo in conflitto di interessi con la funzione pubblica che svolge e dichiarare se ha parenti e affini entro il secondo grado, coniuge o convivente che esercitano attività politiche, professionali o economiche che li pongano in contatti frequenti con l'ufficio che dirige o che siano coinvolti nelle decisioni o nelle attività inerenti all'ufficio	Dirigenti	Prima di assumere le funzioni	Art. 13	Art. 11



Obbligo	Soggetti destinatari	Tempistica	DPR 62/2013	Codici comport.to camerali
Astenersi dal partecipare all'adozione delle decisioni ed alle attività relative all'esecuzione del contratto, nel caso in cui l'amministrazione concluda contratti di appalto, fornitura, servizio, finanziamento o assicurazione, con imprese con le quali il dipendente abbia concluso contratti a titolo privato o ricevuto altre utilità nel biennio precedente	Dipendenti incaricati di espletare le procedure di acquisizione di lavori, forniture e servizi	Tempestivamente, redigendo verbale scritto da conservare agli atti.	Art. 14	Art. 12-bis
Informare della conclusione di accordi o negozi ovvero stipulazione di contratti a titolo privato con persone fisiche o giuridiche private con le quale abbia concluso, nel biennio precedente, contratti di appalto, fornitura, servizio, finanziamento ed assicurazione per conto dell'amministrazione	Dipendenti incaricati di espletare le procedure di acquisizione di lavori, forniture e servizi	Tempestiva informazione al dirigente	Art. 14	Art. 12-bis
Dichiarazione della sussistenza situazioni di incompatibilità con i candidati ai sensi degli artt. 51 e 52 del codice di procedura civile	Dipendenti che, nello svolgimento delle proprie funzioni, si occupano di procedure in materia di concorsi pubblici	Tempestiva		Art- 12-ter
Comunicazione nel caso in cui per ragioni di comodità, di vicinanza alla propria abitazione od altra causa, abbia rapporti continui nel tempo con le imprese o esercizi commerciali destinatari della propria attività, ovvero nel caso in cui sussistano con i titolari delle imprese rapporti di amicizia o parentela	Personale con funzioni di vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale	Tempestiva comunicazione al responsabile		Art. 12-quater

Si richiamano inoltre le specifiche disposizioni di legge in materia disciplina del conflitto di interessi riguardanti:

Processo interessato	Destinatari della disposizione	Norma di riferimento
Concorsi e selezioni per reclutamento del personale	Componenti commissioni di valutazione per l’accesso o la selezione a pubblici impieghi	DPR 487/94, art. 11, comma 1
Contratti pubblici	Componenti commissioni per la scelta del contraente	Art. 93 del d.lgs. 36/2023
Contratti pubblici	Personale della stazione appaltante o di prestatore di servizi che, anche per conto della stazione appaltante interviene nello svolgimento della procedura	Art. 16 del d.lgs. n. 36/2023

Ulteriori misure attinenti alla disciplina del conflitto di interessi si rinvergono nell’ambito del processo di Affidamento di incarichi e consulenze, per il quale si prevede il preventivo rilascio di una dichiarazione sull’assenza di situazioni anche potenziali, di conflitto di interesse da parte del soggetto incaricato. Il modello per tale dichiarazione è stato definito dal RPCT e aggiornato nel 2025 (ultima versione con nota prot. n. 51274 del 19/12/2025).

Il RPCT ha inoltre definito:

- i modelli per agevolare la valutazione e l’eventuale dichiarazione sulla sussistenza di conflitti di interessi di cui agli art. 6 e 13 del DPR n. 62/2013;
- il modello per la dichiarazione nel RUP nelle procedure di affidamento di lavori, servizi e forniture;
- i modelli per la dichiarazione dei componenti delle commissioni per la valutazione delle domande di contributi per progetti di promozione economica;
- il modello per la dichiarazione dell’OIV;
- il modello per la dichiarazione dei componenti di commissione per procedure di progressione tra aree del personale.

Le inconferibilità/incompatibilità di incarichi.

In merito all’applicazione del D.Lgs. n. 39/2013, tenuto anche conto delle indicazioni dell’ANAC di cui alla parte speciale del PNA 2025 e alla delibera n. 464/2025, si prevede quanto segue.

- *Presentazione delle dichiarazioni.* Il titolare di incarichi amministrativi di vertice e i dirigenti, nonché gli altri soggetti cui sono attribuiti incarichi rilevanti ai fini del D.lgs. n. 39/2013, al momento del conferimento dell’incarico, rendono la dichiarazione sull’insussistenza di cause inconferibilità e di incompatibilità prevista dall’art. 20 D.Lgs. n. 39/2013. La dichiarazione sulla insussistenza di cause di incompatibilità deve essere ripetuta annualmente; entrambe le dichiarazioni devono comunque essere rinnovate ogni qualvolta sopraggiungano eventi rilevanti rispetto a quanto in precedenza dichiarato (ad esempio una sentenza di condanna ai sensi dell’art. 3 del d.lgs. n. 39/2013 – cfr. ANAC, FAQ su inconferibilità e incompatibilità ex d.lgs. n. 39/2013, agg. 26/03/2021).

Alla dichiarazione deve essere allegato l’elenco degli incarichi e cariche rivestiti dal dichiarante in enti pubblici e privati e delle attività professionali svolte, in corso e nell’anno precedente. L’elenco può anche risultare da un curriculum vitae aggiornato presentato dal dichiarante.

- *Verifica al conferimento dell’incarico.* L’Unità organizzativa responsabile delle risorse umane effettua, all’attribuzione di un nuovo incarico amministrativo di vertice o dirigenziale, le verifiche in merito alle cause di inconferibilità e incompatibilità di cui al D.Lgs. 39/2013.

Le dichiarazioni sull’assenza di cause di inconferibilità e incompatibilità presentate dagli altri soggetti cui sono attribuiti incarichi rilevanti ai fini del D.lgs. n. 39/2013, con particolare riferimento alle nomine in soggetti controllati, sono verificate a cura dell’U.O.S. che cura l’istruttoria per l’attribuzione dell’incarico, preferibilmente prima e comunque non oltre 90 giorni dalla data di perfezionamento dell’atto attributivo dell’incarico.

La verifica riguarda comunque l’insussistenza delle cause ostative al conferimento di cui all’art. 3, D.Lgs. n. 39/2013. Della presentazione delle dichiarazioni e dell’esito dei controlli è data tempestiva comunicazione al RPCT, che può essere sentito in sede di verifica se sussistono dubbi nell’applicazione della normativa rispetto ai singoli incaricati.



- *Controllo sugli incarichi già conferiti.* Il RPCT effettua i controlli sugli incarichi già conferiti. Seguendo le indicazioni del PNA 2025, fatte proprie dalla Giunta, nel triennio 2026-28 si prevede di incrementare i controlli del 5% all’anno rispetto al valore dell’anno precedente. Per la Camera di commercio significa verificare in ogni annualità del triennio una dichiarazione in più rispetto all’anno precedente.

Controlli sui precedenti penali nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici.

La verifica dell’insussistenza dei precedenti penali di cui all’art. 35-bis, comma 1, D.Lgs. n. 165/2001 (condanna, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del codice penale) deve essere effettuata per:

- a) i componenti, anche con compiti di segreteria, di commissioni per l’accesso o la selezione a pubblici impieghi – verifica a carico del responsabile del procedimento;
- b) i dipendenti assegnati, con funzioni direttive (Dirigenti, Resp. E.Q., Resp. U.O.S.), agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all’acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all’erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati – verifica a carico dell’U.O.S. Risorse umane;
- c) i componenti delle commissioni per la scelta del contraente per l’affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l’erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché per l’attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere – verifica a carico del responsabile del procedimento.

La verifica avviene prima della nomina della commissione nei casi sub. a) e c) e in seguito all’adozione di modifiche organizzative che comportano l’attribuzione di incarichi negli ambiti sub b), entro tre mesi dall’assegnazione all’ufficio.

Le verifiche devono riguardare almeno il certificato del casellario giudiziale (art. 24 D.P.R. n. 313/2002).

La “rotazione straordinaria”

Riguardo alla misura di “rotazione straordinaria” di cui all’art. 16, comma 1, let. I-quater del D.Lgs. n. 165/2001 si considerano rilevanti, ai fini di identificare le “condotte di natura corruttiva” che impongono l’adozione di un provvedimento motivato con il quale viene valutata la condotta del dipendente ed eventualmente disposta la rotazione straordinaria, l’avvio di procedimenti per i reati previsti dagli articoli 317, 318, 319, 319-bis, 319-ter, 319-quater, 320, 321, 322, 322-bis, 346-bis, 353 e 353-bis del codice penale; il procedimento disciplinare rilevante è quello avviato dall’amministrazione per comportamenti che possono integrare fattispecie di natura corruttiva considerate nei reati come sopra indicati.

L’adozione dell’eventuale provvedimento di rotazione spetta:

- per il personale con qualifica non dirigenziale, al Dirigente responsabile dell’area organizzativa di appartenenza;
- per i dirigenti, al Segretario generale;
- per l’organo amministrativo di vertice la valutazione sulla persistenza o meno del rapporto fiduciario spetta alla Giunta camerale.

Resta ferma la disciplina dell’art. 3, L. n. 97/2001 sul trasferimento a seguito di rinvio a giudizio.

L’art. 2, comma 4 del Codice di comportamento della Camera di commercio dell’Umbria prevede l’obbligo, per il dipendente, di segnalare tempestivamente per iscritto all’Amministrazione l’avvio di procedimenti penali nei propri confronti.

Attività ed incarichi extra-istituzionali

La procedura e i criteri per rilascio autorizzazioni ad incarichi ai dipendenti ai sensi dell’art. 53 D.Lgs. 165/2001, è contenuta nel provvedimento adottato dalla Giunta della Camera di commercio di Perugia con atto n. 86 del 28.04.2014, vigente per la Camera di commercio dell’Umbria, fino all’adozione di un nuovo regolamento, in virtù del disposto dell’art. 3, comma 4, del Decreto del Ministro dello sviluppo economico del 16.02.2018.

Divieto di Post Employment (Pantouflage)

Il comma 16-ter art. 53, D.Lgs. 165/2001 dispone che «I dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di quanto previsto dal presente comma sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti».

