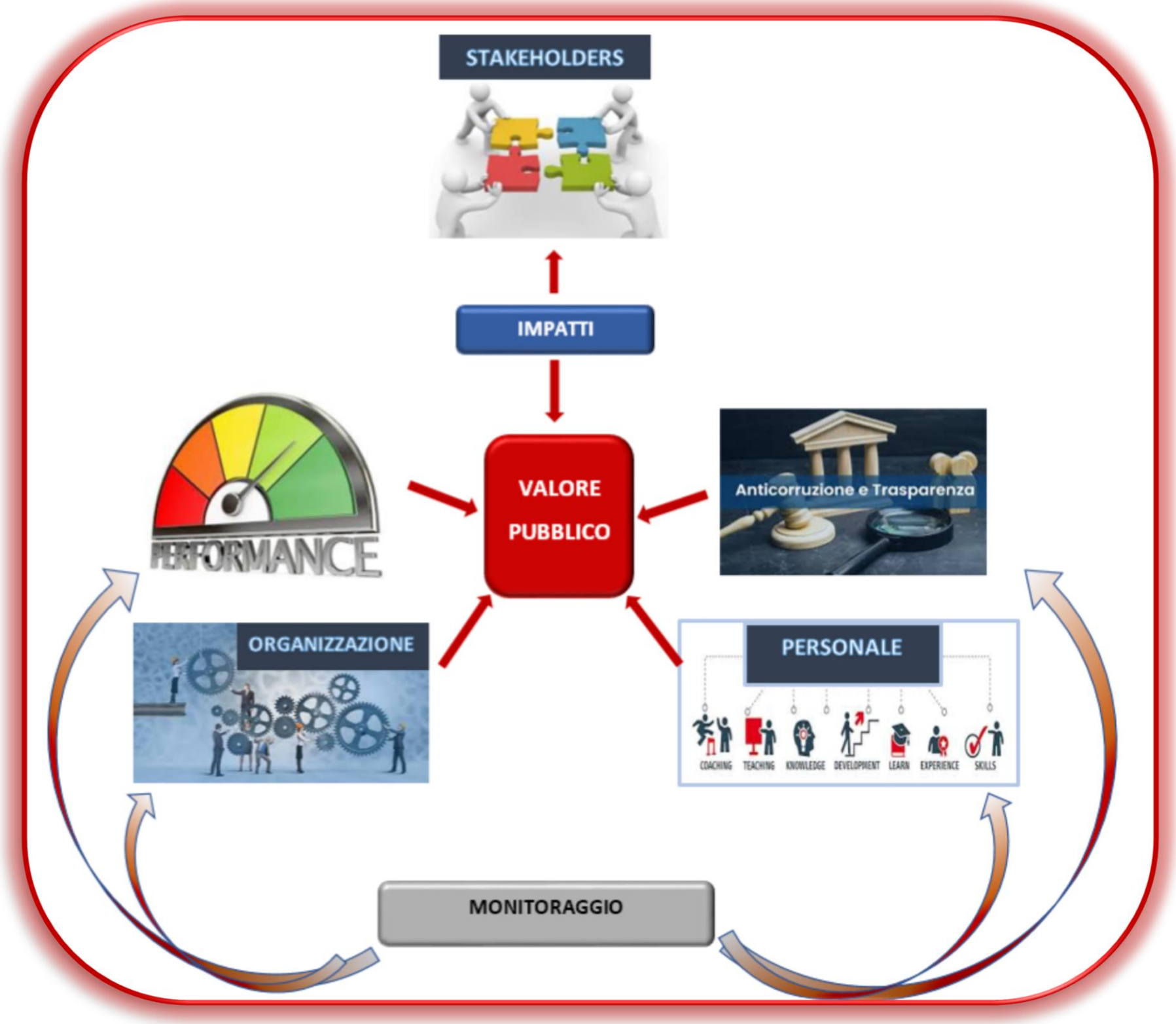
CAMERA DI COMMERCIO
DELL'UMBRIA

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA'
E ORGANIZZAZIONE 2025-2027



APPROVATO DALLA GIUNTA CAMERALE IL 28.01.2025

Sommario

Premessa 2

1. IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE 6

1.1 – Mission della CCIAA e perimetro delle attività svolte 6

1.2 – Descrizione della struttura organizzativa 7

1.3 – Le risorse economiche disponibili 10

2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE 12

2.1 – Analisi del contesto esterno 12

2.2 – Valore pubblico 19

2.3 – Performance strategica 24

2.4 – Performance operativa 38

2.5 – Pari opportunità ed equilibrio di genere 57

2.6 – Performance individuale dirigenti 60

2.7 – Rischi corruttivi e trasparenza 61

3. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO: SALUTE DELLE RISORSE E CAPITALE UMANO 66

3.1 – Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa 66

3.2 – Organizzazione del lavoro agile 66

3.3 – Semplificazione delle procedure 68

3.4 – Fabbisogni di personale 68

3.5 – Fabbisogni di formazione 73

4. MODALITA' DI MONITORAGGIO 75

5. TRAIETTORIE EVOLUTIVE 77

ALLEGATI

Allegato 1 – Mappa dei processi.

Allegato 2 - Metodologia e processo di elaborazione della sezione rischi corruttivi.....

Allegato 3 – Schede di rischio dei processi.....

Allegato 4 - Trasparenza

Allegato 5 – Whistleblowing

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**, accorpando 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 nuovo documento programmatorio 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 messe in campo 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 già nelle Linee guida per il Piano della performance adottato dalla Funzione Pubblica nel 2017, per Valore Pubblico si intende «il miglioramento del livello di benessere economico-sociale-ambientale dei destinatari 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.

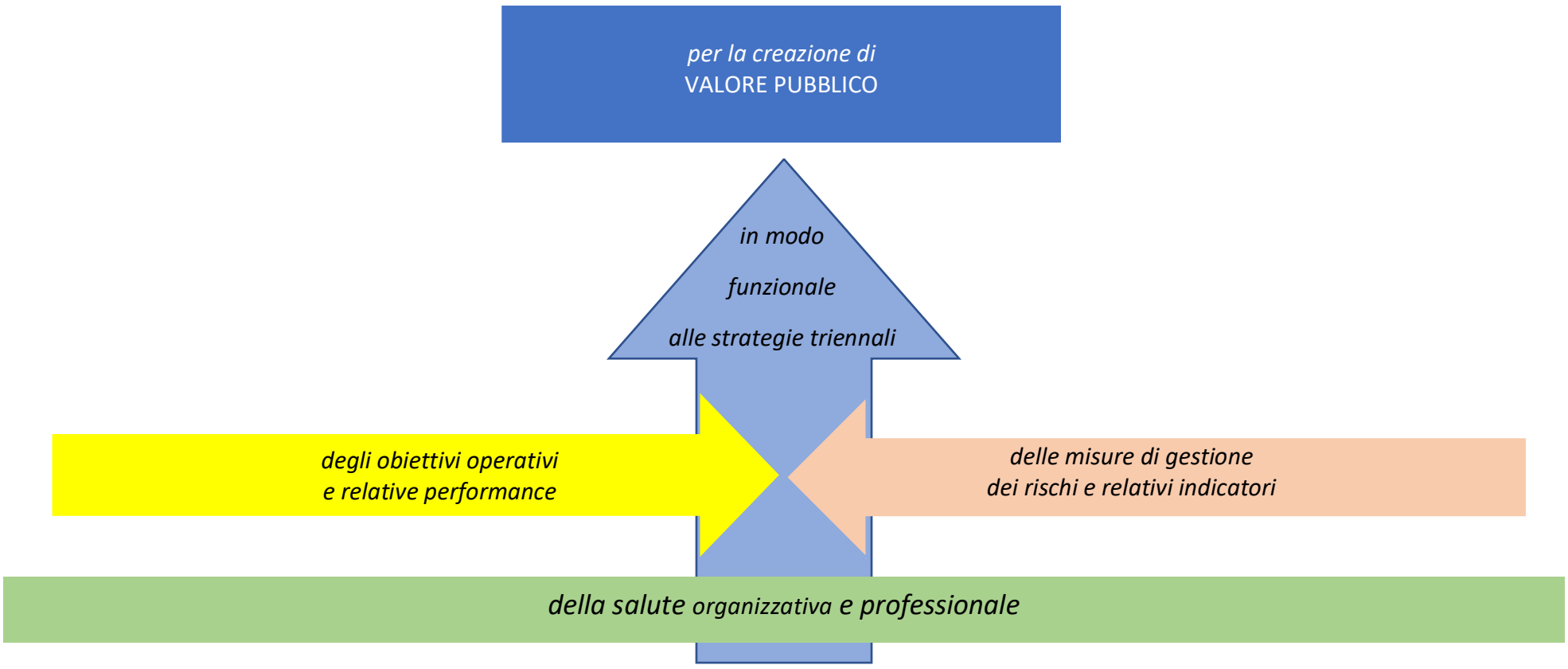
Si tratta quindi di uno strumento dotato, da un lato, di rilevante valenza strategica e, dall'altro, di un forte valore comunicativo, attraverso il quale la Camera di Commercio comunica alla collettività gli obiettivi e le azioni mediante le quali vengono esercitate le funzioni pubbliche e i risultati 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



Il PIAO è uno strumento di programmazione integrata

Fonte: Deidda Gagliardo

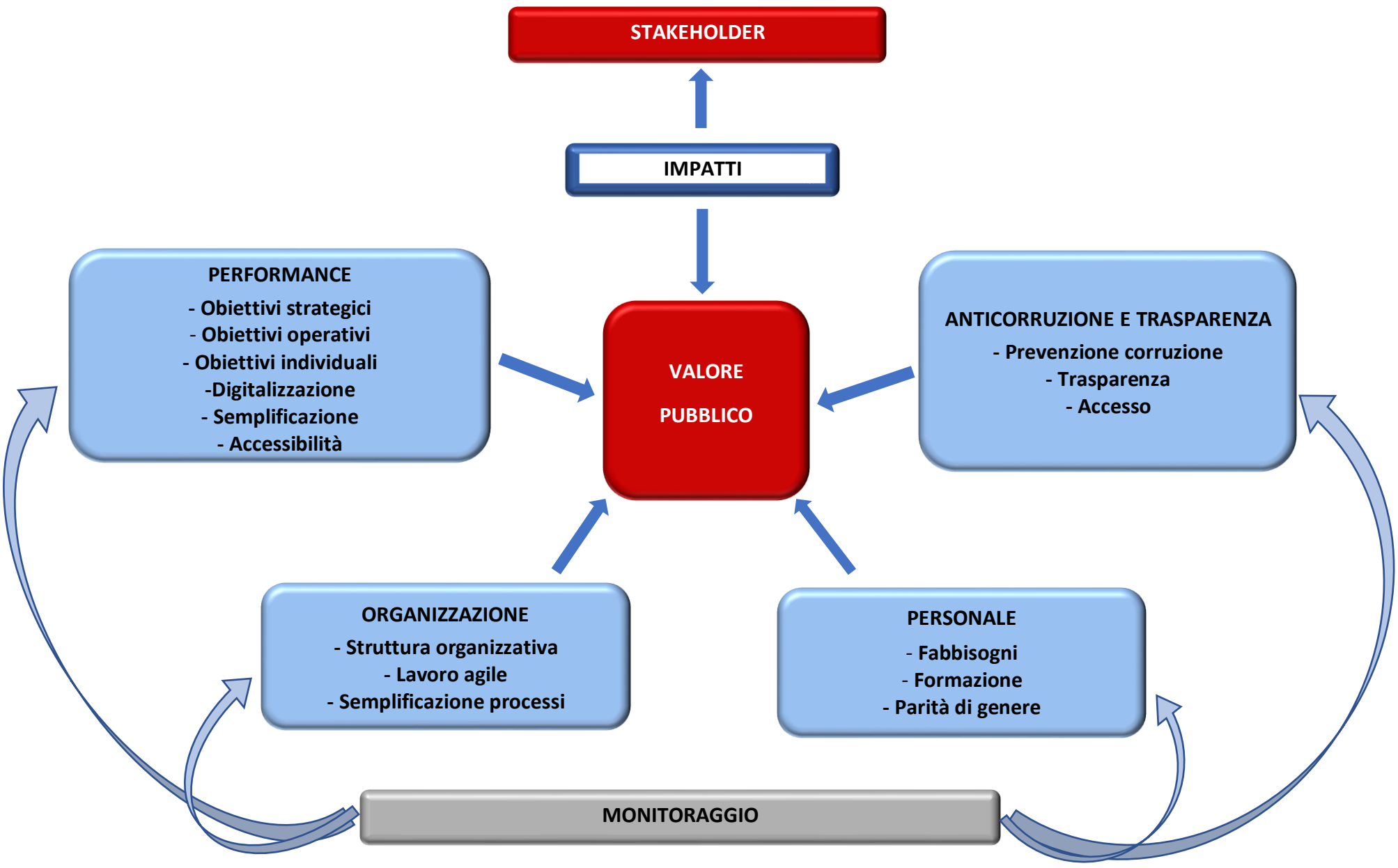
Figura 2 – Struttura del PIAO

STRUTTURA DEL P.I.A.O. (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

MAPPA LOGICA



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 definiti dal CERVAP, Centro di Ricerca sul Valore Pubblico, 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 tutte le sezioni sono funzionali alla creazione e alla protezione del Valore Pubblico.

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.

   10 Obiettivi di Valore Pubblico

   10 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, multidimensionali, con target incrementali in grado di rappresentare un fenomeno da diverse prospettive (di salute, di performance e di impatto).

   6 Indicatori sintetici di Valore Pubblico, per misurare gli obiettivi di Valore Pubblico

   15 Indicatori analitici d'impatto, o loro indicatori "proxy", per misurare gli effetti delle strategie attuative degli obiettivi di VP

   53 Indicatori di performance strategica, per misurare le strategie attuative degli obiettivi di valore pubblico

   47 Indicatori di performance management per misurare gli obiettivi operativi di performance funzionali alle strategie attuative degli obiettivi di VP

4) **Integrazione verticale e orizzontale**: intesa come la capacità di utilizzare diverse direzioni di programmazione, dal mandato istituzionale alla strategia, dal miglioramento delle performance alla gestione dei rischi, in coerenza con le previsioni economico-finanziarie.

   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 (integrazione orizzontale)

   100% obiettivi strategici con risorse di bilancio quantificate (integrazione orizzontale)

5) **Semplificazione**: l'obiettivo è quello di ridurre piani e adempimenti, doppioni, pagine, tempi e migliorare 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

   76 pagine (+ 54 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** dei Responsabili delle Sezioni e SottoSezioni PIAO (Integration Team FUNZIONALE): della Performance, del Bilancio, della Digitalizzazione, delle Azioni positive, del RPCT, dello Sviluppo organizzativo, del Lavoro agile, dei Fabbisogni e della Formazione del personale;

7) **Partecipazione** dei Responsabili degli obiettivi di Valore Pubblico: (Integration Team TEMATICO)

8) **Partecipazione** degli stakeholders

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

9) **Chiarezza su fasi, ruoli, modalità d'interazione e tempi** di predisposizione del PIAO: chi fa, che cosa, come e quando

10) **Sequenza**: +Valore Pubblico → +Performance → -Rischi → +Salute

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						**X**	
Segretario Generale			**X**	**X**	**X**		
Dirigenti		**X**	**X**	**X**	**X**		**X**
Responsabili di funzione		**X**	**X**	**X**	**X**		**X**
OIV *							**X**
Struttura Tecnica di Supporto							**X**
Sindacati					**X**		
Stakeholder	**X**						**X**

*** 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
Consultazione stakeholder interni ed esterni	Settembre 2023	STAKEHOLDER	Definizione principali bisogni e attese
Definizione gruppo di lavoro integrato	Novembre 2024	Segretario Generale, Resp. Performance	Individuazione componenti
Identità amministrazione	Settembre 2024	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	Ottobre 2024	Resp. Performance	Analisi del contesto esterno focalizzata sulle variabili (criticità e opportunità) connesse alle funzioni istituzionali e agli obiettivi di valore pubblico
Analisi contesto normativo	Ottobre 2024	tutte le E.Q.	Descrizione sintetica degli elementi di carattere normativo recenti che impatteranno sulle strategie di perseguimento del valore pubblico
Valore pubblico	Ottobre 2024	Resp. Performance	Descrizione degli stakeholders, degli obiettivi di valore pubblico e degli indicatori di impatto
Impostazione struttura PIAO	Novembre2024	Resp. Performance	Verifica compliance dei contenuti della versione 2024-2026 rispetto alle Linee Guida Unioncamere e ai criteri di qualità definiti dall'Osservatorio sui PIAO; ridefinizione contenuti e impostazioni
Individuazione obiettivi strategici indicatori e target	Dicembre 2024	Resp. Performance, Referenti obiettivi di Valore Pubblico, DIRIGENZA	Individuazione indicatori e target su obiettivi strategici (alcuni già previsti nel PIRA 2025)
Individuazione obiettivi operativi, indicatori e target	Dicembre 2024	Resp. Performance, Referenti obiettivi di Valore Pubblico, DIRIGENZA	Individuazione obiettivi operativi, indicatori e target 2025
Performance individuale dei dirigenti	Gennaio	OIV	Obiettivi assegnati dalla Giunta alla dirigenza su proposta dell'OIV
Rischi corruttivi e trasparenza	Inizio gennaio 2025	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	Inizio gennaio 2025	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. Organizz. - organizzazione lavoro agile - semplificazione procedure - fabbisogni di personale e formazione	Inizio gennaio 2025	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	Metà gennaio 2025	Segretario Generale, Resp. Performance	Supervisione contenuti
Analisi bozza PIAO	Metà gennaio 2025	O.I.V.	Analisi bozza PIAO, verifica effettiva integrazione, suggerimenti metodologici
Approvazione PIAO	31/01/2025	GIUNTA	Approvazione PIAO

1. IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE

1.1 – Mission della CCIAA e perimetro delle attività svolte

(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 <u>sostegno alla competitività delle imprese e del territorio</u>, attraverso:
  - 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 allo sviluppo delle infrastrutture
  - attività di informazione economica
- processi di <u>regolazione del mercato</u> 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
  - il supporto alla composizione negoziata delle crisi d'impresa
- funzioni di <u>pubblicità legale</u> 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 la <u>mappa dei processi</u>** sintetica; nella sua forma analitica la mappa viene utilizzata in modo integrato tra performance e anticorruzione.

Figura 6 – Funzioni istituzionali

FUNZIONI ISTITUZIONALI

1.2 – Descrizione della struttura organizzativa

(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.

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.

Figura 8 – Personale camerale per area di inquadramento

	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 2025, conta 72 dipendenti camerali di cui il Segretario Generale, 2 Dirigenti, 11 Elevate Qualificazioni, 24 Funzionari, 30 Istruttori, 2 Operatori esperti e 2 Operatori; 50 sono in servizio presso la sede di Perugia e 22 a Terni. Tutti i dipendenti sono a tempo indeterminato, di cui tre in part time.

Figura 9 – Personale camerale per area di inquadramento

AREA GIURIDICA	Dotazione organica M.I.S.E post accorpamento	IN SERVIZIO AL 01.10.2024 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	35	11	11	11
ISTRUTTORI	49	30	18	20	22
OPERATORI ESPERTI	4	2	-	-	
OPERATORI	2	2	2	2	soppressa
TOTALE	**104**	**72**	**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 38 unità organizzative semplici (UOS).