Al fine di dare specifica applicazione a tale disposizione nella Camera di commercio dell’Umbria, tenuto conto di quanto indicato dal PNA 2019 e 2022-2024, e nelle linee guida adottate dall’ANAC con delibera n. 493 del 25.09.2024, si prevede che:

- a) ai fini dell’individuazione dei destinatari dell’obbligo si ritengono rilevanti, oltre agli incarichi di segretario generale, gli incarichi dirigenziali interni ed esterni, a tempo indeterminato o determinato, gli incarichi di Responsabile di Unità Organizzativa cui è attribuita la competenza in materia di erogazioni di contributi, sussidi, vouchers o similari, l’incarico di responsabile del servizio di Provveditorato (titolare della relativa posizione di E.Q. che può svolgere funzione di RUP), l’incarico di responsabile di ufficio con compiti ispettivi .
- b) negli atti di assunzione a tempo determinato e indeterminato del personale con qualifica dirigenziale, stipulati anche con soggetti esterni, anche al fine del conferimento di incarichi amministrativi di vertice, è inserita una specifica clausola con cui il dipendente dichiara di essere a conoscenza del divieto previsto dal citato art. 16-ter, art. 53, D.Lgs. 165/2001 e si impegna a rispettarlo;
- c) al momento della cessazione dal servizio o dall’incarico, il personale che nei tre anni precedenti abbia ricoperto gli incarichi di cui alla lettera sub. a), sottoscrive una dichiarazione con cui si impegna al rispetto del divieto di *pantouflage*;
- d) nelle procedure di affidamento di lavori, servizi e forniture e in quelle di erogazione di contributi, sussidi, vouchers e simili deve essere previsto l’obbligo per l’operatore economico aggiudicatario di dichiarare, per quanto a sua conoscenza, di non avere stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti pubblici in violazione del predetto divieto;
- d) l’Amministrazione, tramite il proprio RPCT, verifica il rispetto del divieto nei confronti di tutte le posizioni dirigenziali cessate e di un campione casuale del 30% delle posizioni non dirigenziali rilevanti secondo la let. a) cessate nell’ultimo triennio (calcolo da approssimare all’unità superiore). La verifica avviene utilizzando le banche dati a disposizione dell’Amministrazione. A tal fine il RPCT può avvalersi della propria struttura di supporto e richiedere specifici accertamenti alle U.O competenti per la gestione delle Risorse Umane e dell’area anagrafico-certificativa.



Rotazione del personale (rotazione ordinaria)

La strutturazione del nuovo organigramma ha comportato una diversa ripartizione delle competenze a livello dirigenziale e alcune modifiche nella redistribuzione delle responsabilità tra i funzionari. Si è infatti passati da un modello in cui molte funzioni erano sostanzialmente duplicate nelle sedi di Perugia e Terni, ad un modello unificato, descritto nei suoi profili macro e micro organizzativi (o.d.s. n. 3/2022, o.d.s. n. 11/2022 e ods n. 9/2023). Un ulteriore intervento parziale di riorganizzazione è stato attuato con l’o.d.s. n. 7/2025. Non è però al momento prevedibile in quale misura potrà essere ulteriormente realizzata la rotazione ordinaria del personale, soprattutto perché la notevole riduzione delle risorse umane a cui si è assistito negli ultimi anni lascia margini minimi per eventuali affiancamenti e redistribuzione degli incarichi. Alcuni interventi potranno derivare dall’esito delle procedure assunzionali e delle progressioni di carriera previste nel 2026 che, nel corso dell’anno, potrebbero modificare l’articolazione degli uffici e la distribuzione delle risorse umane.

Tutela del whistleblower

In seguito all’entrata in vigore del D.lgs. n. 24 del 10.03.2023, attuativo della direttiva (UE) 2019/1937 la disciplina del Whistleblowing ha subito una importante revisione, con ampliamento della portata di questo istituto. Nel corso del 2024, anche alla luce delle linee guida ANAC adottate con Delibera n. 311/2023, l’Ente ha attivato un canale interno di segnalazione rispondente ai requisiti richiesti dalla nuova normativa, basato su una piattaforma informatica che consente di rispettare gli standard di riservatezza previsti. La procedura da seguire per la gestione delle segnalazioni è definita nell’allegato 5. Nella pagina del sito internet dedicata alla procedura sono pubblicati i documenti informativi, anche ai fini privacy. L’ANAC ha aggiornato le proprie linee guida con delibera n. 478 del 26.11.2025. Il RPCT valuterà l’eventuale necessità di emanare indicazioni operative integrative. Secondo le indicazioni del PNA 2025 e della Giunta, nel triennio 2026-28 si prevedono interventi di sensibilizzazione del personale su questo istituto.

Formazione

Negli anni precedenti è stato avviato un articolato percorso formativo:

- aggiornamento regolare sulle novità in materia per il RPCT e il personale della struttura di supporto;
- Interventi trasversali rivolti a tutto il personale hanno riguardato il codice di comportamento della Camera di Commercio dell’Umbria (in rapporto al Codice nazionale) e uno specifico approfondimenti su trasparenza e integrità, conflitto di interessi e obbligo di astensione; ai funzionari è stato dedicato un focus sulla direttiva per gli affidamenti di forniture e servizi adottata dall’Ente;
- interventi specifici hanno interessato i responsabili delle unità organizzative sui temi del conflitto di interessi e dell’accesso civico; inoltre sono stati coinvolti, in dialogo formativo con il RPCT, nell’analisi del rischio dei processi camerali nella condivisione delle misure di prevenzione della corruzione da inserire progressivamente nel Piano. Dal 2023 è stato avviato un ciclo di formazione focalizzato sui rischi delle diverse aree, in funzione della rischiosità dei relativi processi, che ha per ora interessato il Provveditorato, e l’area della Promozione economica, gli uffici metrico e sanzioni.

Per il 2026 si intende sviluppare il processo formativo già avviato, in attuazione degli obiettivi fissati dalla Giunta. secondo lo schema seguente, che sarà integrato nel piano formativo. Ad esso si aggiunge l’autoformazione che si realizza internamente nel dialogo e confronto dei responsabili degli uffici con il RPCT e la sua struttura di supporto.

Destinatari		Soggetti erogatori (anche interni)	Contenuti	Canali e strumenti di erogazione	Tempi minimi previsti
Area org.va	Soggetti				
Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza		Da individuare	Aggiornamento su disciplina anticorruzione e orientamenti ANAC	In presenza o via web	3 ore
Personale U.O.S. Compliance normativa		DigitalPA S.r.l.	Gestione segnalazioni illecito su piattaforma Legality whistleblowing	Via web	1 ora
Tutti i dipendenti		Da individuare	Formazione su aggiornamenti del codice di comportamento e/o disciplinare strumenti informatici CC Umbria	In presenza o via web	2 ore
Dirigente e Dipendenti area del Personale		Da individuare	Formazione specialistica su rischi corruttivi specifici dell’area di appartenenza	In presenza o via web	3 ore

Quanto sopra previsto non è esaustivo dell’attività formativa che potrà essere fruita, in quanto eventuali ulteriori tematiche potranno essere richieste secondo le necessità che emergeranno e i corsi che saranno resi disponibili. In particolare potrà valutarsi, anche in relazione al carico formativo complessivo da fruire e soprattutto per eventuali neo assunti) l’eventuale partecipazione al percorso formativo base in materia, disponibile nel Syllabus del Dipartimento della Funzione Pubblica, della durata di 8 ore.

Trasparenza

[torna alla Mappa logica](#)

Per quanto riguarda il dettaglio delle misure per l'attuazione degli obblighi di trasparenza, con l’indicazione dei responsabili dell’elaborazione/pubblicazione e validazione dei dati e delle tempistiche di aggiornamento/pubblicazione, si rinvia all’allegato 4. Il RPCT potrà fornire indicazioni operative agli uffici per l’attuazione degli obblighi.

Accesso civico

Con deliberazione del Consiglio camerale n. 24 del 22/11/2022 è stato approvato il “Regolamento per la disciplina del diritto di accesso ai documenti amministrativi e per l’esercizio del diritto di accesso civico”, con la relativa modulistica e sono state aggiornate sul sito - nell’apposita sotto sezione “altri contenuti / accesso civico” - le relative istruzioni e modelli, anche per l’eventuale domanda di riesame. È prevista la tenuta e l’aggiornamento semestrale, da parte degli uffici destinatari di eventuali richieste del “registro degli accessi”, come indicato anche nell’elenco degli obblighi di pubblicazione.

Trasparenza e anticorruzione per i soggetti controllati

In relazione ai soggetti controllati, la Camera di commercio deve innanzitutto pubblicare i dati richiesti dall’art. 22 del D.Lgs. n. 33/2013, previa opportuna ricognizione degli enti pubblici istituiti, vigilati o finanziati, delle società partecipate e degli enti di diritto privato in controllo. Entro il 30/11/2026, come previsto



nell’elenco degli obblighi di pubblicazione, l’U.O.S. Partecipazioni provvederà all’invio per la pubblicazione sul sito camerale dei dati richiesti dall’art. 22 del D.Lgs. 33/2013, previa predisposizione della proposta di determina di ricognizione dei soggetti per cui si applicano gli obblighi di trasparenza di cui alla norma richiamata, che sarà anch’essa pubblicata sul sito.

L’ANAC richiede altresì un’attività di vigilanza e promozione dell’adozione di misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza nei confronti di società ed enti di diritto privato in controllo pubblico. L’applicazione della normativa a questi soggetti è regolata dal combinato disposto dell’art. 1, comma 2-bis, della L. n. 190/2012 e dall’art. 2-bis del D.Lgs. n. 33/2013, così come interpretato dall’ANAC con la Delibera n. 1134/2017 e il P.N.A. 2019 (parte V).

Per quanto riguarda la Camera di commercio, tale azione si esplicita in particolare verso all’Azienda Speciale Promocamera e la Inter.Cam. Scarl, tenuto conto che per gli altri soggetti sussistono situazioni di controllo congiunto, in cui l’Ente non possiede percentuali di partecipazione maggioritarie. Al momento entrambi i soggetti hanno provveduto agli adempimenti essenziali previsti: nomina del RPCT, adozione del Piano anticorruzione, implementazione della sezione trasparenza sul proprio sito.

Il RPCT della Camera di commercio monitorerà lo sviluppo del processo, valutando l’opportunità di eventuali azioni sollecitatorie.

Le misure specifiche di gestione rischi

Le misure specifiche, previste per ogni singolo sottoprocesso/attività in relazione allo specifico rischio da contrastare, e connessi fattori abilitanti, sono descritte analiticamente nelle schede di rischio di cui all’**allegato n. 3** con precisazione degli indicatori, target, tempi e responsabili. La scelta dell’Ente è quella di presidiare tutti i processi che presentano un livello di rischio superiore a “basso”.

2.7.4 Integrazione con il ciclo della performance

La definizione dei contenuti della presente sezione avviene attraverso un articolato processo che, sotto l’impulso del RPCT vede l’interazione di diversi soggetti, consentendo anche la partecipazione al processo dei principali stakeholder:

- **i dirigenti e i responsabili delle E.Q.**, che operano come referenti nelle rispettive aree di competenza, contribuendo all’analisi del rischio dei processi e alla definizione delle misure appropriate (attività svolta soprattutto negli anni precedenti, che ha consentito di costruire l’impianto di base del sistema di prevenzione della corruzione e trasparenza), e forniscono riscontro sull’attuazione delle misure programmate attraverso regolari monitoraggi;
- **il RPCT**, che assistito dalla struttura di supporto, monitora l’attuazione delle misure e degli obblighi, rilevando eventuali scostamenti dai risultati attesi e difficoltà applicative segnalate dagli uffici; lo stesso RPCT redige una relazione annuale alla Giunta, nella quale illustra l’azione svolta, con gli eventuali profili critici emersi e propone le linee di aggiornamento della strategia di prevenzione della corruzione, tenendo anche conto delle indicazioni dell’ANAC;
- **la Giunta camerale**, che definisce gli obiettivi annuali e pluriennali in materia, affidando al RPCT il loro recepimento organico nel PIAO, in un’ottica integrata e sinergica con gli obiettivi volti alla creazione di valore per la collettività, come previsto dal legislatore con l’art. 1, co. 8, della Legge n. 190/2012 e art. 10, comma 3, D.Lgs. n. 33/2013.

Trasparenza e anticorruzione rientrano tra gli obiettivi strategici di performance indicati dall’organo di indirizzo, già nella RPP 2026, che sono riportati, con i relativi indicatori e target, nella relativa sezione del Piano. In particolare, l’obiettivo strategico in questione risulta definito attraverso:

indicatore	target
Indice sintetico di trasparenza	100%
Percentuale di attuazione misure previste nel PTPCT	100%
Fenomeni corruttivi accertati	0

L’obiettivo risulta poi declinato in correlati obiettivi operativi e trova spazio nella definizione degli obiettivi organizzativi e individuali.

Inoltre, la Giunta definisce anche ulteriori obiettivi “strategici” specificamente finalizzati allo sviluppo del sistema di prevenzione della corruzione, tenendo conto della strategia nazionale elaborata dall’ANAC nel PNA.

L’Organismo indipendente di valutazione (OIV), come previsto dal comma 8-bis dell’art. 1, L. n. 190/2012 verifica *«che i piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all’anticorruzione e alla trasparenza»*.

L’OIV è anche chiamato ad esprimere, ai sensi dell’art. 14, co. 4, lett. g), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, l’attestazione sull’assolvimento degli obblighi di pubblicazione, secondo le indicazioni emanate dall’ANAC, che definiscono tempi e ampiezza dell’analisi. L’Organismo, inoltre, monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

2.7.5 Monitoraggio

Per quanto riguarda il monitoraggio sull’attuazione di quanto previsto nella presente sezione del PIAO, nonché sull’attuazione e adeguatezza delle misure di prevenzione qui individuate, si rinvia alla **specifica sezione 4 del Piano**.



3. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO: SALUTE DELLE RISORSE E CAPITALE UMANO

Torna alla mappa logica

(torna all’indice)

La presente sezione illustra gli **interventi organizzativi di carattere generale** a supporto delle politiche dell’Ente. La specifica di quelli strettamente funzionali al raggiungimento degli obiettivi operativi annuali è stata inserita all’interno di ciascuna delle schede riportate al paragrafo 2.4 (performance operativa).

3.1 – Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa

torna alla struttura del PIAO Torna alla piramide del VP (torna all’indice)

Nell’ottica di un ottimale raggiungimento degli obiettivi di performance e di valore pubblico, la CCIAA ha provveduto a definire i propri interventi organizzativi in modo da migliorare il livello di qualità, efficacia ed efficienza dei servizi.

In proposito, con deliberazione di Giunta camerale n. 33 del 22 marzo 2022 è stata individuata la macrostruttura organizzativa dell’Ente. L’ultimo assetto organizzativo è stato ridefinito a ottobre 2025 come da Organigramma (**paragrafo 1.2**).

Con atti gestionali del Segretario Generale sono state individuate le posizioni di lavoro di elevata responsabilità con elevata autonomia decisionale, alle quali sono assegnati gli incarichi di Elevata Qualificazione (EQ) e assegnato il personale alle singole unità organizzative semplici con l’attribuzione di specifiche competenze e connessi incarichi di responsabilità.

Per l’anno 2026 si prevede **la messa a regime degli interventi di riconfigurazione organizzativa definiti a ottobre 2025 per migliorare gli assetti di governance interni** e finalizzati a perseguire al meglio le strategie e gli obiettivi camerali, in un’ottica di efficacia ed efficienza che i monitoraggi periodici avevano mostrato migliorabili in alcune aree-obiettivo, in particolare in quella di regolazione del mercato.

Tali azioni saranno armonizzate con i necessari **interventi formativi e di coaching mirato**, in modo da incidere sul mindset del personale al fine di ottimizzare le presenze presenti all’interno della Camera e di valorizzare, per quanto possibile, le competenze, le aspettative e le vocazioni professionali delle risorse interne (v. successivo par. 3.4).

3.2 – Organizzazione del lavoro agile

Torna alla mappa logica torna alla struttura del PIAO Torna alla piramide del VP (torna all’indice)

Il lavoro agile da strumento emergenziale si è progressivamente riappropriato della sua reale natura di strumento organizzativo ed ha trovato disciplina nell’ambito della contrattazione collettiva, che ne ha tratteggiato le caratteristiche necessarie ad un suo armonioso utilizzo nell’ambito delle pubbliche amministrazioni.

Le finalità che la Camera di Commercio dell’Umbria persegue tramite il lavoro a distanza sono:

- a) conseguire, attraverso l’innovazione organizzativa e la modernizzazione dei processi, il miglioramento dei servizi;
- b) introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al tempo stesso, orientata all’incremento della produttività;
- c) razionalizzare e adeguare l’organizzazione del lavoro alle più recenti tecnologie e alle nuove reti di comunicazione pubblica introdotte, realizzando economie di gestione;
- d) rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e, quindi, conseguire un maggiore benessere del personale dipendente;
- e) promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell’ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze.

I fattori abilitanti per il raggiungimento delle finalità sopra descritte sono:

- Dotazioni tecnologiche
- Risorse economiche per formazione e investimenti in strumenti
- Organizzazione per processi
- Formazione per un nuovo modello organizzativo del lavoro

Nel mutato quadro l’Ente, in applicazione alle previsioni contrattuali introdotte dal CCNL 16.11.2022 (artt. 63-70) e della strategia delineata nel PIAO 2023-2025, ha definito le condizioni organizzative e operative da garantire affinché il lavoro agile possa stabilmente entrare tra le modalità di effettuazione della prestazione lavorativa non solo quale strumento di conciliazione vita-lavoro ma strumento di innovazione organizzativa e di modernizzazione dei processi, definendone il perimetro di applicazione, sulla base della metodologia elaborata da Unioncamere nell’ambito del progetto “IONOI”, e le disposizioni operative.

L’accesso a tale modalità di lavoro è consentito, su base volontaria e previa stipula di accordo individuale, per un giorno a settimana individuato nei giorni di mercoledì o venerdì.

Il compito di salvaguardare i soggetti più esposti a situazioni di rischio per la salute nell’ambiente lavorativo o che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni personali e familiari, anche alla luce della direttiva sul lavoro agile della Funzione Pubblica del 29 dicembre 2023, è assegnato ai dirigenti che individuano le misure organizzative necessarie che vanno nella direzione di questa protezione, attraverso specifiche previsioni nell’ambito degli accordi individuali.

Le disposizioni organizzative sopra richiamate devono essere interpretate in maniera flessibile in relazione alle dinamiche dei bisogni dell’utenza ed alle relative modificazioni dei sistemi di erogazione dei servizi in una prospettiva di adeguamento continuo per tener conto anche della riorganizzazione dei processi in chiave digitale e della promozione dell’interattività dei servizi on line.

Seppure l’Ente abbia un ventaglio di attività e di servizi molto ampio, il lavoro agile è consentito potenzialmente a tutti i dipendenti ad eccezione di coloro che svolgono unicamente “attività non lavorabili da remoto”. Ciò è possibile anche grazie all’elevato livello di digitalizzazione dei processi, a consolidati strumenti di comunicazione interna e di condivisione dei documenti e al buon livello di alfabetizzazione informatica. Le applicazioni utilizzate dal personale per la normale attività sono tutte utilizzabili da remoto in quanto applicazioni web.