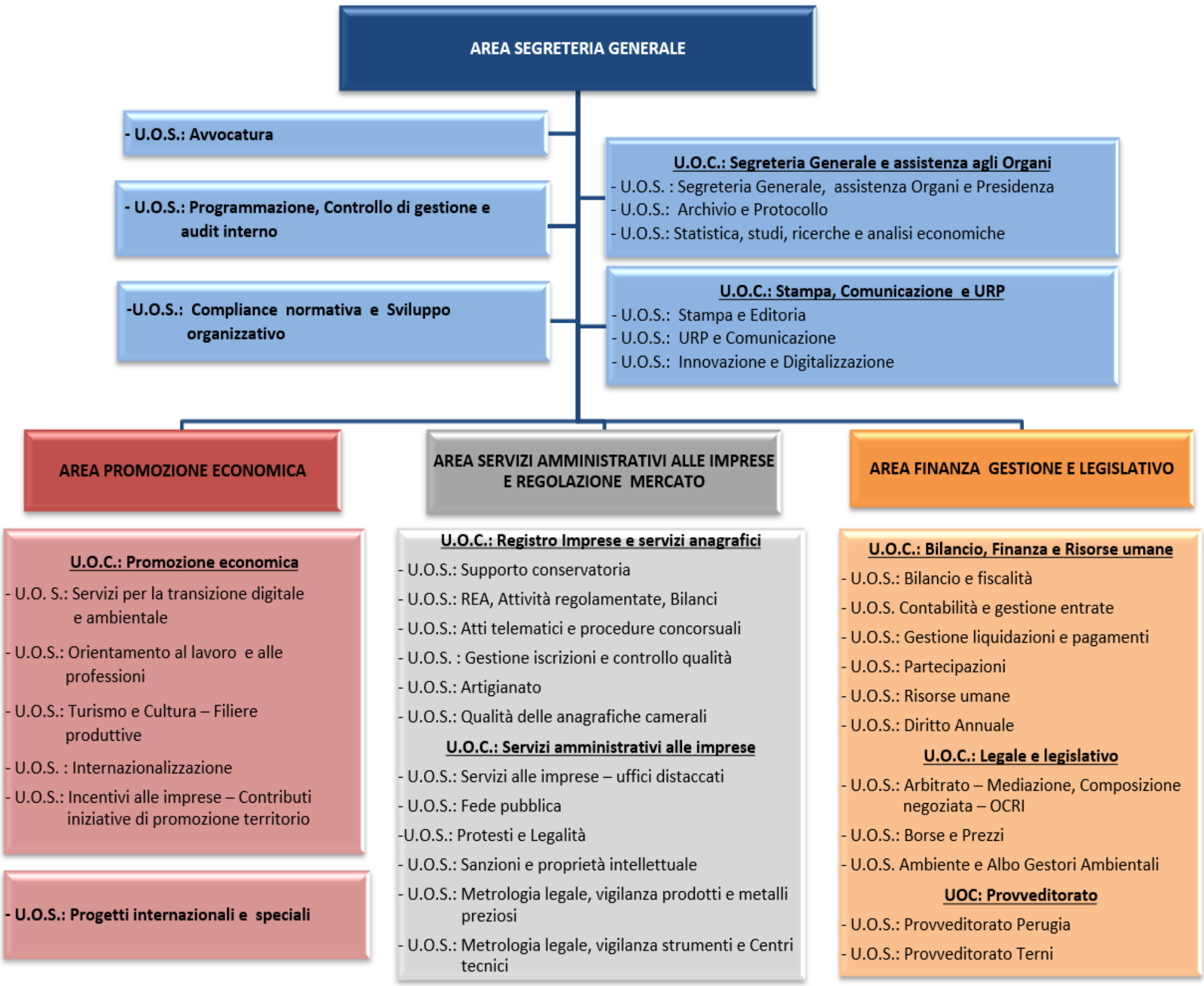
Figura 10 – Personale CCIAA Umbria per area dirigenziale

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	29
Area IV	Finanza Gestione e Legislativo	20
TOTALE		**72**

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 ad agosto 2023, giungendo all'attuale assetto, secondo l'**organigramma** di seguito illustrato.

Figura 11 – Organigramma



Le tabelle e i grafici successivi riportano sinteticamente la distribuzione del personale camerale per aree di inquadramento, aree dirigenziali, funzioni istituzionali, età anagrafica e anzianità di servizio al primo gennaio 2025.

Figura 12 – % Personale per area giuridica

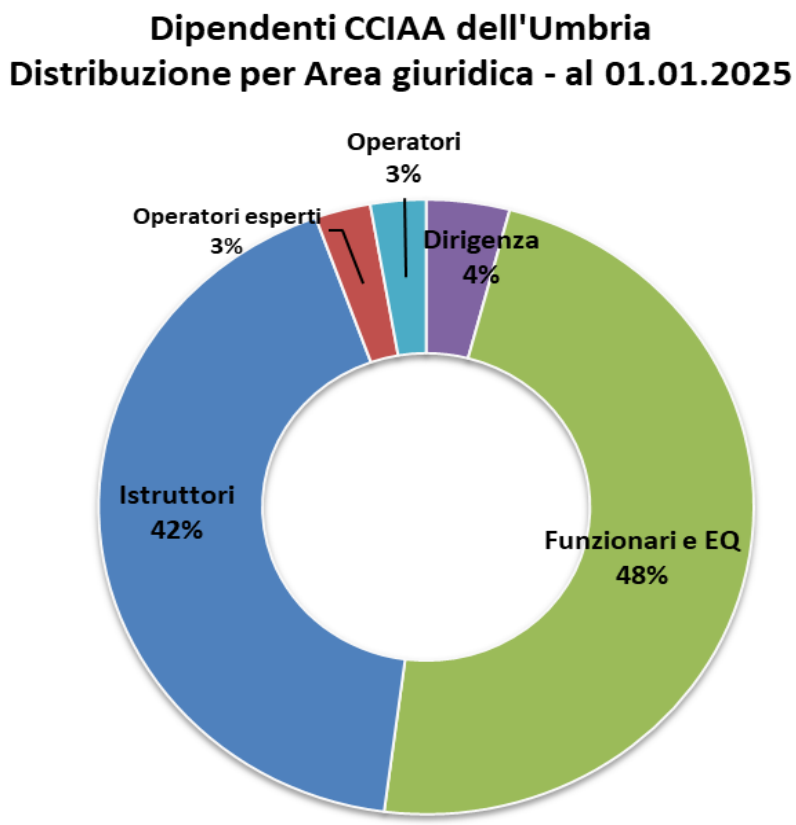


Figura 13 – Personale per area giuridica e sede

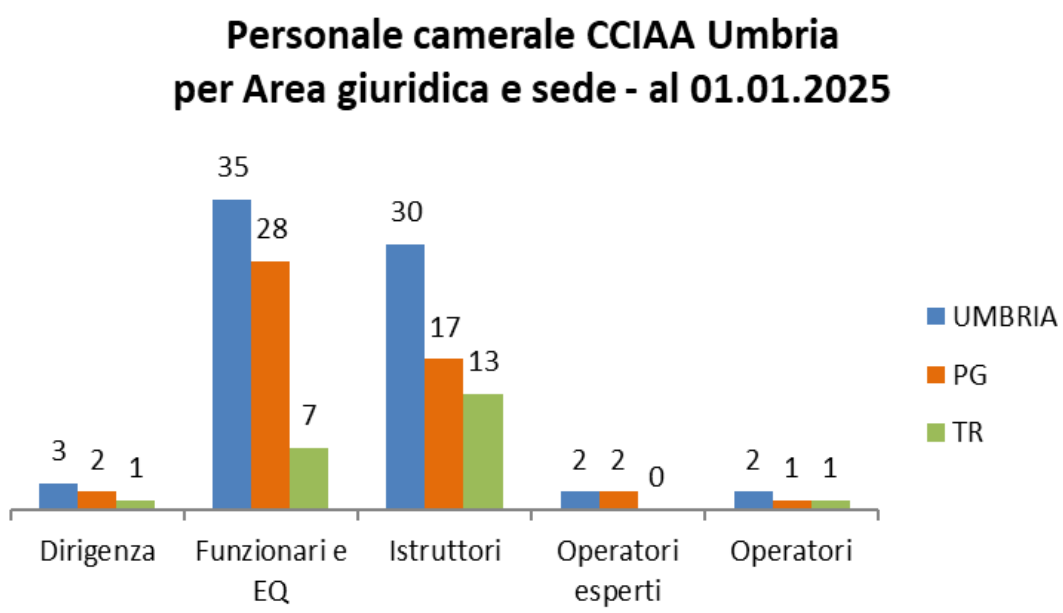


Figura 14 – % Personale per area dirigenziale

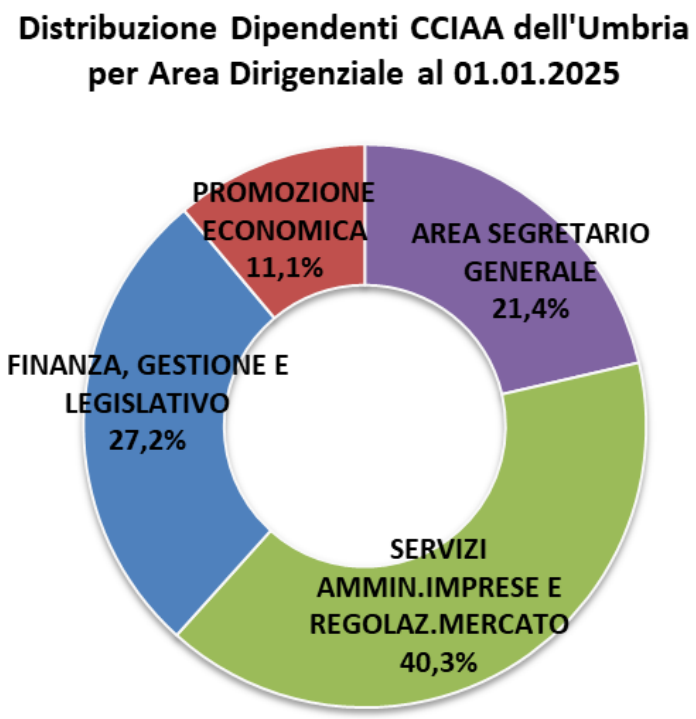
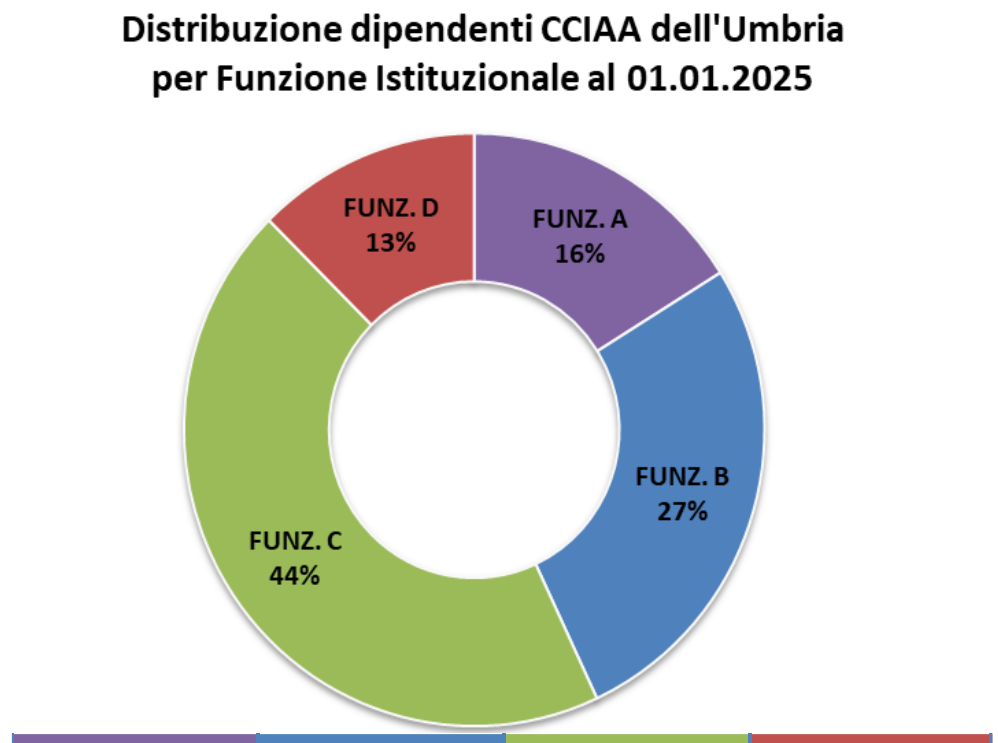


Figura 15 – % Personale per Funzione istituzionale



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

Figura 16 – Personale per area giuridica e genere

PERSONALE IN SERVIZIO PER AREA GIURIDICA E GENERE

Area inquadramento	F	M	Totale
Segretario Generale	0	1	1
Dirigenti	1	1	2
Funzionari e E.Q.	25	10	35
Istruttori	17	13	30
Operatori	1	3	4
Totale complessivo	**44**	**28**	**72**

Figura 17 – % Personale per Funzione istituzionale e genere

DIPENDENTI CAMERALI PER ANZIANITA' DI SERVIZIO

Fascia di anzianità	F	M	Totale
0-5 anni	1	2	3
11-15 anni	3		3
16-20 anni		1	1
21-25 anni	6	10	16
26-30 anni	25	10	35
31-35 anni	9	4	13
36-40 anni		1	1
Totale complessivo	**44**	**28**	**72**

Figura 18 – Personale per età e genere

DIPENDENTI CAMERALI PER ETA' ANAGRAFICA

Fascia di età	F	M	Totale
30-40	1	1	2
40-50	3	3	6
50-60	37	20	57
oltre 60	3	4	7
Totale	**44**	**28**	**72**

- **90%** Personale over 50
- **20%** 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.**

Il completamento del percorso di **ridefinizione dei profili professionali**, realizzato alla luce delle competenze richieste, del nuovo assetto organizzativo e delle novità introdotte dal CCNL 16/11/2022 del comparto, ha consentito di avviare nel 2023 la definizione dei fabbisogni formativi e dei piani di sviluppo del personale, che ha trovato esplicitazione nel corso del 2024 e proseguirà nel prossimo biennio, come indicato al paragrafo 3.4 **(rilevazione del fabbisogno di personale)** e **all'interno delle schede di dettaglio degli obiettivi operativi (interventi organizzativi richiesti)**

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

CONTO ECONOMICO

	Consuntivo 2021 (PG+TR+Umbria)	Consuntivo 2022	Consuntivo 2023	Preventivo 2024 aggiornato	Preventivo 2025
PROVENTI CORRENTI					
Diritto annuale	10.678.663,13	11.166.160,99	11.446.487,65	11.153.000,00	11.000.000,00
Diritti di segreteria	3.553.269,39	3.697.736,92	4.265.219,08	3.885.000,00	3.965.000,00
Contributi trasferimenti e altre entrate	595.743,93	943.226,74	828.454,82	1.508.600,00	1.797.100,00
Proventi da gestione di beni e servizi	150.435,17	273.933,42	186.616,18	254.600,00	217.000,00
Variazione delle rimanenze	-8.696,62	-10.540,53	35.667,00	1.938,65	-
TOTALE PROVENTI CORRENTI	**14.969.415,00**	**16.070.517,54**	**16.762.444,73**	**16.803.138,65**	**16.979.100,00**
ONERI CORRENTI					
Personale	4.307.630,13	4.479.936,52	4.382.836,58	4.589.785,30	4.903.611,00
Funzionamento	3.712.455,97	3.851.736,85	3.157.579,73	4.087.646,00	4.455.720,00
Interventi economici	2.284.457,32	3.859.216,74	3.506.824,15	6.443.616,00	6.794.750,00
Ammortamenti accantonamenti	4.065.003,27	4.113.785,74	4.955.249,37	3.885.960,00	3.871.720,00
TOTALE ONERI CORRENTI	**14.369.546,69**	**16.304.675,85**	**16.002.489,83**	**19.007.007,30**	**20.025.801,00**
RISULTATO DELLA GESTIONE					
Gestione corrente	599.868,31	-234.158,31	759.954,90	-2.203.868,65	-3.046.701,00
Gestione finanziaria	49.250,17	48.211,49	33.739,84	46.000,00	45.700,00
Gestione straordinaria	1.466.621,08	767.042,09	1.892.208,05	1.739.500,00	1.190.000,00
Differenza rettifiche di valore attività finanziaria	-	-4.681,57	-	-	-
Disavanzo/Avanzo economico esercizio	**2.115.739,56**	**576.413,70**	**2.685.902,79**	**-418.368,65**	**-1.811.001,00**

STATO PATRIMONIALE

STATO PATRIMONIALE	Consuntivo 2021	Consuntivo 2022	Consuntivo 2023
ATTIVO			
IMMOBILIZZAZIONI	**8.678.684,34**	**8.891.447,36**	**8.847.514,95**
Immobilizzazioni immateriali	62.386,62	33.294,27	18.824,12
Immobilizzazioni materiali	6.472.338,35	6.487.338,67	6.376.494,83
Immobilizzazioni finanziarie	2.143.959,37	2.370.814,42	2.452.196,00
ATTIVO CIRCOLANTE	**25.156.321,26**	**24.390.220,72**	**26.887.398,86**
Rimanenze	62.934,88	52.394,35	88.061,35
Credito di funzionamento	4.012.162,87	3.864.346,19	3.389.301,56
Disponibilità liquide	21.081.223,51	20.473.480,18	23.410.035,95
RATEI E RISCONTI ATTIVI	**-**	**-**	**-**
TOTALE ATTIVO	**33.835.005,60**	**33.281.668,08**	**35.734.913,81**
PASSIVO			
PATRIMONIO NETTO	16.105.413,01	16.870.563,33	19.602.847.70
DEBITI DI FINANZIAMENTO	-	-	-
TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	5.160.215,19	5.445.335,17	5.613.462,14
DEBITI DI FUNZIONAMENTO	11.357.744,84	10.413.574,67	9.388.493,30
FONDO PER RISCHI E ONERI	990.157,82	552.194,91	1.044.070,67
RATEI E RISCONTI PASSIVI	221.474,74	-	86.040,00
TOTALE PASSIVO	**33.835.005,60**	**33.281.668,08**	**35.734.913,81**

Dall'analisi del Preventivo 2025 emerge una previsione di disavanzo economico importante, dovuto ad un aumento delle spese di parte corrente (Personale, Funzionamento e Interventi Economici), parzialmente compensato dalla gestione finanziaria e straordinaria e coperto attraverso l'utilizzo del patrimonio netto degli esercizi precedenti: nel complesso il disavanzo previsionale 2025 supera gli 1,8 milioni di euro.

Figura 20 – Risorse per Interventi Economici periodo 2021-2027

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Totale	Media
Risultato d'esercizio	2.115.740	576.414	2.685.903	- 418.369	-1.811.001	-1.573.033	-1.573.033	**2.621**	**374**
Interventi economici	2.284.457	3.859.217	3.506.824	6.443.616	6.794.750	3.917.430	3.917.430	**30.723.725**	**4.389.104**

Da una prima analisi dei dati economico patrimoniali della CCIAA dell'Umbria, nata all'inizio del 2021, si stima che dal 2021 al termine della programmazione triennale 2025-2027 la Camera avrà **allocato risorse per Interventi Economici per oltre € 30 milioni a fronte di un sostanziale pareggio di bilancio.** Per il biennio 2026-2027 il volume degli interventi promozionali è stato ridotto considerato che l'aumento del 20% del diritto annuale, finalizzato alla realizzazione di specifici progetti di promozione, è stato autorizzato, ad oggi, fino al 2025 (D.M. 23 febbraio 2023).

Considerando la media annua, la Camera è in grado di garantire una **media di risorse per Interventi Economici pari a € 4,4 milioni con un bilancio in pareggio**. Gli interventi economici previsti per il prossimo triennio 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 2021-2027

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
PN degli esercizi precedenti al 31/12/n-1	13.282.651	15.708.574	16.284.988	19.602.848	19.184.479	17.373.478	15.822.876
Avanzo/ Disavanzo	2.425.923	576.414	2.685.903	-418.369	-1.811.001	-1.573.033	-1.573.033
PN degli esercizi precedenti al 31/12/n	**15.708.574**	**16.284.988**	**19.602.848**	**19.184.479**	**17.373.478**	**15.800.445**	**14.249.843**

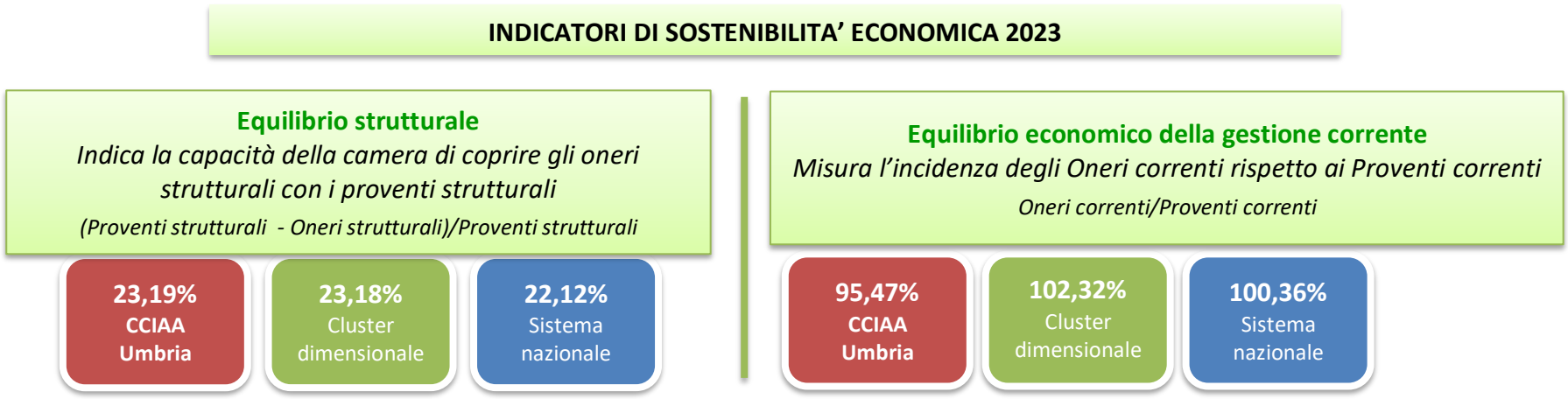
Al termine dell'esercizio 2025 a fronte di € 6,8 milioni di interventi economici e di € 600 mila di investimenti si stimano una **disponibilità liquida** di circa € 27 milioni e un patrimonio netto di € 17 milioni che possono garantire ragionevolmente la solidità finanziaria e patrimoniale della Camera anche nel medio lungo periodo.