I NUMERI DEL LAVORO A DISTANZA	2024	2025
N. dipendenti impegnati in modalità lavorativa a distanza (ordinario)	40	38
N. giornate lavorative in modalità agile (ordinaria)	703	1.163
N. giornate in lavoro agile svolte in media mensilmente per dipendente	1,46	2,55
N. lavoratrici a distanza	25	26
N. dipendenti a distanza con L. 104	12	17
N. dipendenti a distanza disabili o con patologie	3	3
N. dipendenti impegnati in modalità lavorativa a distanza (straordinario)	8	5
N. giornate lavorative in modalità agile (straordinaria)	129	107
N. giornate in lavoro agile straordinario svolte in media mensilmente per dipendente	1,34	1,78
Numero giornate totali lavorate a distanza	832	1.270
Numero giornate lavorate totali	15.070	14.254
% giornate lavorate a distanza	5,52%	8,91%

L’efficacia della modalità della prestazione in lavoro agile dipende dai seguenti aspetti che saranno osservati e sviluppati nell’arco temporale di riferimento del presente piano:

- **adozione sperimentale di una nuova metodologia di valutazione delle prestazioni in modalità di lavoro agile** che dovrà essere meglio definita attraverso dei KPI più specifici per la valutazione del lavoro agile nel suo complesso, sia dal punto di vista dell’efficienza della prestazione dei servizi, sia su quello della misurazione delle variabili motivazionali del personale e di soddisfazione dell’utenza;
- potenziamento degli aspetti connessi **alla sicurezza informatica**, alla riservatezza dei dati ed alla introduzione di **strumenti tecnologici sempre più performanti (T-Vox)**;
- specifiche **iniziative formative** sulle competenze digitali, iniziative formative relative alla diffusione di moduli organizzativi che rafforzino il lavoro in autonomia, l’empowerment, la delega decisionale, la collaborazione e la condivisione delle informazioni. I percorsi formativi riguarderanno, inoltre, gli specifici profili relativi alla salute e la sicurezza per lo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori dell’ambiente di lavoro. Nel 2025 la Camera ha continuato a rafforzare le competenze digitali del proprio personale necessarie ad accompagnare la transizione digitale attraverso il documento metodologico “Syllabus delle competenze digitali per la PA” del Dipartimento della funzione pubblica e sono stati avviati i primi corsi sull’utilizzo dell’IA. Per il prossimo triennio si proseguirà nell’ambito delle attività del piano di formazione con il consolidamento sia delle competenze digitali e tecniche che di quelle trasversali, affiancando al tradizionale metodo top-down un approccio bottom-up, volto a favorire motivazione, responsabilità e coinvolgimento attivo dei dipendenti.

Dal punto di vista degli investimenti la Camera grazie all’attivazione del Servizio di Hosting centrale replicato (HCR) ha effettuato il **passaggio per tutte le postazioni di lavoro alla VDI (Virtual Desktop Infrastructure)**, una tecnologia che lavora mediante desktop virtuali installati nel datacenter di InfoCamere, integrati con la LAN camerale mediante Virtual Lan (VLAN) dedicate, che garantisce l’accesso alle informazioni all’interno della rete interna camerale (device, server, applicazioni locali, ecc.) in massima sicurezza ancorché per il tramite di utenze personali o domestiche dei dipendenti.

Le postazioni di lavoro sono state dematerializzate ed ogni dipendente può quindi accedere alla propria postazione virtuale da remoto e tramite una rete esterna ad InfoCamere in maniera sicura e con accessi criptati, con modalità e performance praticamente identiche a quelle riscontrabili dalla rete interna.

I VANTAGGI DEL LAVORO AGILE

PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITA'	Riduzione costi per l'Ente (straordinari, cancelleria, utenze)
	EFFICIENZA	Produttiva (diminuzione assenze, aumento produttività)
	EFFICACIA	Quantità erogata
	QUALITA'	Tempi di erogazione servizi
IMPATTI	ESTERNI	
	Sociale	riduzione ore per commuting casa-lavoro, migliore conciliazione tempi di vita-lavoro
	Ambientale	riduzione CO2 per spostamenti casa/lavoro, minori stampe
	Economico	riduzione oneri per l'Ente (utenze, cancelleria, straordinari)
		riduzione oneri trasferimenti casa-lavoro
	INTERNI	
	Salute organizzativa	Miglioramento del benessere organizzativo
	Salute professionale	Miglioramento competenze digitali
	Salute digitale	Miglioramento dotazione tecnologica
	Salute economico-finanziaria	Riduzione costi per l'Ente

	Obiettivo di V.P./O.S. collegato	AZIONI ORGANIZZATIVE SU LAVORO AGILE	Indicatori	Target 2026
CONDIZIONI ABILITANTI	O.V.P.3/O.S. 3.1.	Acquisizione supporti digitali per i lavoratori agili	n.portatili/n.smart workers	100%
	O.V.P.3/O.S. 3.1	Postazioni di lavoro dematerializzate (accessibili da remoto)	% postazioni di lavoro dematerializzate	100%
	O.V.P.3/O.S. 3.2	Formazione su competenze digitali, lavoro agile, salute e sicurezza (corsi Infocamere, Syllabus,...)	n.persone formate su lavoro agile/n.smart workers	100%
	O.V.P.3/O.S. 3.1	Stanziamiento risorse economiche per supporti digitali	Risorse stanziare in bilancio	
	O.V.P.3/O.S. 3.1	Applicativi consultabili in lavoro agile	% applicativi consultabili in lavoro agile	100%
	O.V.P.3/O.S. 3.1	Banche dati consultabili in lavoro agile	% banche dati consultabili in lavoro agile	100%
	O.V.P.3/O.S. 3.1	Servizi offerti in lavoro agile digitalizzati	% servizi digitalizzati	100%
	O.V.P.3/O.S. 3.2	Lavoro agile (ordinario)	% lavoratori agili	>= 90%
			% giornate di lavoro agile	>= 9%
			n. giornate lavorate in modalità agile	>= 1.200
	O.V.P.3/O.S. 3.2	Lavoro agile «straordinario» (casi gravi ed urgenti di situazioni personali e/o familiari)	n. dipendenti beneficiari di lavoro agile «straordinario»	>= 5
			n. giornate lavorate in lavoro agile «straordinario»	>= 100



3.3 – Semplificazione delle procedure

[torna alla struttura del PIAO](#) [torna alla piramide del VP](#) [\(torna all’indice\)](#)

Nell’ottica della semplificazione delle procedure, nell’ambito dell’obiettivo di valore pubblico 3 – Stato di salute dell’ente, nel 2026:

- si completerà la progettazione iniziata nel 2025 e si avvierà l’applicazione della **gestione informatizzata** e a norma **dei contratti dell’Ente**, al fine di monitorare correttamente le scadenze dei contratti attraverso la piattaforma certificata presente nel sistema di contabilità, all’interno della quale la gestione dei contratti sarà integrata con le altre procedure di contabilità ;
- sarà completata la prima fase per l’istituzione dell’**Inventario digitale 2.0** (si veda OVP3-OS3.1-OO3.1.3 – KPI 3.1.3.2).

3.4 – Fabbisogni di personale

[torna alla struttura del PIAO](#) [Torna alla piramide del VP](#) [torna alla mappa logica](#) [\(torna all’indice\)](#)

Rilevazione del fabbisogno di personale

Il Piano del fabbisogno del personale rappresenta il documento propedeutico alle politiche di reclutamento dell’Ente e i suoi contenuti risultano strettamente collegati all’attività di programmazione complessivamente intesa. Infatti, la giusta scelta delle professionalità da acquisire e delle relative competenze professionali costituisce un presupposto imprescindibile per un ottimale impiego delle risorse pubbliche e per perseguire efficacemente gli obiettivi di performance organizzativa. Un’attenta analisi preliminare rispetto alla stesura del piano risulta quindi indispensabile per definire il corretto dimensionamento quantitativo in relazione ai driver esterni di domanda e alla tipologia di competenze necessarie, focalizzando l’attenzione non solo sul ricambio generazionale ma anche sulla necessità di acquisire nuove competenze e contenuti professionali adeguati ai mutamenti tecnologici e al crescente rilievo rivestito dai processi digitali.

Relativamente al triennio 2026 – 2028, il Piano del fabbisogno del personale della Camera di commercio dell’Umbria rappresenta la naturale estensione, in conformità al principio dello scorrimento triennale che caratterizza tutti i documenti programmatici, di quello inserito nella precedente edizione del PIAO. Di seguito i criteri e le norme di riferimento utilizzati per determinare i valori relativi alla spesa potenziale massima e alle spese del personale in servizio, del personale cessato e delle previsioni assunzionali:

- omogeneità dei dati, parametro di partenza è il trattamento economico tabellare previsto dalla posizione economica iniziale per ogni area, oneri riflessi a carico dell’Ente ed IRAP;
- trattamento economico fondamentale, note del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 46078/2010 e n. 11786/2011 e giurisprudenza della Corte dei Conti in materia;
- categorie protette, indicazioni contenute nella Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1/2019;
- procedure di mobilità attuate prima dell’entrata in vigore della manovra di bilancio 2025, disposizioni contenute nella L. n. 135/2012, indicazioni previste nelle Circolari del Ministero dell’Economia e delle Finanze - Dipartimento della Ragioneria dello Stato Ispettorato generale per gli ordinamenti del personale - e l’analisi dei costi del lavoro pubblico, n. protocollo 238243 del 16/12/2020 e n. protocollo 45220 del 12/03/2021;
- procedure di mobilità attuate dopo l’entrata in vigore della manovra di bilancio 2025, disposizioni contenute nei commi 126 – 127 art. 1 L. 207/2024;
- utilizzo dei resti assunzionali, principi evincibili dalla giurisprudenza della Corte dei Conti (es. Sez. Riunite n. 52/2010 e Sez. Autonomia n. 25/2017);
- scorrimento delle graduatorie, limite 20% applicabile alle sole selezioni bandite dopo l’entrata in vigore delle modifiche apportate dal d.l. 44/2023 (convertito con L. 74/2023) all’art. 35 del d.lgs. 165/2001 e art. 4 comma 9 del DL 25/2025 (sospensione del “taglia idonei” alle graduatorie dei concorsi per il reclutamento di personale nelle amministrazioni pubbliche, approvate nell'anno 2024 e nell'anno 2025, nonché a quelle relative ai concorsi banditi nell'anno 2025);

ATTUAZIONE PIANO OCCUPAZIONALE 2025

Documenti di riferimento: delibera di Giunta n. 5 del 28.01.2025 relativa al piano triennale dei fabbisogni 2025-2027.

CESSAZIONI 2024	RESTO 2024	BUDGET DISPONIBILE NEL 2025
€ 92.399,82	€ 250.435,88	€ 342.835,70

Procedure finalizzate all’assunzione dall’esterno (det. n. 727 del 30.12.2025)

AREA - N. DI UNITA’ - OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	MODALITA’ DI ACCESSO	COSTO COMPLESSIVO
N. 10 ¹ Istruttori di cui: n. 4 profilo “Istruttore anagrafico, di regolazione del mercato e dei servizi e-government” (OVP 2) n. 3 profilo “Istruttore promozione, servizi per lo sviluppo alle imprese, turismo e orientamento al lavoro” (OVP1) n. 3 profilo “Istruttore processi organizzativi e di supporto” (OVP3)	Selezione pubblica per titoli ed esami <i>(in corso di espletamento)</i>	€ 307.999,40

¹ Alle selezioni sopra indicate non si applica la normativa limitativa dello scorrimento delle graduatorie contenute nell’art. 35 del d.lgs. 165/2001 poiché bandite nel 2025 come previsto dall’art. 4 comma 9 del DL 25/20025 come modificato dalla legge di conversione L 69/2025: “Alle graduatorie dei concorsi per il reclutamento di personale nelle amministrazioni pubbliche, approvate nell'anno 2024 e nell'anno 2025, ((nonché a quelle relative ai concorsi banditi nell'anno 2025,)) non si applica il limite di cui all'articolo 35, comma 5-ter, quarto periodo, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165”.

Procedure relative alle progressioni tra aree regime in deroga ex art. 13 comma 8 CCNL 16/11/2022²

PREVISIONE	ATTUAZIONE	COSTO
N. 4 progressioni da Istruttore a Funzionario EQ 2024 (espletate nel 2025) (N.2 su OPVP 3 e N.2 su OVP2)	N. 4 progressioni da Istruttore a Funzionario EQ 2024 (N.2 su OPVP 3 e N.2 su OVP2) (espletate nel 2025)	€ 10.517,12
N. 2 progressioni da Operatore a Operatore Esperto 2024 (OVP3) (espletate nel 2025)	N. 1 progressioni da Operatore a Operatore Esperto 2024 (OVP3) (espletate nel 2025)	€ 1.091,73
N. 4 progressioni da Istruttore a Funzionario EQ 2025 (espletate nel 2025)	<u>Espletate con decorrenza 1.1.2026</u>	

DOTAZIONE ORGANICA

Si riporta la dotazione organica definita dal Ministero dello Sviluppo Economico con D.M. 16/02/2018 a seguito del processo di accorpamento delle Camere di commercio di Perugia e Terni, determinata in n. 104 unità di personale complessive e rappresentata sulla base del nuovo sistema di classificazione del personale non dirigente introdotto dal 1° aprile 2023 dal CCNL 16.11.2022:

AREA	DOTAZIONE ORGANICA definita in sede di accorpamento	POSTI OCCUPATI AL 31/12/2025	POSTI SCOPERTI AL 31/12/2025
Dirigenti	3	3	-
Area dei funzionari e EQ	46	39	7
Area degli istruttori	49	24	25
Area degli operatori esperti	4	3	1
Area degli operatori	2	1	1
Totale	104	70	34

Ai fini dell’obbligo di ricognizione previsto dall’art. 33 del D.Lgs. n. 165/2001, **non risulta personale in soprannumero né eccedenza di personale rispetto alla dotazione organica**. Si evidenzia invece una carenza complessiva pari a 34 unità.

CESSAZIONI NEL TRIENNIO

CESSAZIONI	N. DI UNITA’	COSTO COMPLESSIVO
CESSAZIONI 2025 (dato definitivo)	2 Istruttori (OVP 3)	€ 61.599,88
CESSAZIONI 2026 (previsioni da integrare nei piani successivi)	4 Istruttori (N.1 OVP 1, N.2 OVP 2, N.1 OVP 3)	€ 123.199,76
CESSAZIONI 2027 (previsioni da integrare nei piani successivi)	1 Funzionari EQ (OVP 1)	€ 33.419,44

Le cessazioni relative agli anni 2026 – 2027 saranno integrate nei prossimi aggiornamenti del presente piano, in ragione di eventuali novità in materia previdenziale, di modifiche alla disciplina delle facoltà assunzionali delle pubbliche amministrazioni e di uscite dovute ad eventi non prevedibili a priori (es. vincita di concorsi presso altre pp.aa.).

SPESA POTENZIALE MASSIMA E SPESA DEL PERSONALE IN SERVIZIO AL 31/12/2025

Considerate le disposizioni normative e le indicazioni fornite dalle Linee guida ministeriali approvate con decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione dell’8 maggio 2018, punto 2.1, la dotazione organica deve essere espressa in termini finanziari e il valore corrispondente rappresenta la spesa potenziale massima.

SPESA POTENZIALE MASSIMA	SPESA DEL PERSONALE AL 31/12/2025	SOMMA MASSIMA DISPONIBILE
€ 3.396.204,59	€ 2.338.542,47	€ 1.057.662,12

CAPACITA’ ASSUNZIONALI 2026 - 2028

In relazione alle capacità assunzionali relative al triennio 2026- 2028, si rappresentano le seguenti previsioni. I dati che verranno esposti sono stati calcolati utilizzando i medesimi parametri adottati per definire la spesa potenziale massima, la spesa del personale in servizio e la spesa del personale cessato, in modo da garantire il principio di omogeneità dei dati.
Si precisa che gli oneri derivanti dal presente piano triennale dei fabbisogni di personale saranno stanziati nei bilanci di previsione del triennio di riferimento.

ANNO 2026

a) Accesso dall’esterno

a.1 Budget assunzionale

Il budget assunzionale disponibile risulta pari a € 96.436,18 come meglio specificato nella seguente tabella:

CESSAZIONI 2025	RESTO 2025	BUDGET DISPONIBILE NEL 2026
€ 61.599,88	€ 34.836,30	€ 96.436,18

² Il costo relativo al passaggio tra Aree è stato calcolato in base agli Orientamenti ARAN relativi al CCNL comparto Funzioni Locali 16/11/2022 (in particolare Orientamento CFL 207 del 20/03/2023)



a.2 Previsioni

Tenuto conto dei fabbisogni espressi dalla dirigenza camerale e delle priorità organizzative dell’Ente, si riportano di seguito le assunzioni programmate per l’anno 2026:

AREA - N. DI UNITA’ – OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	MODALITA’ DI ACCESSO	COSTO COMPLESSIVO
N. 2 Funzionari EQ di cui		
n. 1 profilo “Istruttore anagrafico, di regolazione del mercato e dei servizi e-government” (OVP2)	Progressione tra le aree in deroga ex art. 13 CCNL 16.11.202 e proroga CCNL 22-24 finanziato con ordinarie capacità assunzionali	€ 2.629,28
n. 1 profilo “Istruttore promozione, servizi per lo sviluppo alle imprese, turismo e orientamento al lavoro” (OVP1)	Accesso dall’esterno tramite mobilità / selezione pubblica	€ 33.419,44

a.2 Sostenibilità finanziaria

Al fine di verificare la sostenibilità finanziaria delle assunzioni sopra indicate e il rispetto dei vincoli di finanza pubblica, si espongono i valori relativi alla spesa del personale in servizio al 31/12/2025 e della spesa del personale che si prevede di assumere nel 2026:

SPESA DEL PERSONALE AL 31/12/2025	SPESA PREVISTA PER ASSUNZIONI 2025	SPESA PREVISTA PER ASSUNZIONI 2026	COSTO COMPLESSIVO
€ 2.338.542,47	€ 307.999,40	€ 36.048,72	€ 2.682.590.59

Poiché il costo complessivo (€ 2.682.590,59) risulta inferiore alla spesa del personale a pieno organico (€ 3.396.204,59) – corrispondente alla spesa potenziale massima – le assunzioni previste per l’anno 2026 potranno essere interamente realizzate. L’eventuale resto risulta pari a € 60.387,46 che verrà utilizzato per il budget assunzionale 2027.

b) Progressioni tra Aree regime in deroga ex art. 13 comma 8 CCNL 16/11/2022

b.1 Budget disponibile

Il budget teoricamente disponibile risulta pari a € 12.647,41 come meglio specificato nella seguente tabella:

BUDGET COMPLESSIVO (0,55% monte salari 2018)	BUDGET UTILIZZATO	BUDGET DISPONIBILE
€ 24.256,26	€ 11.608,85	€ 12.647,41

Il budget utilizzato comprende la spesa relativa alle progressioni effettuate nel 2025 per n. 4 progressioni da Istruttore a Funzionario EQ 2024 e n. 1 progressione da Operatore a Operatore Esperto.

b.2 Previsioni

Sulla base della programmazione 2025 con decorrenza 01.01.2026 sono state effettuate le seguenti progressioni tra Aree (regime in deroga)

PREVISIONE	ATTUAZIONE	COSTO
N. 4 progressioni da Istruttore a Funzionario EQ 2025 (espletate nel 2025)	N. 4 progressioni da Istruttore a Funzionario EQ 2025 (OVP 3) (espletate nel 2025) <u>con decorrenza 01.01.2026</u>	€ 10.517,12

b.3 Sostenibilità finanziaria

Al fine di verificare la sostenibilità finanziaria delle assunzioni sopra indicate e il rispetto dei vincoli di finanza pubblica, si espongono i valori relativi alla spesa del personale in servizio al 31/12/2025, della spesa del personale che si prevede di assumere nel 2026 e della spesa relativa alla realizzazione delle progressioni tra Aree indicate nel punto b2.

SPESA DEL PERSONALE AL 31/12/2025	SPESA PREVISTA PER ASSUNZIONI 2025	SPESA PREVISTA PER ASSUNZIONI 2026	SPESA PREVISTA PER PROGRESSIONI TRA AREE 2026	COSTO COMPLESSIVO
€ 2.338.542,47	€ 307.999,40	€ 36.048,72	€ 10.517,12	€ 2.693.107,71

Poiché il costo complessivo (€ 2.693.107,71) risulta inferiore alla spesa del personale a pieno organico (€ 3.396.204,59) – corrispondente alla spesa potenziale massima –, le assunzioni previste per l’anno 2026 comprensive delle progressioni in deroga tra Aree per l’anno 2026 potranno essere interamente realizzate.

c) Categorie protette

Poiché dal prospetto 2026 relativo alle categorie protette non risulta alcuna scopertura, non sono previste procedure riservate a tali categorie.



d) Lavoro flessibile

Nel corso dell’anno si valuterà l’opportunità, nel rispetto dei vincoli previsti dalla normativa vigente in materia, la possibilità di utilizzare forme di lavoro flessibile. I limiti di spesa sono quelli previsti dall'art.9, comma 28 del DL 78/2010 (L.122/2010) e s.m.i, primo periodo che consente di avvalersi di personale a tempo determinato nel limite del 50 per cento della spesa sostenuta per le stesse finalità nell'anno 2009.