Figura 22 – Disponibilità liquide periodo 2021-2025

	2021	2022	2023	2024	2025
Disponibilità liquide 31/12/n-1	20.568.332,64	21.081.223,51	20.473.324,89	23.409.935,95	25.490.935,95
Entrate	15.378.373,52	16.051.376,70	17.192.190,46	18.147.000,00	18.794.000,00
Uscite	-14.865.482,65	-16.659.275,32	-14.255.579,40	-16.066.000,00	-16.756.000,00
Disponibilità liquide al 31/12/n	**21.081.223,51**	**20.473.324,89**	**23.409.935,95**	**25.490.935,95**	**27.528.935,95**

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 2023) 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 23 – Indici di sostenibilità economica e benchmark con le altre CCIAA



Anche nel 2023 l'Ente ha mantenuto una **buona capacità di mantenersi in equilibrio economico**, sia sul piano strutturale che della gestione corrente.

Figura 24 – Indice di solidità patrimoniale e benchmark con le altre CCIAA

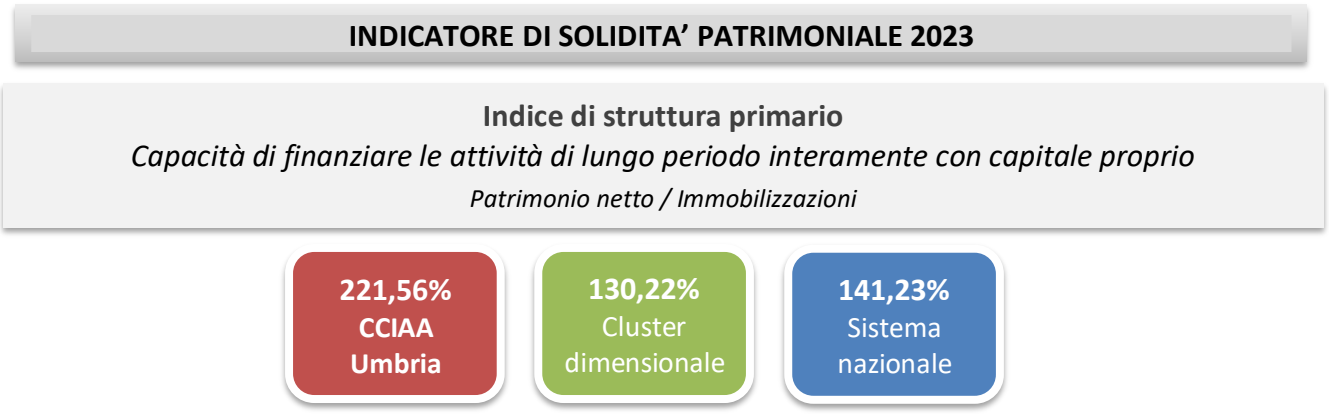
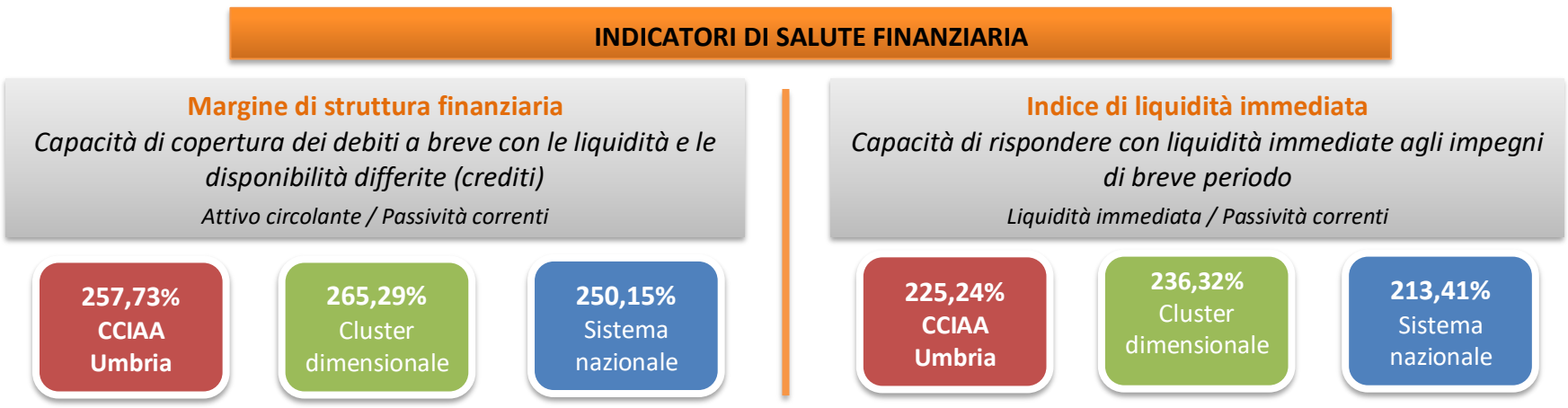


Figura 25 – Indici di salute finanziaria e benchmark con le altre CCIAA



Gli indicatori della Camera dell'Umbria evidenziano anche per il 2023 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.

2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

(torna all'indice)

2.1 – Analisi del contesto esterno

(torna all'indice)

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	9,4	
Popolazione residente	856.407 (-0,3%)	(genn.2023)
- di cui stranieri	88.571 (-4,1%)	
Export	5,606 MLD (-3,5%)	31.12.2023
Import	4,444 MLD (-2,2%)	
Imprese attive	77.892 (-2,0%)	30.09.2024
Servizi	20.927 (27%) (+0,4%)	
Commercio	18.211 (23%) (-3,1%)	
Turismo	5.565 (7%) (-0,1%)	
Agricoltura	15.485 (20%) (-2,4%)	
Manifattura	6.955 (9%) (-3,9%)	
Costruzioni	10.635 (14%) (-3,4%)	
Imprese attive	77.892 (-2,0%)	30.09.2024
Individuali	43.839 (56%) (-3,5%)	
Società di persone	13.577 (17%) (-1,8%)	
Società di capitale	18.700 (24%) (+2,0%)	
Altre forme	1.776 (2,3%) (-5,5%)	
Imprese attive	79.326 (-0,6%)	30.09.2024
di cui straniere	9.456 (10,5%) (+6%)	
di cui giovanili	5.154 (7,0%) (-13,0%)	
di cui femminili	20.146 (24,8%) (-1,4%)	
Tasso di occupazione (%)	70,7% (+0,9%)	31.12.2023
Tasso di disoccupazione (%)	6,0% (-1,1%)	31.12.2023
Turismo		
Turisti (presenze anno 2023)	6,876 MLN (+8,9%)	
Turisti (presenze al 31.7.2024)	1,514 MLN (+6,1%)	
Permanenza media	2,14 gg. (-2,6%)	
- strutture alberghiere	3,24 gg. (-4,5%)	Anno 2023
- strutture extralberghiere		
Indice medio di utilizzo	39,1% (+9%)	
- strutture alberghiere	14,9% (+6,2%)	Anno 2023
- strutture extralberghiere		
Ricettività	439	Esercizi alberghieri
	25.181	Posti letto alberghieri
	6.880	Esercizi extralberghieri
	77.895	Posti letto extralberghieri

IL QUADRO MACRO ECONOMICO

Il report **"Dataview - Il barometro dell'economia territoriale"**, curato da **Unioncamere** e dall'**Istituto Tagliacarne**, per monitorare l'andamento economico nelle 100 province italiane, ha analizzato dieci indicatori congiunturali per ogni provincia italiana, oltre a sei sul turismo.

L'indagine congiunturale di 'dataview' vede confermati i punti di forza e di debolezza delle imprese umbre, facendo emergere come il sistema socio-economico

regionale sia impegnato in un processo di modernizzazione, in primis caratterizzato dalla **transizione digitale e da quella ecologica**, che comporta una maggiore internazionalizzazione e una crescita della produttività, ossia della competitività, sia sul mercato interno che su quello internazionale. Di fronte a una **flessione del numero delle imprese attive**, c'è un complessivo **irrobustimento del tessuto imprenditoriale** umbro, come dimostrano anche la crescita del numero delle società di capitali e l'**aumento dell'export**.

Secondo l'indagine, il **rallentamento della crescita economica**, causato dagli alti tassi di interesse e dalle tensioni geopolitiche, dopo il forte balzo in avanti post-Covid, si sta facendo sentire in entrambe le province umbre.

Il Perugino scende meno della media italiana su esportazioni, terzo settore, depositi bancari e risparmio postale e nella compravendita di immobili. In linea con la media nazionale l'andamento dei prestiti alle attività economiche. Il Ternano si posiziona sopra il dato italiano per terzo settore, prestiti alle attività economiche e minore crescita delle ore di cassa integrazione.

Secondo l'ultimo **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**.

LA SITUAZIONE CONGIUNTURALE DELLE PROVINCE DI PERUGIA E DI TERNI: LUCI E OMBRE

La tendenza generale nelle provincie di Perugia e Terni

In generale gli indicatori congiunturali della provincia di Perugia sono migliori di quella di Terni: il Perugino, infatti, presenta in 4 su 10 indicatori performance superiori alla media nazionale (più un sostanziale pareggio in un indicatore), contro i tre della provincia di Terni. Il rallentamento della crescita economica - rispetto agli anni 2021 e 2022 caratterizzati dal forte rimbalzo della ripresa post Covid - in atto non soltanto in Italia ma in tutta Europa sull'onda degli alti tassi di interesse e delle tensioni geopolitiche, in Umbria si presenta superiore alla media nazionale.

Le luci e le ombre in provincia di Perugia

Tra le **luci** evidenziate dal report "Dataview", in provincia di Perugia ci sono: la variazione delle **esportazioni** fra primo trimestre 2023 e primo trimestre 2024 (+6,4%, nettamente superiore al -2,8% dell'Italia), a dimostrazione della crescita della propensione all'internazionalizzazione delle imprese della provincia; la variazione della consistenza delle istituzioni iscritte al Runts (Registro unico nazionale **terzo settore**) fra giugno 2023 e giugno 2024, con +22,9% a fronte del +14,9% della media nazionale, a dimostrazione della ricchezza del terzo settore in Umbria; la variazione della consistenza dei **depositi bancari e risparmio postale** fra primo trimestre 2023 e primo trimestre 2024 (+2% in provincia di Perugia, -0,3% in Italia), a dimostrazione della propensione al risparmio nella provincia ma anche di una minore propensione all'investimento finanziario di medio-lungo periodo, con i cittadini che preferiscono detenere i risparmi sui conti correnti, o comunque in strumenti finanziari di breve periodo (ad esempio i conti deposito), privilegiando la sicurezza rispetto alla resa; la variazione del numero di **transazioni normalizzate di abitazioni** fra primo trimestre 2023 e primo trimestre 2024: in questo caso anche la provincia di Perugia è in flessione (-6,2%), ma meno rispetto alla media nazionale (-7,2%).

Tra le **ombre,** la provincia di Perugia vede: la **variazione delle imprese attive** fra giugno 2023 e giugno 2024 (-2,1% contro il -0,5% della media italiana); la variazione della consistenza delle **start-up innovative** registrate fra giugno 2023 e giugno 2024 (-23% contro il -7,7% del dato nazionale); la variazione del numero di **occupati** fra primo trimestre 2023 e primo trimestre 2024 (-1,6%, rispetto al +1,7% dell'Italia), anche se la provincia di Perugia, nel confronto tra 2019 e 2024, sull'occupazione è cresciuta più della media nazionale; la variazione del numero di **entrate previste di lavoratori** fra gennaio-luglio 2023 e gennaio-luglio 2024 (-3,8% nel Perugino, +0,2% in Italia); la variazione del numero di ore di **cassa integrazione guadagni** fra gennaio-maggio 2023 e gennaio-maggio 2024 (+53,2%, contro +21,5% del dato nazionale).

Infine, un dato in linea con la media italiana (-4,9% contro -4,7%): la variazione percentuale della consistenza dei **prestiti alle attività economiche** fra aprile 2023 e aprile 2024.

Le luci e le ombre in provincia di Terni

Le due **luci** (su 10 indicatori) mostrate dalla provincia di Terni riguardano la consistenza delle istituzioni iscritte al Runts (Registro unico nazionale **terzo settore**) fra giugno 2023 e giugno 2024 (+19,4% contro +14,9% del dato nazionale), oltre a un minore arretramento nella consistenza dei **prestiti alle attività economiche** (tra aprile 2023 e aprile 2024 – 2,2% nel Ternano e -4,7% in Italia). Di rilievo la variazione del numero di **ore di cassa integrazione guadagni** fra gennaio-maggio 2023 e gennaio-maggio 2024: +11%, contro il +0,2% dell'Italia.

Tra le **ombre** degli indicatori congiunturali relativi al Ternano: il -1,5% delle **imprese attive** tra giugno 2023 e giugno 2024, il -13,6% della consistenza delle **start-up innovative** registrate fra giugno 2023 e giugno 2024, rispetto al -7,7% del dato nazionale, il +0,3% della variazione del numero di **occupati** fra primo trimestre 2023 e primo trimestre 2024, contro il +1,7% della media italiana (il dato ternano è comunque superiore al -1,6% visto per il Perugino).

Inoltre, ci sono il -10,6% del numero di **entrare di lavoratori** previste fra gennaio-luglio 2023 e gennaio-luglio 2024 (la media nazionale è +0.2%), il -0,7% della consistenza dei **depositi bancari e risparmio postale** fra primo trimestre 2023 e primo trimestre 2024 (media italiana -0,3%), il maggiore calo delle **esportazioni** (-18,7% contro il -2,8% del dato nazionale) tra primo trimestre 2023 e primo trimestre 2024, il -13,8% del numero di **transazioni normalizzate di abitazioni** fra primo trimestre 2023 e primo trimestre 2024 (il calo italiano è minore, -7,2%).

IMPRESE FEMMINILI, GIOVANILI E STRANIERE

La percentuale di **imprese femminili** della regione Umbria è superiore al dato nazionale. L'Umbria è al quarto posto in Italia per tasso di femminilizzazione del tessuto imprenditoriale (24,8% per un totale di 23.043 aziende iscritte al Registro Imprese dell'Ente camerale). Le imprese femminili sono più concentrate nei settori della ristorazione, negli alloggi e nei servizi alla persona. Sono di piccole dimensioni, quindi non ancora strutturate e non sono ancora pronte ad affrontare i mercati più ampi.

La percentuale di **imprese giovanili** della regione Umbria è inferiore al dato nazionale (7,0% contro l'8,3%); la maggiore concentrazione giovanile è nel settore dell'assicurazione e credito (11,2%), negli altri servizi (9,4%) e nel turismo (8,8%).
Le imprese giovanili, in Umbria come in Italia, registrano da anni un calo continuo. L'Umbria è 16esima in Italia in questa graduatoria e vede costantemente ridursi la percentuale delle imprese giovanili sul totale delle imprese. Nella regione, solo nell'ultimo quinquennio (tra il primo trimestre 2019 e lo stesso trimestre 2024), quelle attive sono scese da 6.828 a 5.154 (-1.674 aziende), con una contrazione del 24%.

Le **imprese straniere** in Umbria hanno avuto un costante incremento negli anni: dalle 8.072 del 2020, fino a 9.456 al 31 marzo 2024 (7mila 230 in provincia di Perugia e 2mila316 in quella di Terni), il 10,5% del totale delle imprese (in allineamento con la quota di stranieri sul totale dei residenti umbri). L'Italia fa leggermente meglio, con le imprese di stranieri all'11% del totale, un punto sopra la percentuale di persone stranieri sul totale dei residenti nel Paese (10%) (dati Unioncamere-Infocamere). Rispetto a cinque anni fa le imprese straniere sono cresciute del 10%, surclassando l'andamento percentuale delle aziende con titolari italiani (-3%). Sul fronte della nazionalità degli imprenditori stranieri, nella regione in testa ci sono Romania, quindi - in ordine decrescente - Albania, Marocco, Cina, Svizzera, Francia, Nigeria, Germania, Macedonia, Pakistan. In provincia di Perugia i settori di attività delle imprese straniere sono, nell'ordine, commercio (2mila 752), costruzioni (1.932), servizi (1.415), industria (635), agricoltura (496). In provincia di Terni in testa il commercio (901 aziende), quindi costruzioni (626), servizi (548), agricoltura (161) e industria (80).

TURISMO

Il report "Dataview – Il barometro dell'economia territoriale" prende in considerazione anche il turismo attraverso sei indicatori.

Sul turismo l'Umbria ha ben recuperato, ottenendo, nell'andamento 2019-2023 delle presenze turistiche, una crescita che la colloca nella parte medio-alta della

classifica nazionale, anche se in un mercato turistico sempre più competitivo ed esigente c'è la necessità non soltanto di consolidare questi risultati, ma di farli crescere attraverso un aumento del tasso di occupazione medio annuo delle strutture ricettive, obiettivo da perseguire considerati gli ampi spazi di miglioramento.

In sintesi, la **provincia di Perugia** nel 2023 si colloca al 41esimo posto tra le 100 province italiane (stessa posizione se si guarda al periodo 2017-2013) per **presenze turistiche per kmq di superficie consumata**, mentre la **provincia di Terni** è al 62° (al 61° se si prende in considerazione il periodo 2017-2023).

In termini percentuali, la **variazione delle presenze turistiche** tra il 2019 e il 2023 è maggiore in provincia di Terni (+10,75%) rispetto a quella della provincia di Perugia (+8,9%) - si tratta, rispettivamente, del 25° e del 31° miglior incremento tra le 110 province italiane - mentre in termini **di presenze turistiche per kmq di superficie consumata** la provincia di Perugia ne conta 15mila 497 e quella di Terni 9mila 307.

Gli **alloggi medi annui disponibili su AirBnb per kmq** nel 2023 sono 1,91 in provincia di Perugia (48° posto tra le 100 province italiane) e 1,34 in quella di Terni (62° posto). Sempre nel 2023, il **tasso percentuale di occupazione medio annuo degli alloggi AirBnb** è del 25,35% nel Perugino (69^ posizione) e del 25,02% nel Ternano (74^ posizione), a conferma di un tasso di occupazione delle strutture ricettive che in Umbria è storicamente più basso della media nazionale.

Quanto **all'incidenza del valore aggiunto delle attività di alloggio e ristorazione sul totale economia** (considerando solo le attività turistiche in senso stretto, senza considerare il vasto indotto generato dal turismo), il report "dataview" indica una percentuale del 3,7% per la provincia di Perugia (47° posto nella graduatoria nazionale) e del 3,22% per quella di Terni (60° posto).

In base ai dati forniti dall'**Osservatorio sul turismo della Regione Umbria,** nel periodo gennaio-luglio 2024, in Umbria si sono complessivamente registrati **1.514.450 arrivi e 3.831.692 presenze,** con un incremento percentuale rispetto al 2023 pari al **+5,2%** negli arrivi e **+6,1%** nelle presenze.

Quanto ai **turisti stranieri**, si registra un aumento del **+11,2%** arrivi e **+10,4**% presenze rispetto allo stesso periodo del 2023.

Nel complesso delle strutture ricettive regionali, la **permanenza media** dei turisti nel periodo Gennaio-Luglio 2024 è stata di 2,53 giorni (2,11 nell'albergiero e 3,12 nelle altre strutture ricettive), facendo registrare un aumento del **+0,9%** rispetto al 2023; i turisti italiani pernottano in media 2,26 giorni, mentre gli stranieri pernottano in media 3,15 giorni.

L'offerta turistica regionale complessiva al 31/7/2024 è pari a n. 7.319 strutture/locazioni (439 alberghi e residenze d'epoca e 6.880 strutture extralberghierre) per un totale di 103.076 posti letto (25.181 in alberghi e residenze d'epoca e 77.895 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** nei primi sette mesi del 2024 è del 19,4% (37,3% negli alberghi e residenze d'epoca e 19,4% nelle altre strutture ricettive).