La spesa sostenuta da questa Camera di Commercio per assunzioni a tempo determinato nell’anno 2009 ammonta ad € 110.129 (ex CCIAA PG € 66.312 Del. 59 del 23.03.2012 – ex CCIAA TR € 43.817 conto annuale); la riduzione al 50 per cento secondo i termini della norma richiamata, consente pertanto di ricorrere all’eventuale utilizzo di personale a tempo determinato entro un importo di spesa massima pari ad € 55.065.

e) Stage formativi

La Camera di Commercio intende avvalersi anche nel 2026 dello strumento del tirocinio inteso come laboratorio organizzativo in cui giovani risorse possono vivere un’esperienza di qualità in cui l’aspetto della formazione e dell’attenzione alle politiche occupazionali rappresentano un focus importante.

ANNO 2027

Accesso dall’esterno

Il budget assunzionale previsto

CESSAZIONI PREVISTE NEL 2026	RESTO ASSUNZIONALE 2026	BUDGET DISPONIBILE NEL 2027
€ 123.199,76	€ 60.387,46	€ 183.587,22

Previsioni assunzionali e sostenibilità finanziaria

Poiché l’effettiva capacità assunzionale per l’anno 2027 potrebbe variare in ragione della formalizzazione di ulteriori cessazioni o per eventuali limitazioni previste dalla normativa in merito alla possibilità di effettuare assunzioni presso le Pubbliche Amministrazioni, le previsioni assunzionali relative all’annualità in oggetto nonché la verifica della relativa sostenibilità finanziaria e del rispetto dei vincoli di finanza pubblica verranno esposte in modo puntuale nei Piani successivi.

Si può ipotizzare nel 2007 l’utilizzo delle graduatorie attive avviate nel 2026 per il reclutamento di ulteriori **n. 5 dipendenti appartenenti all’Area degli Istruttori** per un costo complessivo di € 153.999,70.

Progressioni tra aree

Anche nel corso del 2027 l’Ente intende procedere all’effettuazione di progressioni tra Aree. Una previsione di maggiore dettaglio verrà esposta nei Piani successivi, tenendo conto di quanto previsto dal futuro contratto collettivo in merito alla conferma del regime in deroga e della fonte di finanziamento.

ANNO 2028

Accesso dall’esterno

Il budget assunzionale previsto

CESSAZIONI PREVISTE NEL 2027	RESTO ASSUNZIONALE 2027	BUDGET DISPONIBILE NEL 2028
€ 33.419,44	€ 29.587,52	€ 63.006,96

Previsioni assunzionali e sostenibilità finanziaria

Poiché l’effettiva capacità assunzionale per l’anno 2028 potrebbe variare in ragione della formalizzazione di ulteriori cessazioni o per eventuali limitazioni previste dalla normativa in merito alla possibilità di effettuare assunzioni presso le Pubbliche Amministrazioni, le previsioni assunzionali relative all’annualità in oggetto nonché la verifica della relativa sostenibilità finanziaria e del rispetto dei vincoli di finanza pubblica verranno esposte in modo puntuale nei Piani successivi.

Si può ipotizzare nel 2008 l’utilizzo delle graduatorie attive avviate nel 2026 per il reclutamento di ulteriori **n. 2 dipendenti appartenenti all’Area degli Istruttori** per un costo complessivo di € 61.599,88.

Progressioni tra aree

Anche nel corso del 2028 l’Ente intende procedere all’effettuazione di progressioni tra Aree. Una previsione di maggiore dettaglio verrà esposta nei Piani successivi, tenendo conto di quanto previsto dal futuro contratto collettivo in merito alla conferma del regime in deroga e della fonte di finanziamento.

ANDAMENTI OCCUPAZIONALI 2025 – 2028

AREA	POSTI OCCUPATI AL 31/12/2025	ENTRATE/ USCITE 2026	POSTI OCCUPATI AL 31/12/2026	ENTRATE/ USCITE 2027	POSTI OCCUPATI AL 31/12/2027	ENTRATE/ USCITE 2028	POSTI OCCUPATI AL 31/12/2028
Dirigenti	3	-	3	-	3	-	3
Area funzionari e EQ	39	+4 (Progressioni 2025) + 1(Assunzione 2026) +1 (Progressione 2026)	45	-1 Cessazioni	44		44
Area istruttori	24	+10 (Assunzioni 2005) -4 (Progressioni 2025) -1 (Progressione 2026) - 4 Cessazioni	25	+5 Assunzioni	30	+2 Assunzioni	32
Area operatori esperti	3	-	3	-	3	-	3
Area operatori	1	-	1	-	1	-	1
Totale	70	7	77	4	81	2	83



OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	PERSONALE AL 31/12/2025	ENTRATE/ USCITE 2026	PERSONALE AL 31/12/2026	ENTRATE/ USCITE 2027	PERSONALE AL 31/12/2027	ENTRATE/ USCITE 2028	PERSONALE AL 31/12/2028
OVP1	7	+3 Istruttori (Assunzioni) +1 Funzionario (Assunzioni) -1 Cessazione Area Istruttori	10	-1 Cessazione Area Funzionari +2 Istruttori (Assunzioni)	11	+1 Istruttore (Assunzioni)	12
OVP2	32	+4 Istruttori (Assunzioni) - 2 Cessazioni Area Istruttori	34	+2 Istruttori (Assunzioni)	36	+1 Istruttore (Assunzioni)	37
OVP3	31	+3 Istruttori (Assunzioni) -1 Cessazione Area Istruttori	33	+1 Istruttore (Assunzioni)	34		34
Totale	70	+7	77	+4	81	+2	83

AREA	DOTAZIONE ORGANICA	POSTI OCCUPATI AL 31/12/2028	POSTI SCOPERTI AL 31/12/2028
Dirigenti	3	3	-
Area dei funzionari e EQ	46	44	-2
Area degli istruttori	49	32	-17
Area degli operatori esperti	4	3	-1
Area degli operatori	2	1	-1
Totale	104	83	-21
COSTO COMPLESSIVO	€ 3.396.204,59	€ 2.752.039,19	- € 644.165,40

3.5 – Fabbisogni di formazione

[torna alla struttura del PIAO](#) [torna alla piramide del VP](#) [torna alla mappa logica](#) [\(torna all'indice\)](#)

Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze

La Camera di Commercio dell’Umbria – in linea con le indicazioni del nuovo CCNL e delle direttive in materia del Ministro per la Pubblica Amministrazione e con il supporto di Unioncamere, che ha sviluppato queste tematiche a livello di Sistema – ha avviato un percorso indirizzato all’attuazione di un sistema organizzativo e di sviluppo delle risorse umane basato sulle competenze professionali. A tal fine nel 2023, parallelamente alla definizione delle nuove declaratorie dei profili professionali, ha operato una ricognizione delle competenze attese per le specifiche posizioni di lavoro concretamente ricoperte dai dipendenti e funzionali al conseguimento degli obiettivi di valore pubblico individuati dall’ente, definite in termini di “conoscenze”, “capacità tecniche” e requisiti attitudinali (“soft skill”). Tali schede costituiscono uno strumento di supporto alla definizione dei percorsi formativi del personale camerale, anche attraverso processi che favoriscano l’emersione delle esigenze formative manifestate dai singoli dipendenti e dai responsabili dagli uffici.

Seguendo le indicazioni del Ministro della pubblica amministrazione, di cui alla direttiva del 14.01.2025, si procederà all’elaborazione di piani formativi individuali, che prevedano un impegno complessivo non inferiore a 40 ore annuali. Questi saranno definiti dai dirigenti, con il supporto dei titolari di E.Q., facendo la sintesi tra le priorità strategiche che l’Ente ha già individuato e le indicazioni provenienti dai responsabili degli uffici e dai dipendenti, tenuto conto dei vincoli di bilancio e dell’offerta formativa disponibile.

Nell’individuazione delle tematiche, vi sono alcune materie sulle quali l’Ente ha l’obbligo di mantenere una costante attenzione a livello formativo perché in tal senso sollecitato dal legislatore (es. anticorruzione, privacy, contratti pubblici, sicurezza luoghi di lavoro, ecc.). A queste si connettono anche le tematiche sulla parità di genere e il contrasto delle discriminazioni, su cui la Camera intende impegnarsi fattivamente.

Vi sono ulteriori linee formative che sono considerate strategiche a livello nazionale e di sistema, tra le quali spicca lo sviluppo delle competenze necessarie ad accompagnare la transizione digitale.

In questo ambito, su cui l’Ente si è già impegnato sin dal 2023, costituisce riferimento fondamentale il “Syllabus delle competenze digitali per la PA” del Dipartimento della funzione pubblica, rispetto al quale sono stati conseguiti gli obiettivi di formazione fissati a livello nazionale. Inoltre si è dato spazio, nel corso del 2025, alle tematiche connesse agli sviluppi dell’intelligenza artificiale e alle sue possibili applicazioni nell’attività di ufficio. Su questi temi, così attuali, proseguirà la formazione anche nel 2026.

Il Syllabus è stato integrato nel corso dell’ultimo biennio con numerosi corsi su tematiche connesse alle transizioni digitale, amministrativa ed ecologica, che possono fornire una importante base alla programmazione dell’Ente.

Un altro ambito da considerare strategico attiene alla valorizzazione e sviluppo delle *soft skills*. Vi sono poi le tematiche derivanti dalle specifiche conoscenze e capacità richieste nell’ambito delle aree di attività dell’ente e delle singole posizioni di lavoro.

Per quanto attiene ai soggetti da cui acquisire i servizi di formazione, oltre al già citato programma [Syllabus](#) del Dipartimento della Funzione Pubblica, sarà rinnovata la [convenzione con la Scuola Superiore di Pubblica Amministrazione Villa Umbra](#), che ha sempre dimostrato di cogliere le esigenze formative di aggiornamento, utili soprattutto sui temi trasversali nella P.A. (contabilità, programmazione e controllo, anticorruzione, privacy ecc.). Per le tematiche più specifiche del sistema camerale sarà possibile avvalersi delle linee formative di [Unioncamere](#), del catalogo di [SiCamera](#) e di [Infocamere](#) (con un’attenzione, in questo caso, anche agli applicativi informatici utilizzati dall’Ente).