Secondo dati della CCIAA dell'Umbria, il **settore del turismo allargato** in Umbria si irrobustisce e nel III trimestre 2024 mostra ormai una **dimensione media delle imprese** pari al dato nazionale (5,6 addetti per azienda, rispetto a 4,1 del 2014). Tuttavia le **retribuzioni per addetto** in Umbria sono cresciute solo meno di un terzo rispetto all'aumento di **produttività media per addetto** registrata dalle imprese di capitali del settore turistico allargato (+10,6% rispetto a + 35%).

Nonostante la forte crescita registrata **nel decennio** a tutti i livelli, superiore all'andamento medio nazionale**, i livelli economico-patrimoniali delle imprese del turismo umbro** sono più bassi rispetto a quelli medi nazionali, in termini di valore della produzione, valore aggiunto e utili netti per impresa turistica di capitali.

Negli ultimi cinque anni il **Valore della produzione** e il **risultato netto** per impresa registrano un forte aumento per le società di capitali umbre, rispettivamente + 69,1% e + 401%. Sempre restando nell'ambito delle società di capitali, il Margine operativo lordo per impresa negli ultimi cinque anni è migliorato del 70,5%.

Tuttavia, nel 2023 un'impresa di capitali umbra registra in media un **valore della produzione** di 957.994 euro, contro 1,367 milioni di euro del dato nazionale, così come il **valore aggiunto per azienda**, sempre nel 2023, è di 359.718 euro in Umbria e 481.715 euro nella media nazionale. Il tutto si ripercuote sull'**utile netto per impresa**, che è di 49.478 euro in Umbria e 54.551 euro in Italia.

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

Dopo un biennio di forte espansione, l'Umbria, nel 2023, ha esportato beni e servizi pari a 5,6 miliardi di euro a valori correnti, registrando una **diminuzione delle esportazioni pari al -3,5% rispetto al 2022,** percentuale in linea con la diminuzione registrata dal Centro Italia. Rispetto alle altre regioni del Centro, solo la Toscana registra una variazione positiva e pari al +5,6%, mentre registrano una pesante diminuzione sia il Lazio (-11%) che le Marche (-13,9%).

Il calo ha riflesso principalmente la dinamica del settore dei metalli, che ha registrato una marcata riduzione sia dei volumi sia dei prezzi, in particolare verso la Germania.

Tra gli altri settori è sensibilmente diminuito l'export di prodotti chimici e farmaceutici; l'abbigliamento e la meccanica hanno invece continuato a fornire un contributo positivo alla dinamica complessiva

Le esportazioni umbre nei confronti dei PAESI UE27 sono diminuite del 7% mentre quelle nei confronti dei paesi extra Ue hanno registrato un aumento di 2,2 punti percentuali.

In controtendenza il primo semestre 2024 in cui il valore delle esportazioni in Umbria si attesta sui 3,4 miliardi di euro con una variazione percentuale positiva del 6,8% rispetto allo stesso periodo 2023.

GIOVANI E LAVORO

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**, passando dai 357 del 2002 ai 2mila 879 del 2019 (scendendo a 2mila 679 nel 2020, ma solo per le difficoltà di spostamento determinate dalla fase acuta della pandemia da Covid). In tutto, dal 2002 al 2019 hanno lasciato la regione per l'estero 26mila 834 persone (se ci aggiungiamo quelli andati nel Nord Italia, il numero sale di molto), in primo luogo giovani. E i laureati umbri che ogni anno prendono la residenza all'estero, sempre in base ai dati dell'Istat, sono passati annualmente dai 59 del 2011 ai 416 del 2020 (peraltro, come detto, un anno condizionato dalla difficoltà per gli spostamenti).

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), passando da un saldo annuale di -19 nel 2011 a -306 nel 2020. Dal 2013 al 2023 4.165 laureati umbri hanno lasciato il Paese, con un saldo negativo di 2.470 tra cancellazioni e ritorni.

I numeri dei **Neet** (ossia i giovani che non studiano, non lavorano e non sono in formazione), che nella fascia di età 15-24 in Umbria nel 2020 sono 35mila, erano 23mila nel 2019 e la pandemia ha aggravato il fenomeno, anche se in questo caso l'Umbria registra dati migliori a quelli medi nazionali (nel 2020 sono Neet, sempre nella fascia d'età 15-35 anni, il 18,7% delle persone, in Italia il 26,1%).

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: la

domanda di lavoro nei primi mesi del 2024 conferma il trend di crescita registrato nel 2023, ma **si accentua la difficoltà nel reperire i profili necessari alle imprese**, più che nel resto del Paese che nel 2024 interessa il 55% delle entrate programmate, a fronte del 51% del 2023. I problemi delle imprese nel trovare personale riflettono l'intrecciarsi di diversi fattori e di situazioni molto eterogenee sul territorio. I dati del 2023 evidenziano soprattutto le difficoltà legate alla **mancanza di candidati per i profili professionali disponibili nelle aziende**, pari al 31,2% del totale dei posti; la quota del **mismatch qualitativo**, cioè dell'inadeguatezza delle competenze possedute dai candidati rispetto a quelle attese dalle aziende **si attesta** invece **al 14% del totale delle entrate programmate**. I settori con le maggiori difficoltà di reperimento sono: le costruzioni (69% del totale delle entrate), i servizi informatici (62%), le industrie metallurgiche (61%), le industrie della carta e della stampa (59%) e le industrie del mobile (57%).

Lo scorso anno l'occupazione ha ripreso a crescere, grazie al significativo incremento dei lavoratori dipendenti a tempo indeterminato. Il concomitante calo degli inattivi ha portato il tasso di partecipazione a un valore elevato nel confronto storico. Tuttavia sono **ulteriormente aumentate le difficoltà segnalate dalle aziende nel reperimento di manodopera, più accentuate che nel resto del Paese e riconducibili principalmente al ridotto numero di candidati.**

Negli ultimi quindici anni i livelli occupazionali in Umbria hanno evidenziato un andamento sfavorevole nel confronto con regioni europee simili per dimensioni e struttura economica. Vi ha inciso in misura significativa il calo della popolazione in età da lavoro.

TRANSIZIONE DIGITALE E SOSTENIBILE

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

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

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

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

UN'OPPORTUNITA' IRRIPETIBILE: LE RISORSE DEL PNRR

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

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

Da una simulazione, effettuata dall'AUR, dell'impatto che deriverebbe dalla spesa, in Umbria, **l'incremento di domanda finale**, pari a 339,6 milioni di euro produrrebbe in Umbria 194,9 milioni di **Pil** (e 118,7 nel resto d'Italia), 167,7 milioni di **valore aggiunto**, 122,1 milioni di euro di importazioni dalle altre regioni e 56,5 milioni di euro di importazioni dall'estero. Genera altresì 3.370 **unità di lavoro aggiuntive** in Umbria, di cui 2.110 solo nelle costruzioni.

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

Al di là dei numeri, più che le conseguenze economiche immediate prodotte da una serie di investimenti, l'impatto più importante generato dalle risorse del PNRR per realizzare le opere previste è rappresentato dall'insieme di ricadute nel medio-lungo periodo a favore del sistema economico e sociale, che il modello di analisi non riesce a catturare. **L'efficientamento energetico, la diffusione della digitalizzazione, il potenziamento delle infrastrutture viarie, l'efficientamento dei servizi sono obiettivi pensati per far compiere un balzo in avanti alla produttività del sistema, sia delle imprese che dell'apparato pubblico.** Interventi 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.

PNRR, SISTEMA CAMERALE E IMPRESE

In un quadro sostanzialmente privo di elementi di particolare dinamismo, la principale leva su cui poggiare le prospettive di crescita resta il PNRR, la cui attuazione sta entrando nel vivo e comincia a dispiegare in modo più robusto gli effetti propulsivi sull'economia.

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

Tra i numerosi interventi normativi di recente emanazione, che impattano sugli obiettivi funzionali al perseguimento delle strategie, si ricordano:

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

  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, dovranno effettuare un controllo campionario sulle autodichiarazioni degli operatori tenuti all'iscrizione al Rentri e accreditano i soggetti delegati all'iscrizione degli operatori verificando il possesso di determinati requisiti stabiliti con linee guida.

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

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

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

- **D.M. 11 marzo 2022 n.55**: dà disposizioni in materia di comunicazione, accesso e consultazione dei dati e delle informazioni relativi al **TITOLARE EFFETTIVO**. Il D. Lgs n.231/2007 in materia di contrasto al riciclaggio e al finanziamento del terrorismo, impone ai soggetti interessati l'obbligo di comunicazione dei dati sulla titolarità effettiva al Registro delle Imprese, identificato dal legislatore come registro ufficiale dei dati delle informazioni del Titolare Effettivo. Secondo il D.Lgs. n. 90 del 25 maggio 2017 il Titolare Effettivo è la persona fisica che realizza un'operazione o un'attività oppure, nel caso di entità giuridica, chi come persona fisica, in ultima istanza, la possiede o controlla o ne è beneficiaria. Con la pubblicazione, in Gazzetta Ufficiale n. 236 del 09/10/2023, del Decreto MIMIT 29/09/2023, attestante l'operatività del sistema di comunicazione dei dati e delle informazioni sulla titolarità effettiva, tutti i soggetti obbligati (imprese con personalità giuridica, persone giuridiche private, Trust e Istituti giuridici affini al Trust) sono stati chiamati ad adempiere all' obbligo di comunicazione del Titolare Effettivo attraverso l'invio di una pratica telematica al Registro delle Imprese firmata esclusivamente in forma digitale dagli amministratori.

  Il procedimento è attualmente sospeso nelle more del pronunciamento della Corte di Giustizia a seguito di ricorsi, e le società, comprese quelle fiduciarie, sino alla decisione della Corte, non saranno tenute a comunicare le informazioni relative ai titolari effettivi al registro apposito. In attesa di nuove indicazioni da parte del MIMIT, le Camere di Commercio possono continuare a ricevere le pratiche di prima comunicazione, variazione e conferma del Titolare Effettivo; continuano ad essere sospesi, sempre fino a diverso orientamento MIMIT, l'azione sanzionatoria, i controlli a campione, la consultazione e l'accesso alle informazioni del Registro, da parte dei soggetti obbligati o portatori di legittimo interesse.

- **Decreto Interministeriale "**Modifiche dell'allegato tecnico del decreto del Presidente della Repubblica 7 settembre 2010, n. 160, **in materia di specifiche tecniche di interoperabilità e di riordino della disciplina sullo sportello unico della attività produttive** (**SUAP**)" è stato pubblicato in Gazzetta ufficiale Serie Generale n. 276 del 25 novembre 2023: fissa le nuove specifiche tecniche di interoperabilità per la comunicazione e il trasferimento dei dati tra i SUAP e tutte le autorità competenti coinvolte nei procedimenti presentati dalle imprese. Si tratta di una tappa fondamentale per dare concretamente il via al percorso che vedrà entro il 2025 tutti gli sportelli SUAP elevare il proprio standard di digitalizzazione per raggiungere la piena interoperabilità delle piattaforme operative e standardizzare le procedure amministrative al fine ultimo di offrire alle imprese servizi efficaci ed efficienti.

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

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

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

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

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

CONTESTO ISTITUZIONALE E GOVERNANCE – LA RETE

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, Orientamento al lavoro e alle professioni, Turismo e Cultura, Internazionalizzazione delle imprese – viene realizzata una programmazione a livello di sistema camerale nazionale.

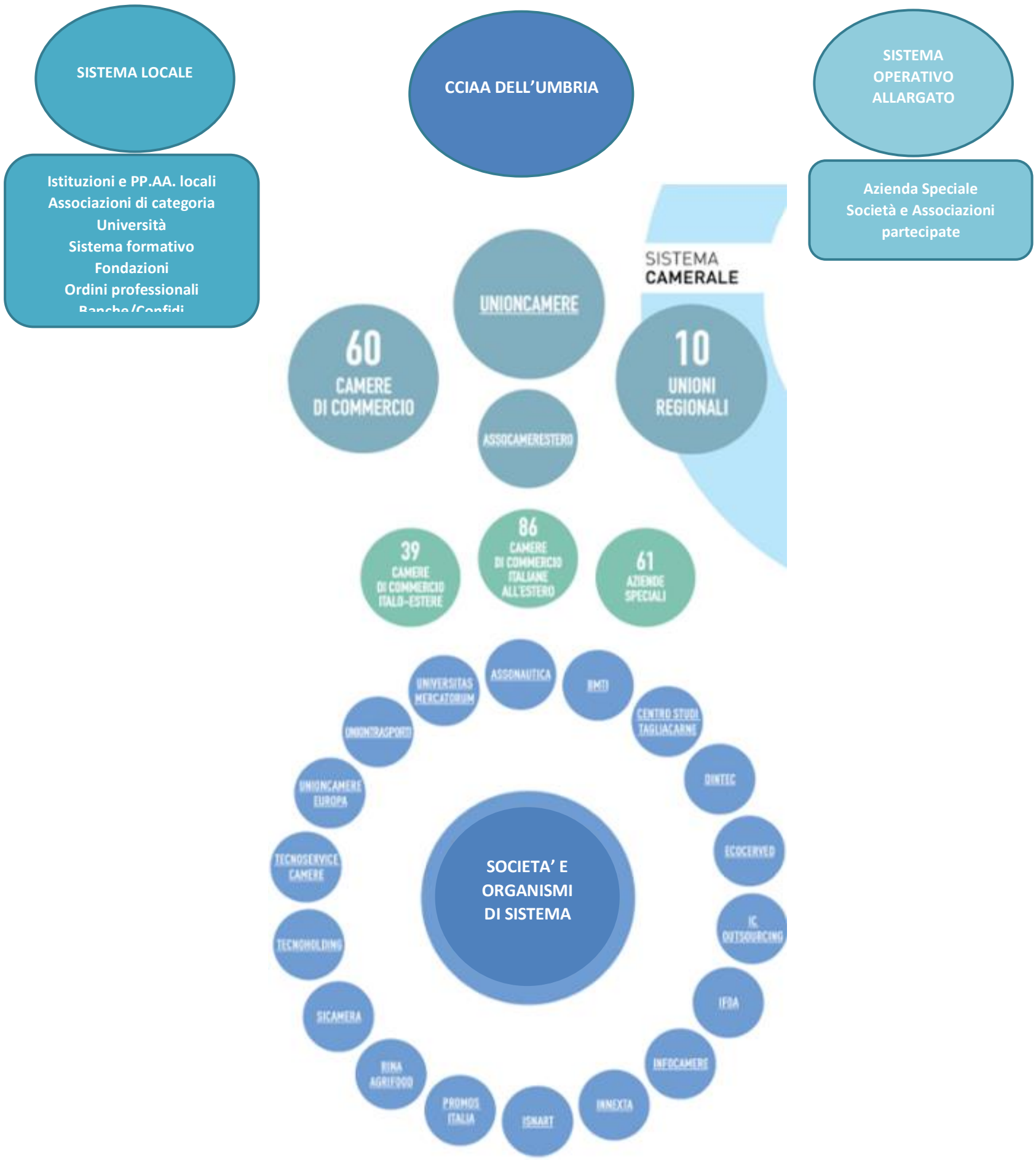
Le azioni dell'ente camerale si collocano, inoltre, all'interno del **sistema locale regionale,** attraverso la partecipazione ad iniziative da realizzare spesso in partenariato con altri soggetti istituzionali pubblici (Regione, Comuni, Università, Enti strumentali, ecc.) o privati (Associazioni di 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**. Una rete di soggetti e una rete di azioni che interagiscono e si condizionano reciprocamente in un sistema complesso e non necessariamente sequenziale 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 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. È evidente, infatti, che al perseguimento delle finalità di benessere ambientale, sociale ed economico, oggetto della programmazione integrata nel PIAO, concorrono 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, spesso inconsapevolmente, ostacolandosi, riducendo così l'impatto delle politiche messe in opera.

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

Figura 28 – Contesto istituzionale e governance



2.2 – Valore pubblico

Torna alla Piramide del VP
Torna alla mappa logica
(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, su una selezione di obiettivi particolarmente strategici, la misurazione del valore pubblico creato.

L'estensione a tutti gli obiettivi di valore pubblico della misurazione del valore pubblico creato sarà oggetto del prossimo PIAO, a seguito della individuazione di ulteriori indicatori di impatto misurabili dalla Camera, oggetto di analisi e approfondimento nel corso dell'annualità corrente.

Come risposte alle criticità/opportunità emerse dall'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

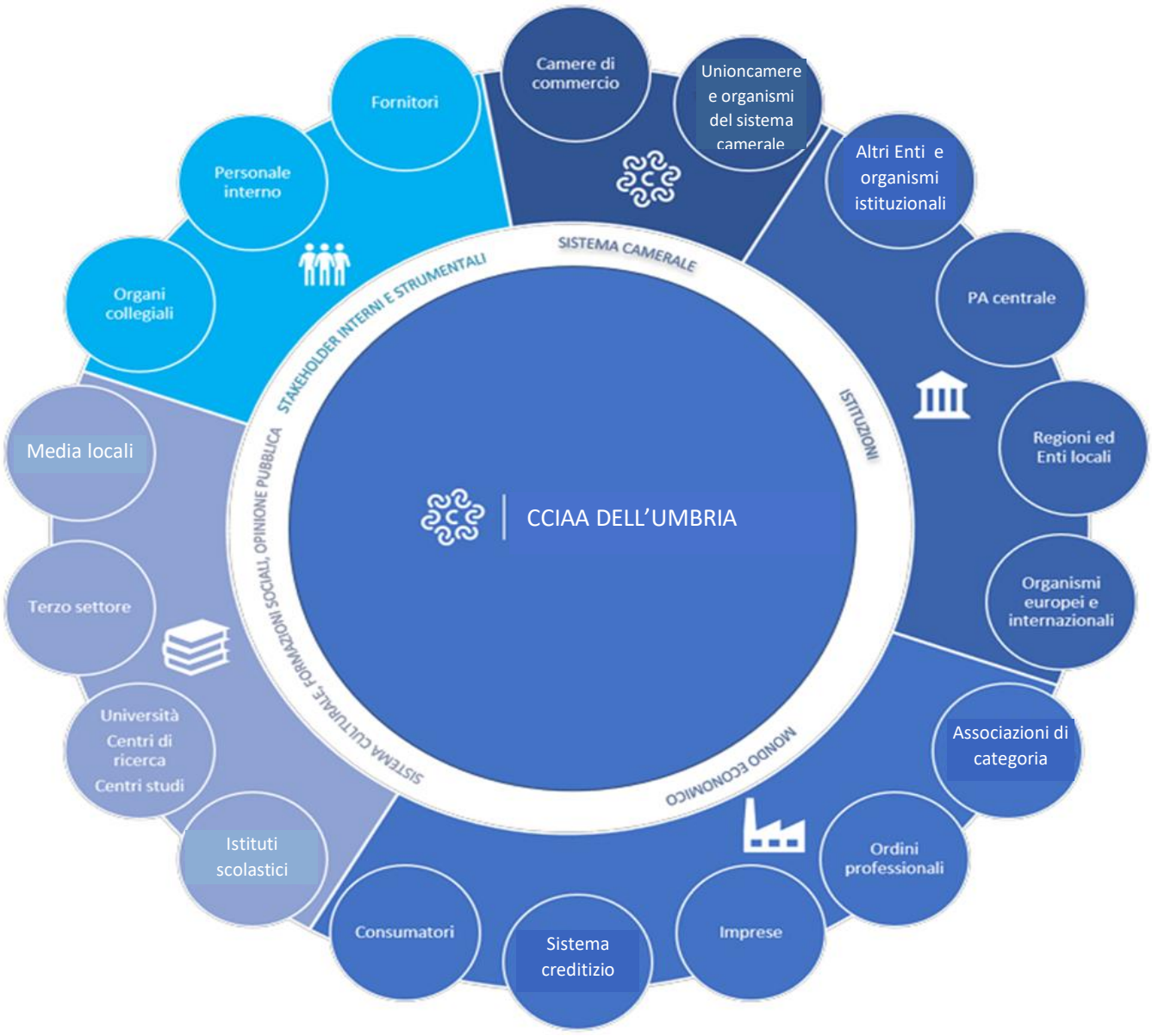
CRITICITA'	OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO
Rallentamento crescita economica Basse competenze digitali e green Crisi climatica, Energia prodotta da fonti rinnovabili	Promuovere un'economia inclusiva e sostenibile attraverso la transizione digitale e sostenibile delle imprese
Piccole e micro imprese poco strutturate per affrontare i mercati esteri	Rafforzare la presenza all'estero delle imprese Accrescere l'export
Tasso di occupazione medio strutture ricettive Permanenza media turisti Livelli economico-patrimoniali imprese turistiche	Incrementare la ricchezza prodotta dal comparto turistico-ricettivo e l'attrattività del territorio salvaguardando il benessere ambientale
Dinamica demografica negativa - Perdita professionalità - Riduzione imprese attive e start-up innovative - Gap occupazionale uomini/donne - Mismatch d/o lavoro	Incrementare il tessuto imprenditoriale e il livello di occupazione giovanile e femminile - Ridurre disuguaglianze di genere e difficoltà di reperimento forza lavoro
Costi e tempi della burocrazia Accessibilità dei servizi Interoperabilità piattaforme informatiche	Ridurre costi e tempi medi di erogazione dei servizi Aumentare l'accessibilità dei servizi Accrescere il livello di soddisfazione degli utenti
Contraffazioni, Comportamenti illegali Trasparenza del mercato Tempi e costi di definizione delle controversie	Tutelare il consumatore Garantire la legalità delle dinamiche economiche Ridurre costi e tempi di definizione delle controversie
Riduzione risorse a seguito dimezzamento diritto annuale Morosità pagamenti diritto annuale	Massimizzare la quota di risorse destinata alla promozione economica, assicurando la solidità patrimoniale e l'equilibrio economico-finanziario
Nuove competenze (digitali, soft skills, ...) Struttura demografica del personale	Allineare la cultura e i comportamenti del personale ai cambiamenti in atto Valorizzare le professionalità
Propensione alla collaborazione tra gli attori istituzionali Allineamento dell'organizzazione verso gli obiettivi dell'Ente	Amplificare l'impatto delle performance dei singoli attori istituz.li - Orientare la macchina organizzativa al raggiungimento degli obiettivi
Potenziali fenomeni corruttivi Protezioni dati	Ridurre i rischi di erosione del valore pubblico creato