Nella formazione obbligatoria in materia di anticorruzione e privacy potranno essere valorizzate anche le competenze interne del personale già formato su queste tematiche.

Ulteriori opportunità potranno essere offerte da altre agenzie formative. Il tutto sempre tenendo conto dei vincoli di bilancio, nel quale sono previste risorse pari ad € 33.000,00.

In sintesi, il [piano formativo](#), sulla base dei dati disponibili, può essere rappresentato nella tabella seguente, tenendo conto del carattere non tassativo delle indicazioni riportate, che potrà essere soggetto ad adeguamenti anche in corso d’anno in relazione alle esigenze che dovessero emergere e alla definizione progressiva dell’offerta, che da parte di molte agenzie formative, anche del sistema camerale, non è ancora nota.



Tipologia formazione	Tematiche		OVP-OS	Destinatari
Formazione “obbligatoria” da svolgere su tematiche sulle quali specifiche disposizioni di legge impongono un impegno da parte dell’Ente nella formazione del personale	Prevenzione della corruzione, trasparenza, comportamento etico	aggiornamento sulle tematiche più attuali in materia di anticorruzione; gestione delle segnalazioni di illecito attraverso la procedura in uso della Camera	OVP 3- OS 3.4	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza Personale U.O.S. Compliance normativa
		formazione sul codice di comportamento e/o sugli altri documenti che regolano le condotte dei dipendenti, per evidenziare le modifiche introdotte nel corso del 2025 e rafforzare la consapevolezza in tema di etica e legalità	OVP 3- OS 3.4	Tutto il personale
		formazione specialistica su rischi corruttivi specifici dell’area di appartenenza	OVP 3- OS 3.4	Dirigente e Personale dell’area delle Risorse Umane
	Contratti pubblici	utilizzo delle piattaforme digitali di e-procurement per consolidare le conoscenze in materia del personale coinvolto	OVP 3- OS 3.1	Rup e dipendenti che utilizzano le piattaforme
	Tutela dati personali: GDPR, codice privacy, sistema di gestione dei dati personali della Camera di commercio	da definire con RPD sulle tematiche più necessarie in relazione alle attività camerali	OVP 3- OS 3.4	Tutto il personale
		formazione specialistica sulle tematiche più attinenti al ruolo	OVP 3- OS 3.4	Referente privacy e personale U.O.S. Compliance normativa, Amministratori di sistema
	Informazione e comunicazione	formazione specialistica sulle tematiche più attinenti al ruolo	OVP 3- OS 3.3	Dipendenti U.O.C. Stampa, Comunicazione e URP
	sicurezza sul lavoro	obblighi formativi ex D.Lgs. n. 81/2008	OVP 3- OS 3.2	Secondo programmazione Provveditorato
	Promozione della cultura della parità di genere e valorizzazione delle differenze	Eventuali iniziative formative della rete dei CUG Syllabus (La cultura del rispetto) e/o altre eventuali proposte formative in corso di definizione	OVP 3- OS 3.2	Componenti CUG e ulteriore personale da definire
Formazione “strategica” da svolgere su tematiche di interesse generale o settoriale, che l’Ente individua come prioritarie, anche in relazione alle priorità stabilite da atti di indirizzo di livello nazionale o di sistema	Sviluppo competenze manageriali	Linea formativa Unioncamere per i dirigenti	OVP 3- OS 3.2	Dirigenti e Segretario generale
	Sviluppo competenze manageriali	Linea formativa per i Segretari generali di Unioncamere	OVP 3- OS 3.2	Segretario Generale
	Competenze digitali	Syllabus (Competenze digitali per le PA)	OVP 3- OS 3.2	Dipendenti che non hanno ancora svolto il percorso formativo
	Competenze digitali	Intelligenza Artificiale e applicazione per l’ufficio (utilizzando anche l’offerta Syllabus)	OVP 3- OS 3.2	Dirigenti e Dipendenti abilitati a Gemini ed eventuale ulteriore personale da definire
	Soft skill	a) problem solving b) organizzazione, pianificazione e controllo c) Eventuali ulteriori tematiche utilizzando anche l’offerta Syllabus	OVP 3- OS 3.2	Area operatori e istruttori Area Funzionari Da definire
	Definite dalla dirigenza anche tenendo conto, dove possibile, di quanto segnalato dai responsabili degli uffici e dal personale	da definire	Vedi paragr.2.4 schede Ob. Operativi sez. “Interventi organizz.richiesti”	da definire
Formazione “ulteriore”	da svolgere su tematiche individuate come prioritarie, trasversali o specifiche, funzionali alla realizzazione degli obiettivi	Si rinvia alla sezione “Interventi organizzativi” contenuta nelle schede degli obiettivi operativi		Dipendenti coinvolti in base alle tematiche

La definizione più dettagliata avverrà nei **piani formativi individuali**, che saranno trasmessi ai dipendenti entro il 10 aprile 2026, e potranno essere oggetto di modifica in corso d’anno in base al manifestarsi di specifiche esigenze o ad una maggiore precisazione dei fabbisogni, nonché alla progressiva definizione dell’offerta da parte delle varie agenzie formative.

Saranno attuate **iniziative di formazione rivolte ai nuovi assunti**, finalizzate a garantire una conoscenza strutturata e una visione d’insieme dell’organizzazione. In particolare, il percorso di onboarding, anche attraverso attività di affiancamento e formazione peer to peer, favorirà l’acquisizione di competenze operative e trasversali, supportando l’inserimento dei neoassunti e contribuendo al loro sviluppo professionale e al raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Inoltre si valuterà l’opportunità di realizzare in corso d’anno un **assessment interno** all’Amministrazione, anche valorizzando l’autovalutazione degli interessati, finalizzato ad individuare il livello di padronanza delle competenze previste dai profili individuali e la loro rilevanza per i compiti assegnati al personale, in modo di acquisire un insieme di dati a supporto dell’individuazione delle priorità per lo sviluppo dei programmi formativi dei prossimi anni e di costituire una base informativa per valutare l’accrescimento delle competenze del personale.



4. MODALITA’ DI MONITORAGGIO

[torna alla struttura del PIAO](#) [torna alla mappa logica](#) [\(torna all’indice\)](#)

Sulla base delle Linee Guida del DFP sul PIAO e sul Report Integrato, pubblicate a dicembre 2025, è prevista la redazione di un **Report integrato periodico** e una **Relazione sulla Performance** annuale “integrata”, estesi a tutti gli ambiti oggetto del Piano, per misurare il contributo effettivo delle performance alla creazione di Valore Pubblico, il contributo delle misure di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza alla sua protezione e il contributo effettivo delle condizioni di salute delle risorse dell’ente alla sua abilitazione.

Il monitoraggio infrannuale dell’attuazione degli obiettivi strategici e operativi avviene due volte l’anno, al 31.5 e al 30.9, secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lettera b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e dal Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dalla Camera dell’Umbria. A seguito del monitoraggio al 31.5, viene aggiornato il PIAO. Come raccomandato dalla Linee Guida sul PIAO e sul Report integrato del PIAO emanate dal DFP a dicembre 2025, il monitoraggio sulle singole sottosezioni viene affiancato da un monitoraggio integrato volto ad evidenziare il contributo dell’organizzazione e del personale, delle misure anticorruzione e degli obiettivi operativi alle strategie di generazione del valore Pubblico. In particolare quanto sopra viene evidenziato all’interno delle schede di monitoraggio dei singoli obiettivi operativi, nelle sezioni “Interventi organizzativi richiesti” e “Gestione dei Rischi.

La misurazione del **Valore Pubblico creato** e la rendicontazione annuale del grado di raggiungimento degli **obiettivi strategici e operativi** (performance generale di Ente e performance di area) avvengono nell’ambito della Relazione sulla performance “integrata”. Il processo è presidiato dall’OIV supportato dalla Struttura Tecnica Permanente e dall’Unità Organizzativa Programmazione, Controllo di gestione e audit interno.

Il monitoraggio della Sottosezione **Rischi corruttivi e trasparenza** avviene secondo le indicazioni di ANAC e con le modalità previste nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Annualmente, secondo le scadenze indicate da ANAC, viene pubblicata la Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza. Sempre annualmente, viene inoltre attestato dall’OIV l’assolvimento degli obblighi di pubblicazione. Il processo è presidiato dall’Unità Organizzativa Compliance e Sviluppo organizzativo, la quale cura anche il complessivo monitoraggio sulle misure la cui realizzazione non sia di sua immediata e diretta competenza. Le Linee Guida richiamate sopra sottolineano come questo monitoraggio rappresenti uno snodo cruciale del processo di gestione del rischio, volto sia a verificare l’effettiva attuazione delle misure di prevenzione programmate, sia l’effettiva capacità della strategia programmata di contenere il rischio corruttivo, consentendo, in una logica sequenziale e ciclica che ne favorisce il miglioramento continuo, di introdurre azioni correttive e di adeguamento ai cambiamenti e alle dinamiche dell’Ente.

Il monitoraggio annuale del **Piano organizzativo del lavoro agile** (POLA) avviene nell’ambito della Relazione sulla performance “integrata”. Il processo è presidiato dall’Unità Organizzativa Risorse umane.

I risultati del **Piano dei fabbisogni di personale** e **dell’attività formativa** sono monitorati nel corso dell’anno e poi rendicontati nella Relazione sulla Performance annuale “integrata”. Il processo è presidiato dall’Unità Organizzativa Compliance e Sviluppo organizzativo in collaborazione con l’Unità Organizzativa Risorse umane.

Il monitoraggio del **Piano di azioni positive** avviene annualmente nell’ambito della Relazione del CUG, inserita sul portale dedicato presso il Dipartimento della Funzione Pubblica. Il processo è presidiato dal Comitato Unico di Garanzia (Cug) della Camera di Commercio dell’Umbria, dalla Consigliera di parità e dall’Unità Organizzativa Compliance e Sviluppo Organizzativo.

Di seguito vengono riportate le modalità di monitoraggio e rendicontazione attualmente implementate per i diversi ambiti.