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

GLI STAKEHOLDERS E GLI IMPATTI ATTESI

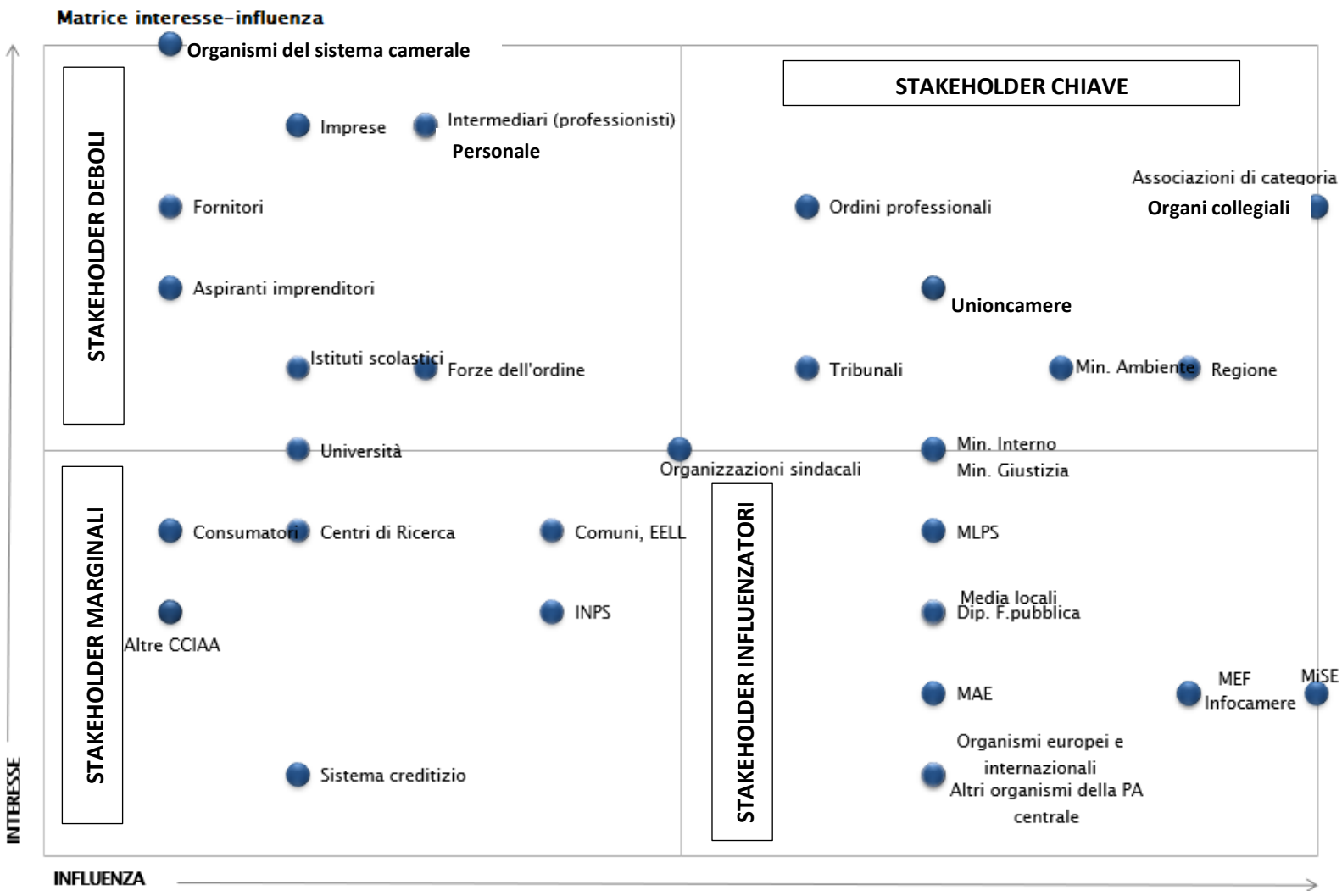
Molteplici sono i soggetti portatori di interesse che hanno correlazioni di diversa natura con l'ente camerale e con gli obiettivi di valore pubblico individuati. Da quelli che detengono un rapporto diretto, (imprese, associazioni di categoria, professionisti, consumatori), a tutti gli attori le cui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

Figura 30 – Gli stakeholder della CCIAA



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

Figura 31 – Stakeholder: matrice influenza-interesse



I processi di stakeholder engagement sono percorsi graduali, progressivi, che necessitano di attenzione ed equilibrio al fine di conciliare l'obiettivo dell'ascolto, del coinvolgimento e della co-progettazione con le specificità, i vincoli normativi e le necessarie tecnicalità dell'azione amministrativa che le pubbliche amministrazioni devono garantire.

Le categorie di stakeholders ritenute particolarmente rilevanti, rientranti sia tra gli stakeholders chiave sia tra quelli deboli che tuttavia sono tra i principali fruitori dei servizi camerali (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, patrocini, 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 – Dagli stakeholders agli impatti attesi

CRITICITA'	OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	STAKEHOLDERS	IMPATTI ATTESI
Rallentamento crescita economica Basse competenze digitali e green Crisi climatica, Energia prodotta da fonti rinnovabili	Promuovere un'economia inclusiva e sostenibile attraverso la transizione digitale e sostenibile delle imprese	Imprese, Enti, Associaz.e Organismi operanti nel network 4.0 e nella transizione ecologica	Aumento livello di maturità digitale ed ecologica Aumento valore aggiunto Efficientamento energetico
Piccole e micro imprese poco strutturate per affrontare i mercati esteri	Rafforzare la presenza all'estero delle imprese - Accrescere l'export	Imprese, Enti, Associazioni e Organismi operanti sull'internazionalzzazione (CCIE, ICE, network (EEN, EDIH)	Aumento fatturato export Aumento n° imprese esportatrici
Tasso di occupazione medio strutture ricettive Permanenza media turisti Livelli economico-patrimoniali imprese turistiche	Incrementare la ricchezza prodotta dal comparto turistico-ricettivo Incrementare le presenze turistiche Incrementare l'attrattività del territorio	Imprese, Regione Umbria, Enti locali, Associazioni di categoria, Università e Centri di Ricerca	Aumento presenze turistiche - Aumento indice medio di utilizzo strutture ricettive - Aumento Val.Agg.settore
Dinamica demografica negativa - Perdita professionalità - Riduzione imprese attive e start-up innovative - Gap occupazionale uomini/donne - Mismatch d/o lavoro	Incrementare il tessuto imprenditoriale e il livello di occupazione giovanile e femminile - Ridurre disuguaglianze di genere e difficoltà di reperimento forza lavoro	Istituti scolastici, Università, ITS, Studenti, Aspiranti imprenditori, Imprese, Associazioni di categoria	Aumento tasso imprenditorialità e tasso di occupz.giovanile e femminile - Riduzione mismatch d/o lavoro
Costi e tempi della burocrazia Accessibilità dei servizi Interoperabilità piattaforme informatiche	Ridurre costi e tempi dei servizi Aumentare l'accessibilità dei servizi Accrescere il livello di soddisfazione degli utenti	Imprese, Ordini professionali, Pubbliche Amministrazioni (Regione, Comuni)	Riduzione costi e tempi di ottenimento dei servizi Miglioramento qualità dei servizi e del livello di soddisfazione utenti
Contraffazioni, Comportamenti illegali Trasparenza del mercato Tempi e costi di definizione delle controversie	Tutelare il consumatore Garantire la legalità delle dinamiche economiche Ridurre costi e tempi di definizione delle controversie	Imprese, Consumatori, Forze dell'Ordine, Ordini professionali, Associazioni di categoria, Min.Ambiente, Tribunali	Riduzione comportamenti illegali - Minori costi e tempi di risoluzione controversie rispetto a quelli della giustizia ordinaria
Riduzione risorse a seguito dimezzamento diritto annuale Morosità pagamenti diritto annuale	Massimizzare la quota di risorse destinata alla promozione del territorio, assicurando la solidità patrimoniale e l'equilibrio economico-finanziario	Imprese, Ordini professioinali, Fornitori, Camera di Commercio, Unioncamere, Organismi sistema camerale, organismi europei e naz.li	Aumento % Oneri per Interventi economici Mantenimento solidità patrimoniale ed equilibrio econom-finanziario
Nuove competenze (digitali, soft skills, ...) Struttura demografica del personale	Allineare ai cambiamenti in atto la cultura e comportamenti, portando al centro dell'attenzione i destinatari dei servizi Migliorare il benessere organizzativo	Personale interno	Miglioramento delle competenze tecniche, digitali e relazionali del personale
Propensione alla collaborazione tra i diversi attori istituzionali Allineamento dell'organizzazione verso gli obiettivi	Amplificare l'impatto delle performance dei singoli attori istituzionali Orientare la macchina organizzativa al raggiungimento degli obiettivi	Associazioni di categoria, Pubbliche Amministrazioni, Enti e Organismi, imprese, Consumatori, Organi collegiali, Personale interno, Media locali	Miglioramento efficacia delle politiche comuni ai diversi attori istituz.li - Miglioramento performance istituz.li
Potenziali fenomeni corruttivi Protezioni dati	Ridurre i rischi di erosione del valore pubblico creato	Imprese, Personale interno, Organi collegiali, Consumatori, Enti e Associazioni	Protezione del valore pubblico creato

PROGRAMMAZIONE E MISURAZIONE DEGLI IMPATTI E DEL VALORE PUBBLICO CREATO

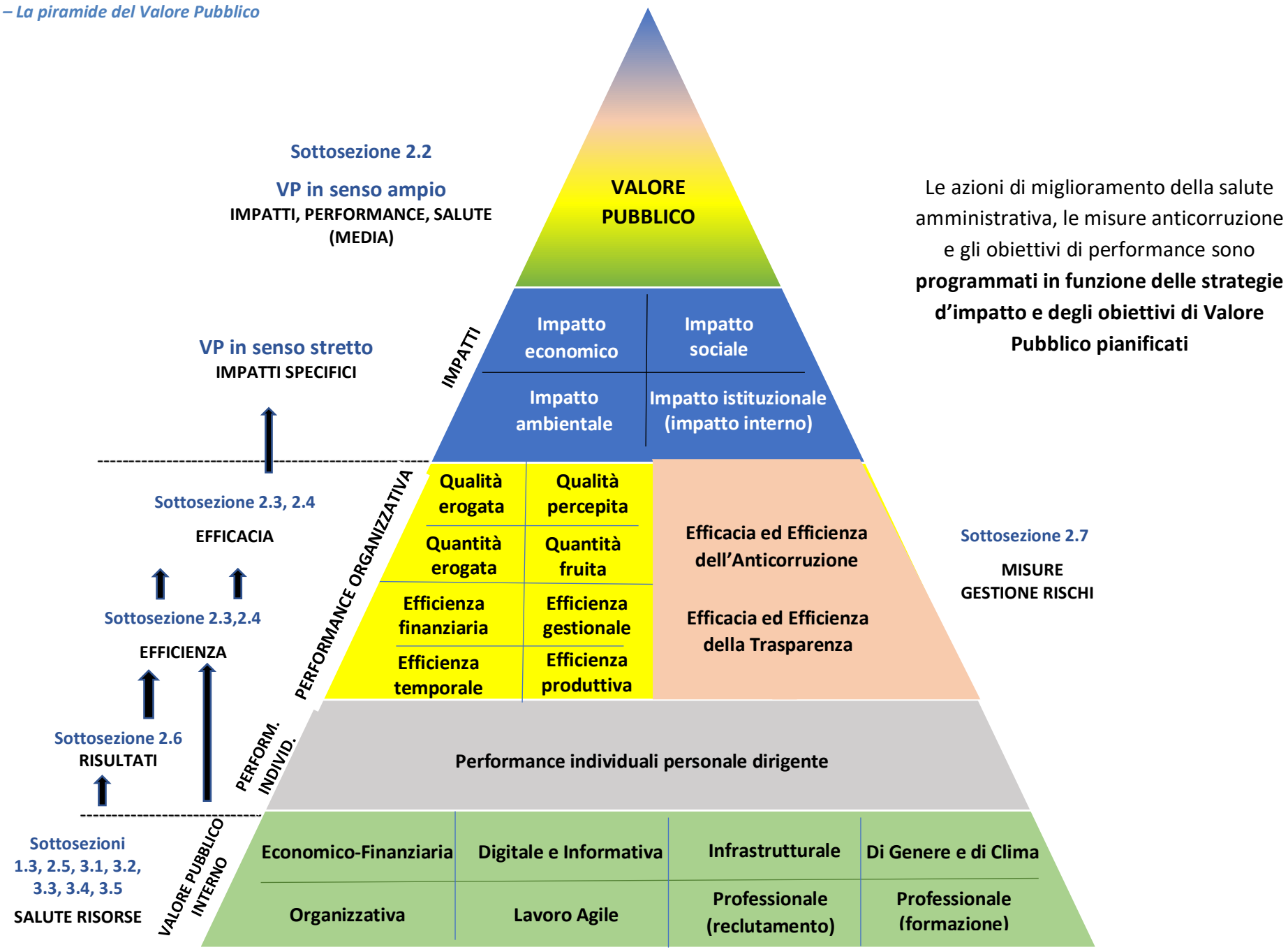
L'impatto esprime l'effetto atteso o generato (outcome) da una politica o da un servizio sui destinatari, nel medio-lungo termine, nell'ottica di creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere (economico, sociale, ambientale) rispetto alle condizioni di partenza.

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.

METODOLOGIA DI MISURAZIONE DEL VALORE PUBBLICO ATTRAVERSO LA PIRAMIDE DEL VALORE

Figura 33 – La piramide del 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 - , 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.

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.

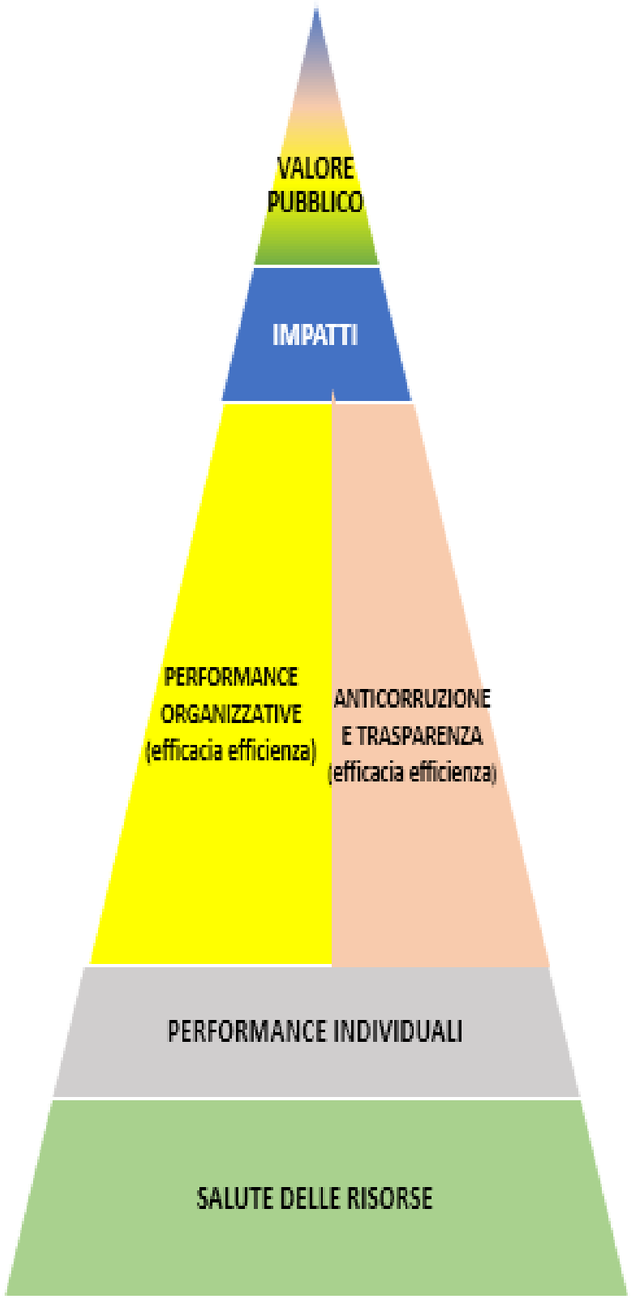
La logica alla base della metodologia della Piramide del Valore Pubblico è che le azioni di miglioramento della salute organizzativa, le misure anticorruzione, la trasparenza e gli obiettivi di performance organizzativa e individuale devono essere programmati in funzione degli obiettivi di valore pubblico 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 su 6 obiettivi di valore pubblico, 4 ritenuti rilevanti per tutto il sistema camerale (obiettivi di sistema) e 2 particolarmente significativi per la CCIAA dell'Umbria.**

Figura 34 – Misurazione degli obiettivi di Valore Pubblico

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO E MISURAZIONE



Promuovere un'economia inclusiva e sostenibile attraverso la trasformazione digitale e sostenibile delle imprese (benessere economico e ambientale) Valore pubblico esterno	Incrementare la ricchezza prodotta dal comparto turistico-ricettivo Incrementare le presenze turistiche Incrementare l'attrattività del territorio (benessere economico, sociale e ambientale) Valore pubblico esterno	Rafforzare la presenza all'estero delle imprese italiane Accrescere l'export (benessere economico e sociale) Valore pubblico esterno	Ridurre tempi e costi dei servizi Aumentare l'accessibilità (anche digitale) dei servizi Aumentare il livello di soddisfazione utenti (benessere economico, sociale e ambientale) Valore pubblico esterno	Allineare ai cambiamenti in atto cultura e comportamenti, portando al centro dell'attenzione i destinatari dei servizi Migliorare il benessere organizzativo (benessere istituzionale) Valore pubblico interno	Massimizzare la quota di risorse destinata alla promozione del territorio, assicurando la solidità patrimoniale e l'equilibrio economico-finanziario (benessere istituzionale ed economico) Valore pubblico interno/ester
Tasso di variazione del livello medio di maturità digitale delle imprese assistite → >= +11%	**Incremento presenze ai grandi eventi supportati dalla CCIAA→ >= 650.000**	**Nuovi contatti con buyer stranieri per imprese iscritte al progetto S.E.I. (proxy) → >= 30**	**Tempi fruizione del servizio iscrizione al R.I. → <= 5 gg.** **Aumento indice di customer satisfaction → +5%**	**Incremento medio del livello di competenze (competenze digitali) → >= 70%** **Incremento del benessere organizzativo**	**Incremento capacità di destinare risorse agli interventi economici → >= 100%**
Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese → >=41 Capacità di affiancamento alle imprese nell'innovazione digitale e green → >=6 Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate →>=20 Livello di soddisfazione delle imprese supportate → >=80% Tasso di utilizzo risorse stanziate per doppia transizione → >=60% Risorse per impresa destinate alla Digitalizzazione e allo sviluppo sostenibile→ >=€ 13,56	Livello di coinvolgimento in attività di promozione e qualificazione delle Imprese settore turismo e cultura→ >=165 Livello di coinvolgimento in iniziative di promozione del territorio→ >=100 Tasso di utilizzo risorse stanziate per turismo e promozione del territorio → >=60% Risorse per impresa destinate ala promozione del territorio e delle imprese→ >=€ 36,76	Livello di supporto alle imprese nell'internazionalizzazione→ >=250 Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati → >=14 Capacità di risposta dello Sportello internazionalizzazione→ >50 Livello di soddisfazione delle imprese supportate → >=90% Tasso di utilizzo risorse stanziate per l'internazionalizzazione delle imprese → >=84% Risorse per impresa destinate all'internazionalizzazione→>=€3,37	Grado di adesione al cassetto digitale → >= 45% Grado di rilascio di strumenti digitali → >= 5,2 Grado pulizia DB Registro imprese→ >= 37% Livello di soddisfazione degli utenti RI/REA/AIA→ >=75% Rispetto tempi di evasione pratiche Registro Imprese → >= 85% Costi medi iscriz/modif/cancell. (su istanza di parte) al RI/REA/AIA rispetto bacino utenza → <= € 8,96 Volume medio attività gestito da addetti gestione iscrizione di atti e fatti nel RI/REA/AIA → >= 5.515	Grado di utilizzo del modello di recruitment «per competenze» → > 0% Tasso di sostituzione personale (unità) nell'ultimo triennio → >= 200% Incidenza del personale dedicato ai processi rivolti all'utenza e al territorio (C-D-E-F-Z della Mappa dei processi) → >= 57,5%	% incasso diritto annuale alla scadenza → >=68% % incasso tramite ravvedimento operoso → >=7,0% Capacità di generare proventi aggiuntivi >7,5% Costi di personale e fuzionam. per impresa → <= € 120.160 Costo energia al mq. → <= € 6,44 Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC) → <= 0 Tempo medio emissione ruoli → <= 30 mesi
Media performance individuali personale dirigente coinvolto→ >=90%	Media performance individuali personale dirigente coinvolto→ >=90%	Media performance individuali personale dirigente coinvolto→ >=90%	Media performance individuali personale dirigente coinvolto→ >=90%	Media performance individuali personale dirigente coinvolto→ >=90%	Media performance individuali personale dirigente coinvolto→ >=90%
Adeguatezza risorse digitali e tecnologiche→ =100% Adeguatezza profili di competenza personale dedicato→ =100%	Adeguatezza risorse digitali e tecnologiche→ =100% Adeguatezza profili di competenza personale dedicato→ =100%	Adeguatezza risorse digitali e tecnologiche → =100% Adeguatezza profili di competenza del personale dedicato→ =100%	% servizi prenotabili on-line→ >=90% % servizi digitalizzati → >=__% Adeguatezza risorse digitali e tecnologiche → =100% Adeguatezza profili di competenza del personale dedicato→ =100%	Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale→ 100% Indice di struttura demografica del personale → >= 18%	Indice di equilibrio strutturale → >= 8,1% Indice di struttura primario → >= 190% Indice di liquidità immediata → >1 e <2 % energia da fonti rinnovabili → >=67%

2.3 – Performance strategica

(torna all'indice)

AMBITI STRATEGICI

In linea con le priorità individuate nel Programma pluriennale di mandato 2021-2025, con le strategie e linee di sviluppo el sistema camerale per il triennio 2025-2027 indicate da Unioncamere e con la Relazione Previsonale e Programmatica 2025, la pianificazione della Camera di Commercio dell'Umbria per il triennio successivo fa riferimento a tre ambiti strategici, che danno conto, anche a livello di sistema camerale, dei risultati aggregati delle politiche camerali.

Figura 35 – Gli ambiti strategici

Sviluppo delle imprese e del territorio

- Favorire il recupero competitivo del sistema delle imprese attraverso il rafforzamento dei fattori di competitività:
  - internazionalizzazione
  - transizione digitale e sostenibile delle imprese
  - formazione e cultura d'impresa
- Promuovere il turismo e l'attrattività del territorio

Semplificazione amministrativa e Regolazione del mercato

- Adeguare la velocità dell'apparato amministrativo a quello delle imprese e del mercato tendendo all'erogazione di servizi in tempo reale.
- Semplificare e migliorare la qualità dei servizi resi all'utenza.
- Riorganizzare i procedimenti gestiti al fine di ridurne i tempi medi di conclusione e migliorarne l'accessibilità anche attraverso la digitalizzazione.
- Tutelare la regolarità delle attività del mercato e la legalità delle dinamiche economiche attraverso:
  - la realizzazione di iniziative finalizzate alla trasparenza del mercato e delle pratiche commerciali;
  - lo sviluppo e il potenziamento delle attività di sorveglianza e di controllo
  - la promozione di strumenti di composizione delle crisi d'impresa e di risoluzione alternativa delle controversie insorte tra imprese e tra imprese e consumatori;
  - azioni per la tutela della proprietà industriale

Stato di salute dell'Ente

- Orientare la macchina organizzativa al raggiungimento degli obiettivi prefissati.
- Ridurre i costi operativi di erogazione dei servizi.
- Ricercare nuove fonti di finanziamento.
- Efficientare la riscossione delle entrate.
- Semplificare le procedure interne e sviluppare la loro digitalizzazione.
- Valorizzare e sviluppare le risorse umane.
- Orientare le decisioni e favorire l'integrazione degli enti strumentali e la cooperazione sinergica con i vari soggetti pubblici e privati operanti sul territorio.
- Migliorare la comunicazione, la trasparenza e la cultura dell'integrità.

DAGLI OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

A seguito dell'analisi di contesto e delle criticità rilevate, **sono stati individuati già nella RPP 2025 gli obiettivi di valore pubblico che coprono gli ambiti di intervento camerali 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).

Le performance strategiche sono programmate e misurate, principalmente, in termini di efficacia ed efficienza. La dimensione dell'efficacia, o del risultato, esprime l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti e può essere misurata sia in termini quantitativi che qualitativi. I dati utili alla determinazione dell'efficacia si possono ricavare dal controllo di gestione, dal controllo strategico e dalle rilevazioni della customer satisfaction. L'efficacia può essere misurata come quantità o come qualità, erogata o fruita.
La dimensione dell'efficienza misura lo sforzo realizzativo. I relativi indicatori esprimono la capacità di utilizzare le risorse (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio (output) o, in altri termini, la capacità di produrre beni e servizi minimizzando le risorse impiegate. Le informazioni sull'efficienza si ottengono dal controllo di gestione. L'efficienza può essere misurata in termini finanziari, economici, produttivi, temporali.

Figura 36 – Ambiti strategici - Obiettivi di Valore Pubblico - Obiettivi strategici

AMBITI STRATEGICI

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO

OBIETTIVI STRATEGICI

OBIETTIVI DI SISTEMA CAMERALE

1 - SVILUPPO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO

OVP1.1 Promuovere un'economia inclusiva e sostenibile attraverso la trasformazione digitale e sostenibile delle imprese

- **OS1.1.1 Favorire la transizione digitale e sostenibile delle imprese**

OVP1.2 Rafforzare la presenza all'estero delle imprese
Accrescere l'export italiano

- **OS1.2.1 Sostenere lo sviluppo dell' internazionalizzazione delle imprese**

OVP1.3 Incrementare la ricchezza prodotta dal comparto turistico-ricettivo
Incrementare le presenze turistiche
Incrementare l'attrattività del territorio

- **OS1.3.1 Sostenere il turismo e la promozione del territorio**

OVP1.4 Incrementare il tessuto imprenditoriale e il tasso di occupaz. giovanile e femminile
Ridurre la difficoltà di reperimento della forza lavoro e le disuguaglianze di genere

- **OS1.4.1 Favorire il raccordo formazione-lavoro e l'imprenditorialità**

2 - SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO

OVP2.1 Ridurre costi e tempi dei servizi
Aumentare l'accessibilità (anche digitale) dei servizi
Accrescere il livello di soddisfazione degli utenti

- **OS2.1.1 Favorire la transizione burocratica e la semplificazione**

OVP2.2 Tutelare il consumatore
Garantire la legalità delle dinamiche economiche
Ridurre costi e tempi di definizione delle controversie

- **OS2.2.1 Favorire la trasparenza e la regolazione del mercato**

3 - STATO DI SALUTE DELL'ENTE (i fattori abilitanti)

OVP3.1 Massimizzare la quota di risorse destinata alla promozione del territorio
Assicurare la solidità patrimoniale e l'equilibrio economico-finanziario

- **OS3.1.1 Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'ente**

OVP3.2 Allineare ai cambiamenti in atto cultura e comportamenti, portando al centro dell'attenzione i destinatari dei servizi
Migliorare il benessere organizzativo

- **OS3.2.1 Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio a imprese e utenti**

OVP3.3 Amplificare l'impatto delle performance dei singoli attori istituz.li
Orientare la macchina organizzativa al raggiungimento degli obiettivi

- **OS3.3.1 Supportare la governance interna ed esterna**

OVP3.4 Ridurre i rischi di erosione del valore pubblico creato

- **OS3.4.1 Assicurare la trasparenza, la prevenzione della corruzione e tutelare la privacy**

Figura 37 – Dimensioni del Valore Pubblico

OBIETTIVI STRATEGICI – RIEPILOGO

AMBITI STRATEGICI	OBIETTIVI STRATEGICI
1 - SVILUPPO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	OS1.1.1 FAVORIRE LA TRANSIZIONE DIGITALE E SOSTENIBILE DELLE IMPRESE
	OS1.2.1 SOSTENERE LO SVILUPPO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE
	OS1.3.1 SOSTENERE IL TURISMO E LA PROMOZIONE DEL TERRITORIO
	OS1.4.1 FAVORIRE IL RACCORDO FORMAZIONE-LAVORO E L'IMPRENDITORIALITA'
2 - SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO	OS2.1.1 FAVORIRE LA TRANSIZIONE BUROCRATICA E LA SEMPLIFICAZIONE
	OS2.2.1 FAVORIRE LA TRASPARENZA E LA REGOLAZIONE DEL MERCATO
3 - STATO DI SALUTE DELL'ENTE	OS3.1.1 GARANTIRE LA SALUTE GESTIONALE E LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA DELL'ENTE
	OS3.2.1 CONSOLIDARE IL CAPITALE UMANO E ORIENTARLO VERSO I PROCESSI PRIMARI DI SERVIZIO A IMPRESE E UTENTI
	OS3.3.1 SUPPORTARE LA GOVERNANCE INTERNA ED ESTERNA
	OS3.4.1 ASSICURARE LA TRASPARENZA, LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E LA TUTELA DELLA PRIVACY

OBIETTIVI STRATEGICI - SCHEDE DI DETTAGLIO

Obiettivo strategico	OS 1.1.1 FAVORIRE LA TRANSIZIONE DIGITALE E SOSTENIBILE DELLE IMPRESE (Obiettivo comune di sistema) torna al contesto esterno
FINALITA' DI VALORE PUBBLICO	**Promuovere un'economia inclusiva e sostenibile attraverso la trasformazione digitale e sostenibile delle imprese**
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
STRATEGIE	**Potenziamento delle competenze** del capitale umano delle PMI in digitalizzazione e sostenibilità **Creazione e sviluppo di ecosistemi digitali e sostenibili** 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 digitalizzazione e sostenibilità e counseling per l'accesso ai finanziamenti pubblici** **Favorire la transizione energetica delle imprese** attraverso progetti per l'efficientamento energetico la costituzione di Comunità Energetiche Rinnovabili. **Promuovere l'economia circolare** in collaborazione con ARPA Umbria. **Diffondere** l'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
PROGRAMMA (D.M. 27/03/2013)	011/005 – Promozione e attuazione politiche di sviluppo, competitività e innovazione….
RISORSE ECONOMICHE	€ 1.181.802,63 — AREA DIRIGENZIALE RESPONSABILE: PROMOZIONE ECONOMICA – Federico Sisti

Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2023	al 30.9.2024	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027
KPI 0S_1.1.1.001 (di sistema) **Tasso di variazione del livello di medio di maturità digitale 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)	n.d.	+11%	>=+11%	>= +11%	>= +11%
KPI 0S_1.1.1.002 (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.)	42	18	>= 20	>= 22	>= 24
KPI 0S_1.1.1.003 (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)	54,7	40,6	>=41	>= 43	>= 45
KPI 0S_1.1.1.004 (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)	4,0	5,65	>=6	>=7	>=8

Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2023	al 30.9.2024	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027
KPI 0S_1.1.1.005 **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%	ANNUALE	>= 80%	>= 80%	>= 80%
KPI 0S_1.1.1.006 **Tasso di utilizzo risorse stanziate per doppia transizione** **Peso: 10% UdM: %** ***Tipologia: efficienza gestionale***	Costi per Interventi economici dedicati alla doppia transizione / Risorse stanziate per Interventi economici da destinare alla doppia transizione (fonte: CON2)	51%	58%	>= +2% rispetto al 2024 >=60%	>= +2% rispetto al 2025	>= +2% rispetto al 2026
KPI 0S_1.1.1.007 **Risorse per impresa destinate alla Digitalizzazione e allo 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*)	€ 13,56	ANNUALE	>= € 13,56	>= € 13,56	>= € 13,56

Obiettivo strategico	**OS 1. 2 .1 SOSTENERE LO SVILUPPO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE**	**torna al cotesto esterno**
FINALITA' DI VALORE PUBBLICO	**Rafforzare la presenza all'estero delle imprese italiane** **Accrescere l'export italiano**	
INDICATORI DI IMPATTO MACRO AI QUALI CONTRIBUISCE L'OBIETTIVO	ISTAT/ICE: Tasso di propensione export; N. Imprese esportatrici	
STRATEGIE	**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 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	
PROGRAMMA (D.M. 27/03/2013)	016/005 – Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy	
RISORSE ECONOMICHE	€ 840.982,11	**AREA DIRIGENZIALE RESPONSABILE** PROMOZIONE ECONOMICA – Federico Sisti

Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2023	al 30.9 2024	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027
KPI 0S_1.2.1.001 **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 rilevazione*)	22	39	>= 30	>= 40	>= 50
KPI 0S_1.2.1.002 **Livello di supporto alle imprese nell'internazionalizzazione** **Peso: 20% UdM: N.** ***Tipologia: efficacia quantitativa***	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione / 1 (*fonte: Rilevazione interna*)	260	210	>= 250 PIRA	>= 270	>= 280
KPI 0S_1.2.1.003 **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*)	16	11	>= 14 PIRA	>= 16	>= 18
KPI 0S_1.2.1.004 **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)*	64	47	>= 50	>= 55	>= 60
KPI 0S_1.2.1.005 **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*)	90%	ANNUALE	>= 90%	>= 90%	>= 90%
KPI 0S_1.2.1.006 **Tasso di utilizzo risorse stanziate** **Peso: 15% UdM: %** ***Tipologia: efficienza gestionale***	Costi per Interventi Economici dedicati a Internazionalizzazione delle imprese / Risorse stanziate per l'internazionalizzazione delle imprese (*fonte: CON2*)	29%	82%	>= 84% PIRA	>= +2% anno 2025	>= +2% anno 2026
KPI 0S_1.2.1.007 **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*)	€ 3,37	ANNUALE	>= € 3,37	>= € 3,37	>= € 3,37

Obiettivo strategico	OS 1.3.1 SOSTENERE IL TURISMO E LA PROMOZIONE DEL TERRITORIO torna al contesto esterno
FINALITA' DI VALORE PUBBLICO	**- Incremento della ricchezza prodotta dal comparto turistico-ricettivo** **- Incremento delle presenze turistiche** **- Incremento dell'attrattività del territorio**
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
STRATEGIE	Sviluppare un approccio organizzativo e funzionale delle attività turistiche per la gestione e la promozione della destinazione unica regionale "Umbria" coerente con i dettami della nuova legge regionale. Collaborare con la Regione Umbria e gli stakeholder regionali nello sviluppo di attività di marketing territoriale e nella diffusione del brand regionale incentrato sul marchio ombrello **"Umbria cuore verde",** che unisce la proposta delle città maggiori con quella dei borghi, l'offerta culturale con quella naturalistica, i grandi eventi con le piccole manifestazioni. Rafforzare il posizionamento nazionale e internazionale della destinazione regionale e sostenere lo sviluppo dell'attività di soggetti specializzati nella **promo-commercializzazione dei prodotti turistici dell'Umbria** anche tramite risorse economiche che saranno gestite dalla Camera di Commercio, cui viene riconosciuta la funzione di organismo intermedio al fine di sostenere la crescita imprenditoriale attraverso la delega per la gestione dei fondi regionali appositamente destinati. Consolidare le azioni positive intraprese negli ultimi anni, tra cui il percorso di concertazione e la **rafforzata collaborazione con Regione Umbria, Anci,** con le **Associazioni di settore e con l'Università per la formazione** specialistica e post-laurea di nuove **figure professionali dedicate al turismo/cultura.** **Coinvolgere tutta la filiera dell'accoglienza in progetti di promozione dei territori** in Italia e all'estero, finalizzati ad un miglior inserimento della destinazione Umbria nell'offerta dei grandi Tour Operator con alcune caratterizzazioni quali l'offerta culturale legata ai **siti Patrimonio dell'Umanità UNESCO**, attraverso l'associazione Mirabilia Network. Costruire **progetti di filiera per la valorizzazione dell'artigianato artistico, delle produzioni manifatturiere di qualità e dei prodotti agroalimentari di eccellenza** da promuovere attraverso concorsi ed eventi a carattere locale e nazionale. Valorizzare il **patrimonio informativo** delle banche dati e implementare strumenti innovativi digitalizzati 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. Ricprire un 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.
STAKEHOLDER	Imprese, Regione e Enti locali, Università e Centri di ricerca, Associazioni di categoria
Programma (D.M. 27/03/2013)	011/005 – Promozione e attuazione politiche di sviluppo, competitività e innovazione….
Risorse economiche	€ 4.556.353,84 — **AREA DIRIGENZIALE RESPONSABILE**: PROMOZIONE ECONOMICA – Federico Sisti

Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2023	Al 30.9.24	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027
KPI 0S_1.3.1.001 **Tasso di utilizzo risorse stanziate** **Peso: 15% UdM: %** ***Tipologia: efficienza gestionale***	Oneri per Interventi economici dedicati al turismo e promoz. territorio / Risorse stanziate per il turismo e prom. territorio (*fonte: CON2*)	44%	56%	>= 60% PIRA	>= +2% 2025	>= + 2% 2026
KPI 0S_1.3.1.002 **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)*	650.000	ANNUALE	>= 650.000	>= anno 2025	>= anno 2026
KPI 0S_1.3.1.003 **Livello di coinvolgimento in iniziative di promozione del territorio** **Peso: 25% UdM: N.** ***Tipologia: efficacia quantitativa***	N° soggetti coinvolti in iniziative di promozione del territorio / 1 (*fonte: Rilevazione interna*)	87	110	>= 100 **PIRA**	>= 100	>= 100
KPI 0S_1.3.1.004 **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*)	443	165	>= 165 **PIRA**	>= 165	>= 165
KPI 0S_1.3.1.005 **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*)	€ 36,76	ANNUALE	>= € 36,76	>= anno 2025	>=anno 2026