SEZIONE/SOTTOSEZIONE	MODALITA’ DI MONITORAGGIO	PERIODICITA’	FONTE	DOCUMENTO DI RIFERIMENTO
Valore Pubbico	Verifica della creazione/ accrescimento del Valore Pubblico	annuale	Controllo strategico - O.I.V.	Report integrato del PIAO - Relazione sulla Performance
Performance strategica	Verifica dello stato di attuazione della programmazione strategica	Annuale - 31/5 e 30/9 per alcuni kpi	Controllo strategico -O.I.V. – Contabilità e Bianco	Report integrato del PIAO - Relazione sulla Performance Report annuale OIV su controllo strategico
Performance operativa *	Verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance operativa, inclusi quelli di semplificazione, digitalizzazione, accessibilità e pari opportunità Verifica della rispondenza tra risorse stanziare e risultati ottenuti	31/5; 30/9; 31/12	Controllo di gestione – O.I.V – C.U.G. - Contabilità e bilancio	Report integrato del PIAO - Relazione sulla Performance Relazione annuale C.U.G.
Rischi corruttivi e Trasparenza **	Monitoraggio attuazione misure prevenzione corruzione Monitoraggio della Trasparenza	31/5; 30/9; 15/12	R.P.C.T.	Report integrato del PIAO; Relazione annuale RPCT su modello ANAC; Relazione sulla Performance; Attestazione O.I.V.
Salute organizzativa	Verifica dello stato di attuazione delle azioni e degli indicatori di salute organizzativa	31/5; 30/9; 31/12	Responsabili sviluppo organizzativo e lavoro agile	Report integrato del PIAO - Relazione sulla Performance
Salute professionale	Verifica dello stato di attuazione delle azioni e degli indicatori di salute professionale	31/5; 30/9; 31/12	Responsabili Fabbisogni di personale e Formazione	Report integrato del PIAO - Relazione sulla Performance

* MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE
L’Ufficio Programmazione, Controllo di gestione e audit interno cura il processo di monitoraggio della performance organizzativa.



La rilevazione dei dati delle misure per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, dai responsabili degli uffici (i cosiddetti “Responsabili della rilevazione”).

La validazione dei dati, entro 15 giorni dalla chiusura del periodo di rilevazione, è, invece, competenza dei titolari di Elevata Qualificazione o, in mancanza, dei Dirigenti, i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.

Il monitoraggio (intermedio e finale) viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio, implementate all’interno di apposito sistema informativo, normalmente nel mese di giugno (con riferimento ai dati al 31 maggio) e nel mese di ottobre (con riferimento ai dati al 30 settembre).

L’Ufficio Programmazione, Controllo di gestione e audit interno, sulla base dei dati validati dai titolari di Elevata Qualificazione e/o dai Dirigenti, collaziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora, entro 15 giorni dalla validazione dei dati, un report volto ad assicurare un’immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi e delle attività.

A partire dal 2024 il **monitoraggio** viene effettuato in modo **integrato** sugli obiettivi specifici e su quelli trasversali all’intera struttura camerale, verificando altresì lo stato di attuazione degli interventi organizzativi a supporto del perseguimento delle politiche (formazione, fabbisogni di personale, digitalizzazione e semplificazione delle procedure, ecc.). Dal 2026 il monitoraggio sarà adeguato alle indicazioni contenute nelle Linee Guida del DFP sul PIAO e sul Report Integrato pubblicate a dicembre 2025.

A seguito del primo monitoraggio intermedio, si procede ad un aggiornamento del PIAO sottoposto all’approvazione della Giunta camerale.

Le risultanze del secondo monitoraggio integrato vengono utilizzate come base per la programmazione del successivo ciclo della performance.

**** MONITORAGGIO DELLE MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA**

Attività di Reporting verso il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza

I Responsabili delle unità organizzative coinvolte nell’attuazione del piano riferiranno al Responsabile della prevenzione della corruzione riguardo ad ogni elemento che dovesse indurre a ritenere il possibile manifestarsi di episodi di corruzione, nonché all’adeguatezza delle misure previste rispetto alle effettive esigenze di contrasto della corruzione e i possibili correttivi.

I titolari di posizioni di Elevata Qualificazione trasmetteranno al RPCT i monitoraggi intermedi richiesti e, entro il 15 gennaio 2027, una relazione finale sull’attuazione delle misure previste nel Piano, integrata nel monitoraggio annuale, come dettagliato nel paragrafo seguente.

Monitoraggio e aggiornamento del Piano

Il RPCT, attraverso la propria struttura di supporto, monitora nel corso dell’anno l’attuazione delle misure generali e specifiche previste dal Piano, redigendo uno o più report intermedi di verifica. A tal fine riceve gli esiti dei controlli e dei monitoraggi intermedi e finali dai responsabili delle singole unità organizzative.

Nel corso del 2026 si prevede di effettuare:

- a) il monitoraggio intermedio sull’applicazione delle misure anticorruzione previste dal presente piano al 31/05 e al 30/09/2026, che sarà reso da parte dei responsabili di E.Q. entro il 15 del mese successivo alla data di riferimento; il monitoraggio annuale, riferito al 31/12/2026, che integra la relazione finale dei responsabili; i report dei responsabili saranno sintetizzati in report complessivi per ciascuna scadenza, predisposti dalla struttura di supporto entro i 15 gg successivi alla rendicontazione dei titolari di E.Q.;
- b) le misure connesse alla trasparenza saranno monitorate al 31/05/2026, al 30/09/2026 e al 31/12/2026 (report da rendere entro il 15 del mese successivo alla data di riferimento);
- c) le misure connesse a trasparenza e anticorruzione che assumono esplicito rilievo anche al fine della performance saranno altresì monitorate attraverso gli strumenti previsti nell’ambito del ciclo della performance.

Le date di riferimento dei monitoraggi intermedi, di cui alle precedenti lett. a e b), potranno essere modificate dal RPCT al fine di allinearle, ove possibile, alle rilevazioni richieste ai fini del controllo di gestione e ciclo performance, nonché in funzione degli adempimenti richiesti dall’ANAC. Il RPCT potrà anche chiedere ulteriori monitoraggi in relazione a specifiche e motivate esigenze.

La struttura Programmazione, controllo di gestione e audit interno trasmetterà inoltre al RPCT i dati relativi ai tempi di conclusione dei procedimenti rilevati dagli uffici nelle rilevazioni periodiche operate ai fini del controllo di gestione.

Relazione annuale del RPCT sulle attività svolte

Il Responsabile per la prevenzione della corruzione redigerà e pubblicherà sul sito camerale la relazione annuale prevista dal comma 14, dell’art. 1, della L. 190/2012 secondo il format e la scadenza indicati dall’ANAC. Inoltre, redigerà una relazione in forma estesa, da presentare agli organi di indirizzo, a fine anno, per illustrare i risultati dell’attuazione del piano e ricevere indicazioni circa le proposte di aggiornamento.

5. TRAIETTORIE EVOLUTIVE

[\(torna all'indice\)](#)

Il cambio di paradigma determinato dal porre il Valore Pubblico al centro della pianificazione di tutti gli obiettivi, della loro valutazione, delle misure per garantire il buon funzionamento dell’amministrazione, delle scelte relative alla sua organizzazione e al personale, ha avviato l’Ente verso un percorso che punta ad abbandonare l’autoreferenzialità nel formulare i propri obiettivi, riducendo il rischio di chiudersi in un circuito in cui l’orizzonte di scopo riguarda il funzionamento degli uffici, indipendentemente dalla reale utilità di ciò che l’amministrazione fa per la collettività.

Questo percorso richiede necessariamente una gradualità nella implementazione delle logiche sottese in tutti gli ambiti gestionali.

Tenuto conto di quanto sinora attuato e di quanto indicato nelle Linee Guida del DFP sul PIAO e sul Report Integrato pubblicate a dicembre 2025, è possibile tratteggiare le seguenti **linee evolutive di tendenza** che occorrerà presidiare e favorire nel prossimo futuro affinché il percorso di riforma avviato non si interrompa.

- Migliorare l’adeguatezza degli **indicatori analitici di impatto**: al perseguimento delle finalità di benessere ambientale, sociale ed economico, oggetto della programmazione integrata nel PIAO, concorre tutta una serie di soggetti pubblici e privati, locali, nazionali e sovranazionali che si muovono, in maniera più o meno predeterminata, in un contesto complesso e mutevole secondo un modello a rete, nel quale le azioni di ogni soggetto spesso condizionano quelle degli altri attori sul terreno, cooperando e favorendosi reciprocamente oppure, in alcuni casi, sovrapponendosi, riducendo così l’impatto delle politiche messe in opera. Di norma, quindi, un singolo ente pubblico ha solo una ridotta e parziale capacità di intervento sulla quale agire per contribuire alla generazione di Valore Pubblico, il che rende difficile individuare e misurare l’impatto delle azioni messe in campo dalla sola Camera di Commercio.
- Individuazione, per ogni obiettivo di valore pubblico, degli attori pubblici e privati che concorrono al raggiungimento dello stesso obiettivo (**network**): corollario al concetto della rete è quello di **performance di filiera**, che si riferisce al contributo su più livelli di tutti i soggetti in gioco, pubblici e privati, nel raggiungimento degli stessi obiettivi di valore pubblico. La performance di filiera identifica il processo complesso di **creazione congiunta del Valore Pubblico**, condizionato da variabili interconnesse tra loro e che coinvolge una pluralità di soggetti pubblici e privati. Come tutti i sistemi complessi occorre, quindi, definire una strategia di approccio sistemico anche programmatico che sappia coordinare e rendere sinergiche, per quanto possibile, le azioni dei vari soggetti pubblici e privati in gioco. L’ente camerale umbro può esercitare un ruolo importante nella governance di alcune performance di filiera, con azioni di programmazione e coordinamento delle politiche territoriali.
- Logica del **Governo Aperto**: l’apertura e la condivisione verso i cittadini e gli stakeholder rappresenta un aspetto fondamentale della conoscenza, creazione e attuazione delle politiche pubbliche, da realizzare con azioni di ascolto, interazione e **coinvolgimento degli stakeholders** sia nel processo di creazione e condivisione delle politiche pubbliche, sia in fase di valutazione dei risultati raggiunti.