Obiettivo strategico	OS 1.4.1 FAVORIRE IL RACCORDO FORMAZIONE-LAVORO E L'IMPRENDITORIALITA' torna al contesto esterno
FINALITA' DI VALORE PUBBLICO	**- incrementare il tessuto imprenditoriale del territorio** **- incrementare il tasso di occupazione giovanile e femminile** **- ridurre la difficoltà di reperimento della forza lavoro per le imprese (mismatch)** **- ridurre le diseguaglianze di genere**
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
STRATEGIE	- **Supporto alla creazione di percorsi di Alternanza Scuola Lavoro e di orientamento con le scuole e le imprese del territorio**, realizzati anche in funzione delle indicazioni ricevute nelle indagini Excelsior gestite dal sistema camerale, attraverso la realizzazione di attività laboratoriali sui temi dell'Imprenditorialità (Impresa in Azione, Idee in Azione), della digitalizzazione (DIGITLAB), della sostenibilità ambientale (GREENLAB) e del Turismo e Cultura (Mirabilia Bootcamp). Nella definizione di tali azioni verrà svolta un'azione di coordinamento per promuovere la collaborazione tra le associazioni imprenditoriali e gli istituti scolastici in modo da consentire una migliore programmazione dei corsi da offrire ai giovani e un inserimento in aziende che operano in settori in cui si registrano i maggiori fabbisogni occupazionali. Grande importanza sarà data all'attività di **Orientamento post-diploma** anche alla luce della recente introduzione delle figure dei docenti orientatori, prevista dal Decreto n. 328 del 22 dicembre 2022 del Ministro dell'Istruzione e del Merito con cui sono state approvate le nuove Linee guida per l'orientamento, dando così attuazione alla riforma prevista dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). La Camera di Commercio supporterà gli operatori scolastici nella realizzazione di queste attività sia attraverso le iniziative di propria realizzazione - CVLAB e CameraOrienta -, sia partecipando ad eventi e/o progetti organizzati da altre istituzione sulle tematiche dell'Orientamento post-diploma, delle transizioni scuola-lavoro e dei risultati del Progetto Excelsior. - Implementazione a livello territoriale del sistema di **certificazione delle competenze acquisite dagli studenti a valle di percorsi di PCTO** (percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento, già alternanza scuola-lavoro) co-progettati da scuole e imprese in base a protocolli d'Intesa sottoscritti da Unioncamere e da diverse organizzazioni imprenditoriali di settore. - 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 l'orientamento all'autoimpiego e alla creazione d'impresa (Servizio Nuove Imprese):** all'interno di questa area di attività si inseriscono le azioni di supporto agli aspiranti imprenditori, ai neo imprenditori e alle start up, realizzate attraverso il Servizio Nuove Imprese (SNI) che svolge un'attività di primo orientamento e di indirizzo per coloro che scelgono di avviare un'attività imprenditoriale. Le iniziative della Camera di Commercio dell'Umbria si inseriscono in un programma nazionale coordinato da Unioncamere, collaborando attivamente per la gestione della piattaforma nazionale www.sni.unioncamere.it, all'interno della quale gli utenti possono trovare informazioni di base, orientamento all'imprenditorialità, expertise tecnico, attività formative e di assistenza tecnica alla creazione di impresa, notizie e informazioni dai territori. - Anche tramite la gestione dei **Comitati per l'imprenditoria femminile e giovanile**, la Camera dell'Umbria supporterà le imprese attraverso azioni mirate sia ad assicurare risposte adeguate in termini di informazione e promozione sia a garantire specifici servizi di sostegno (in particolare formazione e assistenza tecnica) ad una ripresa equa e sostenibile che presti attenzione alle pari opportunità di genere, nonché generazionali e territoriali e di accompagnamento all'imprenditorialità femminile e all'occupazione. La Camera di Commercio dell'Umbria, in sinergia con Unioncamere, sarà uno dei punti di riferimento sul territorio nell'attuazione della **certificazione della parità di genere nelle Pmi** prevista dalla Strategia nazionale per le pari opportunità 2021-2026 e dalle iniziative del Pnrr, finalizzata ad agevolare l'adozione da parte delle imprese, su base volontaria, di una "patente" (certificata) di equità tra uomini e donne. Questa ed altre azioni consentiranno di raggiungere, entro il 2026, l'incremento di cinque punti nella classifica dell'Indice sull'uguaglianza di genere - elaborato dall'European Institute for Gender Equality - che attualmente vede l'Italia al 14esimo posto nella classifica dei Paesi UE-27 e di accrescere l'occupazione femminile del 4%. - Di fondamentale importanza lo **sviluppo di competenze necessarie per crescere e competere sul mercato, prime fra tutte quelle digitali, quelle in tema di transizione ecologica, di internazionalizzazione e di finanza d'impresa**. - Oltre ad agevolare l'accesso ai servizi, la strategia d'azione per le start-up non potrà prescindere dallo sviluppo di azioni di supporto per l'**individuazione di forme di finanziamento che ne possano sostenere la crescita.**

STAKEHOLDER	Istituti scolastici, studenti, aspiranti imprenditori, imprese, ITS, Università, Associazioni di categoria		
Programma (D.M. 27/03/2013)	011/005 – Promozione e attuazione politiche di sviluppo, competitività e innovazione….		
Risorse economiche	€ 528.755,03	**AREA DIRIGENZIALE RESPONSABILE**	PROMOZIONE ECONOMICA – Federico Sisti

Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2023	**Al 30.9.2024**	**Anno 2025**	**Anno 2026**	**Anno 2027**
KPI 0S_ 1.4.1.001 **Studenti coinvolti nei percorsi di orientamento e alternanza** **Peso: 25% UdM: N.** ***Tipologia: efficacia quantitativa***	N° studenti coinvolti nei percorsi di orientamento e alternanza / 1 (*fonte:Rilevazione interna)*	2.124	1.146	>=1.500 PIRA	>=1.500	>= 1.500

Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2023	Al 30.9.2024	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027
KPI 0S_1.4.1.002 **Indice di CS studenti e/o scuole** **Peso: 25% UdM: %** ***Tipologia: efficacia qualitativa - qualità percepita***	Punteggio medio conseguito su indagini di CS / Punteggio massimo teorico (su scala 1-10) (*fonte: Questionari di rilevazione*)	70%	ANNUALE	>= 70%	>= 70%	>=70%
KPI 0S_1.4.1.003 **Tempo medio assegnazione voucher (incidenza del ritardo)** **Peso: 25% UdM: N.** ***Tipologia: efficienza temporale***	N. gg. di ritardo rispetto al n° di gg. previsti dal bando/N. gg. previsti dal bando) (*fonte: LWA)*	0%	0%	<= 0%	<= 0%	<= 0%
KPI 0S_1.4.1.004 **Tasso di utilizzo risorse stanziate** **Peso: 25% UdM: %** ***Tipologia: efficienza gestionale***	Costi per Interventi economici a favore della Formazione Lavoro e Imprenditorialità / Risorse stanziate per la Formazione, Lavoro e Imprenditorialità (*fonte: CON2)*	43%	81%	>= 83% PIRA	>= +2% anno 2025	>= +2% anno 2026

Obiettivo strategico	**OS 2.1.1 FAVORIRE LA TRANSIZIONE BUROCRATICA E LA SEMPLIFICAZIONE (Obiettivo comune di sistema)** torna al contesto esterno
FINALITA' DI VALORE PUBBLICO	**- ridurre i tempi medi di erogazione dei servizi** **- ridurre il costo dei servizi** **- aumentare l'accessibilità (anche digitale) dei servizi** **- aumentare il livello di soddisfazione degli utenti**
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)
STRATEGIE	La competitività delle imprese e la capacità di attrazione di un territorio dipendono anche dalla qualità complessiva dell'azione amministrativa e dal grado di semplificazione raggiunto. L'Ente camerale deve farsi promotore e facilitatore di innovazione e semplificazione. Il primo impegno sarà il **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. In tema di 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. L'emanazione, a livello nazionale, delle specifiche tecniche sul **Fascicolo d'impresa**, appena intervenuta, rappresenta un importante tassello per la sua piena operatività, consentendo a tutte le Pubbliche Amministrazioni di consultare e verificare atti, documenti e autorizzazioni di un'impresa senza dover richiedere copia del documento all'impresa stessa. Proseguirà l'impegno in **azioni di sensibilizzazione e di impulso all'utilizzo di piattaforme uniche ed interoperabili**, promuovendo in particolare l'interscambio di dati e l'utilizzo di programmi che consentano di interfacciare le diverse piattaforme utilizzate dalle pubbliche amministrazioni, soprattutto in tema di gestione del **SUAP.** In proposito proseguirà il percorso di coinvolgimento dei Comuni nell'utilizzo della piattaforma per la gestione del SUAP, avviato nel 2024, contestualmente alla costituzione di un **Tavolo sulla semplificazione amministrativa** con l'obiettivo di uniformare a livello regionale le procedure e la modulistica a disposizione di imprese e professionisti. La Camera di Commercio offre, inoltre, alle imprese una pluralità di **servizi online e di strumenti digitali** a disposizione degli imprenditori, in collaborazione con Infocamere, che anche per i prossimi anni saranno in continua crescita ed evoluzione, in un'ottica di semplificazione delle attività amministrative. Per il 2025 si prevede un ampliamento dei servizi accessibili tramite SPID. Inoltre, il sistema di prenotazione on-line dei servizi camerali, entrato a pieno regime nel 2024, sarà oggetto di monitoraggio e, ove necessario, di modifiche in un'ottica di migliore fruizione del servizio da parte degli utenti. La Camera di Commercio dell'Umbria proseguirà lungo il percorso già tracciato di digitalizzazione e dematerializzazione dei flussi di lavoro, in conformità alle indicazioni contenute nelle Linee Guida e nel Piano Triennale per la Digitalizzazione della Pubblica Amministrazione emanati da AGID e al Piano di Transizione digitale della Camera di Commercio dell'Umbria, approvato dalla Giunta camerale. La **digitalizzazione dei processi** richiederà la contestuale riorganizzazione degli stessi e lo sviluppo delle necessarie competenze digitali. Per questo motivo, nell'anno 2025 si intende proseguire nel percorso di transizione digitale puntando in particolare su un programma di formazione, rivolto al personale camerale, in modo da innalzare e diffondere le **competenze digitali.** Rientra in questo ambito anche il rispetto delle norme in materia di accessibilità dei servizi digitali, disciplinato dalla Legge n. 4 del 9 gennaio 2004 e ss.mm.ii..

STAKEHOLDER	Imprese, Ordini professionali, Pubbliche Amministrazioni (Regione, Comuni, ...)		
Programma (D.M. 27/03/2013)	012/004 – Vigilanza sui mercati e sui prodotti …….		
RISORSE ECONOMICHE	€ 2.385.840,97	**AREA DIRIGENZIALE RESPONSABILE**	Servizi amministrativi alle imprese e regolaz.mercato-Giuliana Piandoro

Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2023	Al 30.9.24	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027
KPI 0S_2.1.1.001 **Grado di adesione al cassetto digitale (di sistema)** **Peso: 5% UdM: %** ***Tipologia: impatto/efficacia quantitativa)***	N. imprese aderenti Cassetto digitale*100/ imprese attive al 31/12 *(fonte: Infocamere-Movimprese)*	35,8%	41,8% 44,1% al 31.12.2024	>= 45%	>= anno 2025	>= anno 2026
KPI 0S_2.1.1.002 **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)*	6,5%	3,7	>=5,2 PIRA	>=5,2	>= 5,2
KPI 0S_2.1.1.003 **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*)	93%	80%	>=85% PIRA	>=85%	>=85%
KPI 0S_2.1.1.004 **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*)	2,7	4,6	<= 5	<= 5	<= 5
KPI 0S_2.1.1.005 **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*)	37%	0%	In attesa definzione Unioncamere	In attesa definzione Unioncamere	In attesa definzione Unioncamere
KPI 0S_2.1.1.006 **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.ll. (*fonte: Kronos / Movimprese)*	€ 8,96	ANNUALE	da determinare a seguito valore consuntivo 2024	da determinare a seguito valore consuntivo 2025	da determinare a seguito valore consuntivo 2026
KPI 0S_2.1.1.007 **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 (espresse 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*)	5.515	ANNUALE	Da definire a seguito monitoraggio finale 2024	Da definire a seguito monitoraggio finale 2025	Da definire a seguito monitoraggio finale 2026
KPI 0S_2.1.1.008 **Indice di customer satisfaction sui servizi erogati** **Peso: 5% UdM: N.** ***Tipologia: Efficacia qualitativa-qualità percepita***	Media punteggi / Punteggio massimo (*fonte: Sito istituzionale*)	82%	ANNUALE	>=75%	>=75%	>= 75%

Obiettivo strategico	OS 2.2.1 FAVORIRE LA TRASPARENZA E LA REGOLAZIONE DEL MERCATO
FINALITA' DI VALORE PUBBLICO	**- tutelare il consumatore** **- garantire la legalità nelle dinamiche economiche (riduzione contraffazioni, smaltimento rifiuti,….)** **- ridurre i costi e i tempi di definizione delle controversie civili e commerciali**
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
STRATEGIE	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, perseguento le seguenti line strategiche: - **assicurare il corretto funzionamento del mercato**, tramite una crescente vigilanza sulla sicurezza dei prodotti, sugli strumenti di misura utilizzati per le transazioni commerciali, sulla tutela della proprietà intellettuale, l'anticontraffazione e la messa a disposizione di altri enti di controllo e delle Forze dell'Ordine degli strumenti conoscitivi e di indagine di cui dispone il sistema camerale, a partire dai dati del Registro Imprese e dell'Albo Gestori Ambientali. -**garantire maggiore trasparenza del mercato**, attraverso: la rilevazione dell'andamento dei prezzi all'ingrosso, dei prezzi degli immobili, la redazione del listino settimanale di Borsa merci nonché la pubblicazione del Listino quindicinale dei prezzi dei prodotti Petroliferi, con la finalità di facilitare la circolazione delle informazioni, quale presupposto essenziale per lo sviluppo di un mercato efficiente; 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. Oggi, mentre l'Organismo di Mediazione camerale costituisce un sicuro punto di riferimento per la comunità forense del territorio, la Camera Arbitrale, pur offrendo servizi che hanno sempre suscitato unanime consenso da parte degli utenti che ne hanno fruito, sconta la scarsa diffusione dell'istituto nella comunità economica locale e, pertanto, gestisce un numero di procedimenti decisamente più ridotto di quello proprio di Camere appartenenti a contesti più sviluppati, quali Veneto e Lombardia. Una maggiore diffusione del ricorso all'arbitrato amministrato camerale rappresenterebbe una sicura opportunità per le imprese le quali, attraverso questo istituto, possono risolvere le loro controversie civili in tempi rapidi, a costi ragionevoli e mediante una procedura le cui correttezza e qualità sono assicurate dal Consiglio Arbitrale, organo di garanzia che monitora e supervisiona ogni procedimento ed è composto da professionisti di chiara fama e di specchiata reputazione. **- Offrire servizi amministrativi telematicamente avanzati in campo ambientale**		
STAKEHOLDER	Imprese, Consumatori, Forze dell'Ordine, Ordini professionali, Tribunali, Min.Ambente, Associazioni di categoria		
Programma (D.M. 27/03/2013)	012/004 – Vigilanza sui mercati e sui prodotti …….		
Risorse economiche	€ 1.051.292,95	**AREA DIRIGENZIALE RESPONSABILE**	Servizi amministrativi alle imprese e regolaz.del mercato - Giuliana Piandoro

Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2023	AL 30.9.24	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027
KPI 0S_2.2.1.001 **Volume medio per addetto procedure di conciliazioni/ mediazioni gestite** **Peso: 15% UdM: N.** ***Tipologia: Efficienza produttiva***	Numero di mediazioni/conciliazioni gestite / Risorse impiegate (espresse in FTE integrato) nel sottoprocesso C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale (*fonte: ConciliaCamere / Kronos*)	90	ANNUALE	Da definire a seguito monitoraggio finale 2024	Da definire a seguito monitoraggio finale 2025	Da definire a seguito monitoraggio finale 2026
KPI 0S_2.2.1.002 **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*)	€ 1.128,94	ANNUALE	Da definire a seguito monitoraggio finale 2024	Da definire a seguito monitoraggio finale 2025	Da definire a seguito monitoraggio finale 2026
KPI 0S_2.2.1.003 **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*)	4,4	6	<= 6 PIRA	<= 6	<= 6
KPI 0S_2.2.1.004 **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 (espresse in FTE integrato) nel sottoprocesso C2.6.1 Aggiornamento Registro Protesti su istanza di parte nell'anno "n" (*fonte: REPR / Kronos*)	124	ANNUALE	Da definire a seguito monitoraggio finale 2024	Da definire a seguito monitoraggio finale 2025	Da definire a seguito monitoraggio finale 2026
KPI 0S_2.2.1.005 **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 (espresse in FTE integrato) assorbite dal sottoprocesso C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81 nell'anno "n" (*fonte: PROSA / Kronos*)	250	ANNUALE	Da definire a seguito monitoraggio finale 2024	Da definire a seguito monitoraggio finale 2025	Da definire a seguito monitoraggio finale 2026
KPI 0S_2.2.1.006 **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*)	€ 408,39	ANNUALE	Da definire a seguito monitoraggio finale 2024	Da definire a seguito monitoraggio finale 2025	Da definire a seguito monitoraggio finale 2026
KPI 0S_2.2.1.007 **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*)	28,9%	28,7%	>= 50% PIRA	>= 50%	>= 50%
KPI 0S_2.2.1.008 **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*)	€ 28,38	ANNUALE	Da definire a seguito monitoraggio finale 2024	Da definire a seguito monitoraggio finale 2025	Da definire a seguito monitoraggio finale 2026
KPI 0S_2.2.1.009 **Verifiche ispettive su strumenti metrici** **Peso: 10% UdM: €**	N° verifiche ispettive su strumenti metrici effettuate nell'anno / 1 (*fonte: Kronos / PROAC*)	275	262	>= 260 PIRA	>=260	>= 260

Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2023	AL 30.9.24	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027
Tipologia: efficacia quantitativa						
KPI 0S_2.2.1.010 **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 mandatari nell'anno "n" (*fonte: Kronos / Gedoc*)	€ 107,09	ANNUALE	Da definire a seguito monitoraggio finale 2024	Da definire a seguito monitoraggio finale 2025	Da definire a seguito monitoraggio finale 2026

Obiettivo strategico	**OS 3.1.1 GARANTIRE LA SALUTE GESTIONALE E LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA DELL'ENTE (Obiettivo comune di sistema)**		
FINALITA' DI VALORE PUBBLICO (impatto interno)	- **massimizzare la quota di risorse destinata alla promozione del territorio** - **assicurare la solidità patrimoniale e l'equilibrio economico-finanziario**		
STRATEGIE	Per accrescere la probabilità di conseguire la mission e gli obiettivi strategici funzionali alla stessa, è fondamentale **presidiare la salute economico-finanziaria e patrimoniale dell'ente**, ovvero la fluidità finanziaria, la redditività economica, la solidità patrimoniale. A tal fine appare quanto mai strategico: - **migliorare l'efficienza di impiego delle risorse** attraverso analisi e valutazione di quelle destinate ai servizi, allo scopo di massimizzare la parte destinata alla promozione economica del territorio, assicurando nel contempo la solidità patrimoniale e l'equilibrio economico-finanziario; - **efficientare la riscossione delle entrate**, in particolare gli incassi da diritto annuale, attraverso la prosecuzione del programma per ridurre la morosità nei pagamenti del diritto annuale, favorire il suo recupero nelle varie fasi del pagamento spontaneo, promuovere l'utilizzo del ravvedimento operoso, la gestione del pre-ruolo e del ruolo, integrando in maniera sinergica da un lato i risultati derivanti dall'attività di cancellazione d'ufficio di imprese non più operative e dall'altro l'assegnazione d'ufficio di un domicilio digitale; - **ricercare nuove fonti di finanziamento**, attraverso la realizzazione di attività e progetti in convenzione/cofinanziamento, in ambito sia europeo che nazionale, sia attraverso l'adesione a progetti di sistema promossi da Unioncamere e cofinanziati dal Fondo di Perequazione; La rete di collaborazioni instaurata con le altre Istituzioni regionali ha consentito di aprire un nuovo fronte di collaborazione per reperire nuove ed ulteriori fonti di finanziamento in grado di consentire la realizzazione delle strategie camerali e in primis il supporto al sistema socio-economico regionale. A seguito dell'esito positivo della candidatura rivolta all'Agenzia per la coesione territoriale del **progetto "FENICE -** Internazionalizzazione e promozione del territorio, percorsi formativi su turismo, enogastronomia, sostenibilità e culture digitali", la Camera sarà impegnata in partnership con la capofila Università per Stranieri di Perugia, il Comune di Norcia e il Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica nei comuni della Valnerina colpiti dagli eventi sismici del 2016. - **efficientare i processi di spesa**, attraverso il contenimento dei tempi di pagamento delle fatture; - **razionalizzare ed efficientare il patrimonio camerale** attraverso processi di razionalizzazione degli immobili, il **miglioramento dell'efficienza e l'economicità nell'utilizzo degli spazi,** la **dismissione di alcuni asset non strategici su Terni ed Orvieto**, il **completamento della procedura di liquidazione dell'Unione regionale.** Al fine di mantenere l'efficienza e assicurare un'adeguata accessibilità fisica degli immobili da parte del personale e degli utenti, è necessario inoltre programmare e attuare **interventi di manutenzione straordinaria e di consolidamento statico** sulle sedi di Perugia e di Terni. - proseguire la **riconversione in chiave green le proprie strutture camerali,** iniziata nella sede di Perugia con l'installazione di un **impianto fotovoltaico**, da rendere in futuro più efficiente e produttivo grazie all'evoluzione della tecnologia sul solare, e proseguita con la riqualificazione dei locali, sostituendo **tutti i corpi illuminanti con dispositivi led ad alta efficienza**, nonché la sostituzione con **apparati più efficienti per il riscaldamento/raffrescamento,** il tutto finanziato con risorse quasi totalmente cofinanziate. Analoga strategia di riqualificazione degli impianti elettrici e di climatizzazione per la sede di Terni, già intrapresa nel 2024 con la totale sostituzione del vetusto impianto di climatizzazione estiva della sede di Terni con impianto di ultima generazione in grado di garantire efficienza e risparmio energetico, dunque con ridotto impatto ambientale, sia in termini di riduzione emissioni di Co2 rispetto al vecchio ed inefficiente impianto sostituito, che di riduzione di emissioni rumorose. Nel 2025 analoga **manutenzione** dovrà essere realizzata presso il **Centro Servizi Galeazzo Alessi** con sostituzione degli impianti attuali con un impianto più efficiente a pompa di calore di ultima generazione. - proseguire le **manutenzioni straordinarie** già previste dal programma pluriennale degli interventi e per le quali è già disponibile la progettazione anche esecutiva.		
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	€ 1.974.720,02	**AREA DIRIGENZIALE RESPONSABILE**	**FINANZA, GESTIONE E LEGISLATIVO – Mario Pera**

Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2023	Al 30.9.24	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027
KPI 0S_3.1.1.001 **% incasso diritto annuale alla scadenza** **Peso: 10% UdM: %** ***Tipologia: stato risorse: salute economica***	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*)	70,1%	70% previsione	>= 68%	>= 69%	≥ 70%
KPI 0S_3.1.1.002 **Tempo medio emissione ruoli** **Peso: 5% UdM: mesi** ***Tipologia: stato risorse: salute economica***	N° medio di mesi intercorrenti tra la scadenza del pagamento del diritto annuale e la data di emissione del ruolo /1 (*fonte: ADER*)	45	40	<= 30	<= 30	≤ 30

Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2023	Al 30.9.24	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027
KPI 0S_3.1.1.003 **% incassi tramite ravvedimento operoso** **Peso: 15% UdM: %** ***Tipologia: stato risorse: salute economica***	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*)	8,3%	6,8%	>= 7,0%	>= 7,0%	≥ 7,0%
KPI 0S_3.1.1.004 (di sistema) **Indice di equilibrio strutturale** **Peso: 5% UdM: %** ***Tipologia: stato risorse: salute economica***	(Proventi strutturali - Oneri strutturali) /Proventi strutturali (*fonte: CON2*)	23,2%	ANNUALE	>= 8,1% PIRA	in base al preventivo 2026	in base al preventivo 2027
KPI 0S_3.1.1.005 (di sistema) **Capacità di generare proventi aggiuntivi** **Peso: 10% UdM: %** ***Tipologia: stato delle risorse: salute economica***	(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*)	5,9%	ANNUALE	>= 7,5%	in base al preventivo 2026	in base al preventivo 2027
KPI 0S_3.1.1.006 (di sistema) **Indice di struttura primario** **Peso: 5% UdM: %** ***Tipologia: stato risorse: solidità patrimon.***	Patrimonio netto / Immobilizzazioni (*fonte: CON2*)	222%	ANNUALE	>= 190% PIRA	in base al preventivo 2026	in base al preventivo 2027
KPI 0S_3.1.1.007 (di sistema) **Capacità di destinare risorse agli interventi economici** **Peso: 15% UdM: N.** ***Tipologia: impatto***	Interventi economici per impresa (oneri) anno N / Media Interventi economici (oneri) per impresa anni N-1 _ N-3 (*) *(fonte: CON2 -Monvimprese)*	92%	ANNUALE	>= 100% PIRA	>= 100%	>= 100%
KPI 0S_3.1.1.008 **Indice di liquidità immediata** **Peso: 10% UdM: N.** ***Tipologia: stato risorse: salute economica***	Liquidità immediata / Passività correnti (*fonte: CON2*)	2,24	ANNUALE	>1 e < 2 PIRA	>1 e < 2	>1 e < 2
KPI 0S_3.1.1.009 **Costi di personale e funzionamento per impresa** **Peso: 5% UdM: €** ***Tipologia: efficienza economica***	Oneri del personale + Oneri di funzionamento / ogni 1.000 imprese attive al 31/12 *(fonte: CON2 / Movimprese)*	€ 95.056,05	ANNUALE	<= € 120.160	in base al preventivo 2026	in base al preventivo 2027
KPI 0S_3.1.1.010 (di sistema) **Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti** **Peso: 10% UdM: gg.** ***Tipologia: qualità***	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture *(fonte: PCC)*	-16 gg.	- 18 gg.	<=0 PIRA	<=0	<=0
KPI 0S_3.1.1.011 **% energia da fonti rinnovabili** **Peso: 5% UdM: %** ***Tipologia: efficienza energetica***	Kwh prodotti da fonti rinnovabili /Totale Kwh consumati *(fonte: CON2)*	Dato non ancora disponibile	ANNUALE	>= 67%	>= 67%	≥ 67%
KPI 0S_3.1.1.012 **Spesa per energia elettrica al metro quadro** **Peso: 5% UdM: Kwh** ***Tipologia: efficienza energetica***	Spesa per energia elettrica delle sedi con servizi al pubblico/ Mq disponibili nelle sedi con servizi al pubblico *(fonte: CON2)*	€ 6,44	ANNUALE	<= 6,44	,<= 6,44	≤ 6,44

Obiettivo strategico	OS 3.2.1 CONSOLIDARE IL CAPITALE UMANO E ORIENTARLO VERSO I PROCESSI PRIMARI DI SERVIZIO A IMPRESE E UTENTI (Obiettivo di sistema)
FINALITA' DI VALORE PUBBLICO **(impatto interno)**	**- allineare ai cambiamenti in atto, la cultura e i comportamenti all'interno dell'organizzazione, portando al centro dell'attenzione i destinatari dei servizi** **- migliorare il benessere organizzativo**
STRATEGIE	- potenziare le professionalità camerali con **percorsi formativi** finalizzati a garantire la loro rifocalizzazione; la formazione dovrà assicurare, oltre allo sviluppo di competenze di taglio specialistico, il potenziamento delle competenze relative alle tecnologie digitali e delle cosiddette soft skills (ossia abilità relazionali e competenze personali quali l'autonomia, la flessibilità, la capacità di problem solving, l'attitudine al lavoro in team, la gestione dello stress, l'efficacia comunicativa ecc.), sempre più fondamentali per una gestione dei processi efficace e di qualità; - **allineare ai cambiamenti in atto la cultura e i comportamenti all'interno dell'organizzazione,** portando al centro dell'attenzione i destinatari dei servizi; - **accrescere la presenza di collaboratori giovani**, sempre più necessaria a seguito della progressiva riduzione del personale in servizio per pensionamenti e processi di mobilità a cui non ha fatto seguito l'attivazione di procedure di reclutamento; - **individuare i fabbisogni professionali** considerando non più esclusivamente le conoscenze teoriche dei dipendenti (sapere), ma anche le capacità tecniche (saper fare) e comportamentali (saper essere). La definizione dei **nuovi profili professionali**, accompagnata dal nuovo sistema di classificazione del personale introdotto dal nuovo CCNL per il triennio 2019-2021, permetterà di superare l'automatismo nel turnover: le nuove assunzioni non consisteranno più nella sostituzione di vecchie figure con altre identiche, ma guarderanno al futuro, alle **nuove competenze** che devono sostenere la trasformazione della PA prevista dal PNRR. Un processo che si tradurrà, dunque, in una progressiva riduzione delle figure amministrative aspecifiche a favore di esperti (del digitale, di e-procurement, di transizione verde, di project management, ecc.); - consolidare gli strumenti di **conciliazione dei tempi di vita e di lavoro** del personale e **favorire pari opportunità**.

STAKEHOLDER	Personale interno		
Programma (D.M. 27/03/2013)	032/003 - Servizi e affari generali delle Amministrazioni pubbliche		
Risorse economiche	€ 241.321,88	**AREA DIRIGENZIALE RESPONSABILE**	FINANZA, GESTIONE E LEGISLATIVO – Mario Pera

Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2023	**Al 30.9.24**	**Anno 2025**	**Anno 2026**	**Anno 2027**
KPI 0S_3.2.1.001 **Incremento medio del livello di competenze (digitali)** **Peso: 20% UdM: %** ***Tipologia: impatto***	Media livello competenze digitali post formazione Syllabus / Media livello competenze digitali ante formazione Syllabus *(fonte: Syllabus)*	n.d.	ANNUALE	>=70%	>=50%	>=10%
KPI 0S_3.2.1.001 **Incremento del benessere organizzativo** **Peso: 0% UdM: %** ***Tipologia: impatto***	Livello benessere organizzativo anno n / çivello benessere organizzativo anno n-2 *(fonte: Risultati indagine benessere organizzativo)*	n.d.	BIENNUALE	Solo monitoraggio	-	Da definire a seguito monitoraggio 2025
KPI 0S_3.2.1.006 **Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale** **Peso: 15% UdM: %** ***Tipologia: stato delle risorse: salute prof.le***	N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / Totale personale dipendente in servizio nell'anno (*fonte: Rilevazione interna*)	97%	95%	100% PIRA	100%	100%
KPI 0S_3.2.1.002 (di sistema) **Tasso di sostituzione del personale (unità)** **Peso: 20% UdM: N.** ***Tipologia: efficacia***	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 *(fonte: rilevazione interna)*	5%	10%	>=200% (12 ingressi nel 2023-2025, 6 uscite 2022-2024)	>=183%	>157%
KPI 0S_3.2.1.004 (di sistema) **Grado di utilizzo del modello di recruitment "per competenze"** **Peso: 10% UdM: %** ***Tipologia: efficacia***	N° ingressi selezionati in base al modello "per competenze" / N° ingressi totali nell'anno N *(fonte: rilevazione interna)*	0%	0%	0%	0%	0%
KPI 0S_3.2.1.003 (di sistema) **Indice di struttura demografica del personale** **Peso: 20% UdM: %** ***Tipologia: stato delle risorse: salute prof.le***	N° totale dipendenti under 50 anni dell'anno N / N° totale dipendenti over 50 anni dell'anno N *(fonte: rilevazione interna)*	10,3%	11%	>= 18%	>= 20%	>= 18%
KPI 0S_3.2.1.005 (di sistema) **Incidenza del personale allocato nelle macro-funzioni di supporto (A e B della Mappa dei processi)** **Peso: 15% UdM: %** ***Tipologia: efficienza***	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 *(fonte: rilevazione interna)*	43,2%	42,5%	<= 42,5%	<= anno 2025	<= anno 2026

Obiettivo strategico	**OS 3.3.1 SUPPORTARE LA GOVERNANCE INTERNA ED ESTERNA** torna al contesto istituzionale
FINALITA' DI VALORE PUBBLICO **(impatto esterno e interno)**	GOVERNANCE ESTERNA **- amplificare l'impatto delle performance dei singoli attori grazie al loro allineamento verso obiettivi comuni**. La capacità di contribuire al miglioramento del benessere di un territorio dipende sempre più dalla qualità delle interazioni tra i diversi attori, pubblici e privati. Lavorare insieme genera vantaggi non raggiungibili attraverso l'azione del singolo. GOVERNANCE INTERNA - **orientare la macchina organizzativa al raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'organo politico**
STRATEGIE	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, nel supportare alla **governance esterna**, sarà strategico: - **rafforzare le alleanze** e costruire nuove relazioni: da un nuovo Patto con e 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** le strategie sono: **- rendere quanto più efficiente possibile la macchina organizzativa, migliorando la qualità dei servizi e degli impatti attesi dai diversi stakeholder**; **- proseguire nella riorganizzazione e nella digitalizzazione dei flussi di lavoro;** - **consolidare la comunicazione strategica,** volta ad attestare in modo coherente 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, 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	€ 1.939.015,68	**AREA DIRIGENZIALE RESPONSABILE**	SEGRETERIA GENERALE – Federico Sisti

Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2023	**Al 30.9.24**	**Anno 2025**	**Anno 2026**	**Anno 2027**
KPI 0S_3.3.1.002 **% di raggiungimento della performance generale (sezione operativa)** **Peso: 30% UdM: %** ***Tipologia:* impatto interno**	Media ponderata delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi operativi / 1 (*fonte: Relazione sulla performance*)	100%	ANNUALE	>= 92%	>= 94%	>= 96%
KPI 0S_3.3.1.001 **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*)	27	20	>= 15	>= 15	>= 15
KPI 0S_3.3.1.003 (di sistema) **Grado di evoluzione della comunicazione social (overall)** **Peso: 20% UdM: %** ***Tipologia: salute relazionale***	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*)	103%	100,2%	>= 100%	>= 100%	>= 100%
KPI 0S_3.3.1.004 **Grado di presenza sui media (di sistema)** **Peso: 20% UdM: %** ***Tipologia:* salute relazionale**	N° uscite sui media anno N / N° uscite sui media anno n-1 (*fonte: sistema informatizz. Rasseegna Stampa)*	106%	ANNUALE	>= 100%	>= 100%	>=100%

Obiettivo strategico	OS 3.4.1 ASSICURARE LA TRASPARENZA, LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E LA TUTELA DELLA PRIVACY Torna alla mappa logica
FINALITA' DI VALORE PUBBLICO	La prevenzione della corruzione è dimensione del valore pubblico trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale dell'Amministrazione. Nel prevenire fenomeni di cattiva amministrazione e nel perseguire obiettivi di imparzialità e trasparenza, la prevenzione della corruzione contribuisce essa stessa a generare valore pubblico, riducendo gli sprechi e orientando correttamente l'azione amministrativa, **riducendo i rischi di erosione del valore pubblico creato**.
INDICATORI DI IMPATTO MACRO AI QUALI CONTRIBUISCE L'OBIETTIVO	Trasparency International: *Corruption Perception Index: è'* un indicatore sintetico, utilizzato per misurare la percezione della corruzione nel settore pubblico in numerosi Paesi. 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: - *Dominio compositi:* 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 - *Dominio Criminalità*: 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.
STRATEGIA	- 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; - **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 delle **misure a presidio dell'integrità e correttezza** dell'azione amministrativa, a partire dai settori più esposti al rischio corruttivo; - 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.
STAKEHOLDER	Consumatori, Imprese, enti e associazioni che si relazionano con la Camera di commercio, personale interno, organi collegiali
PROGRAMMA (D.M. 27/03/2013)	032/003 - Servizi e affari generali delle Amministrazioni pubbliche
Risorse economiche	€ 157.642,05 **AREA DIRIGENZIALE RESPONSABILE** SEGRETERIA GENERALE – Federico Sisti

Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2023	**Al 30.9.24**	**Anno 2025**	**Anno 2026**	**Anno 2027**
KPI 0S_3.4.1.001 **Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione** **Peso: 35% 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%

Indicatore	Algoritmo	Baseline		Target		
		Anno 2023	**Al 30.9.24**	**Anno 2025**	**Anno 2026**	**Anno 2027**
KPI 0S_3.4.1.002 **% attuazione misure previste nel PTPCT** **Peso: 35% UdM: %** ***Tipologia: stato delle risorse: salute etica***	N. misure anticorruzione attuate tra quelle previste nel PTPCT / N. misure anticorruzione previste nel PTPCT (*fonte: Relazione RPCT*)	100%	95%	100%	100%	100%
KPI 0S_3.4.1.003 **Aggiornamento registro trattamenti** **Peso: 30% UdM: N.** ***Tipologia: stato delle risorse: salute etica***	N. versioni registro trattamenti approvate nell'anno / 1 (*fonte: LWA/GDEL*)	1	0	≥ 1	≥ 1	≥ 1

2.4 – Performance operativa

(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, laddove necessari, obiettivi di semplificazione, digitalizzazione, formazione, fabbisogni di personale, funzionali al raggiungimento dei target, illustrando infine quali specifiche misure per la prevenzione dei rischi, primo fra tutto quello corruttivo, si legano a ciascuno di essi.

RIEPILOGO OBIETTIVI

AMBITI STRATEGICI	OBIETTIVI STRATEGICI		OBIETTIVI OPERATIVI	
1. SVILUPPO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO **Peso 40%**	25%	OS1.1.1 FAVORIRE LA TRANSIZIONE DIGITALE E SOSTENIBILE DELLE IMPRESE	20%	OO1.1.1.1 Diffusione della cultura della sostenibilità
			80%	OO1.1.1.2 Potenziamento delle competenze delle imprese e degli strumenti di assessment e orientamento per la transizione digitale e sostenibile (Progetto doppia transizione)
	30%	OS1.2.1 SOSTENERE LO SVILUPPO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE	100%	OO1.2.1.1 Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali (Progetto S.E.I.)
	15%	OS1.4.1 FAVORIRE IL RACCORDO FORMAZIONE-LAVORO E L'IMPRENDITORIALITA'	25%	OO1.4.1.1 Supporto alla formazione e alla certificazione delle competenze (Progetto Formazione Lavoro)
			20%	OO1.4.1.2 Progetti di educazione all'imprenditorialità
			25%	OO1.4.1.3 Promozione dello Sportello "Servizio Nuove Imprese"
			30%	OO1.4.1.4 Valorizzazione del sistema informativo Excelsior
	30%	OS1.3.1 SOSTENERE IL TURISMO E LA PROMOZIONE DEL TERRITORIO	65%	OO1.3.1.1 Qualificazione, organizzazione e aggregazione dell'offerta turistica regionale, con l'intento di rafforzare la competitività e la capacità attrattiva delle destinazioni locali
			35%	OO1.3.1.2 Promozione delle produzioni tradizionali valorizzando il patrimonio enogastronomico, artigianale e culturale
2. SEMPLIFICAZ. AMMINISTRAT. E REGOLAZIONE DEL MERCATO **Peso: 30%**	50%	OS2.1.1 FAVORIRE LA TRANSIZIONE BUROCRATICA E LA SEMPLIFICAZIONE	40%	OO2.1.1.1 Digitalizzazione/Semplificazione dei servizi
			40%	OO2.1.1.2 Miglioramento della qualità delle banche dati e dei servizi alle imprese
			20%	OO2.1.1.3 Miglioramento dell'accessibilità dei servizi
	50%	OS2.2.1 FAVORIRE LA TRASPARENZA E LA REGOLAZIONE DEL MERCATO	25%	002.2.1.1 Tutela del consumatore e della fede pubblica
			25%	OO2.2.1.2 Sistema di tracciabilità dei rifiuti (RENTRI)
			25%	OO2.2.1.3 Attuazione Registro Nazionale dei Produttori soggetti al regime di responsabilità estesa (RENAP)
			25%	OO2.2.1.4 Promozione del servizio di composizione negoziata delle crisi d'impresa
3. STATO DI SALUTE DELL'ENTE **Peso 30%**	25%	OS3.1.1 GARANTIRE LA SALUTE GESTIONALE E LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA DELL'ENTE	40%	OO3.1.1.1 Ricerca fonti di finanziamento esterno
			40%	OO3.1.1.2 Efficientamento degli incassi da diritto annuale
			20%	OO3.1.1.3 Razionalizzazione e riqualificazione del patrimonio immobiliare e mobiliare
	25%	OS3.2.1 CONSOLIDARE IL CAPITALE UMANO E ORIENTARLO VERSO I PROCESSI PRIMARI DI SERVIZIO ALLE IMPRESE E UTENTI	70%	OO3.2.1.1 Sviluppo delle competenze del personale
			30%	OO3.2.1.2 Favorire le pari opportunità come strumento per promuovere una corretta azione amministrativa
	25%	OS3.3.1 SUPPORTARE LA GOVERNANCE INTERNA ED ESTERNA	40%	OO3.3.1.1 Orientamento della gestione alla performance e al valore pubblico
			40%	OO3.3.1.2 Miglioramento della comunicazione e del marketing dei servizi - Crm evoluto ed unico del sistema camerale
			20%	OO3.3.1.3 Celebrazioni 190 anni di storia del sistema camerale umbro
	25%	OS3.4.1 ASSICURARE LA TRASPARENZA DELL'ORGANIZZAZIONE, LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E LA TUTELA DELLA PRIVACY	50%	OO3.4.1.1 Riconoscimento e gestione del rischio corruttivo
			50%	OO3.4.1.2 Sviluppo di un sistema di gestione dei dati personali conforme al Regolamento UE 2016/679 (GDPR)

SCHEDE DI DETTAGLIO OBIETTIVI OPERATIVI

OBIETTIVO STRATEGICO 1.1.1 FAVORIRE LA TRANSIZIONE DIGITALE E SOSTENIBILE DELLE IMPRESE				
Obiettivo operativo	**OP 1.1.1.1 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 2023**	**Valore al 30.9.2024**	**Target 2025**
kpi1.1.1.1_1 Pillole formative **Tipologia: Efficacia UdM: N.** **Peso: 50%**	N. Pillole formative/ 1 Fonte: database Rilevazione UOS	-	-	≥ 5
kpi1.1.1.1_2 Materiale divulgativo **Tipologia: Efficacia UdM: N.** **Peso: 50%**	N. Infografiche, video, depliant/ 1 Fonte: Rilevazione UOS	-	-	≥ 15
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 1.1.1.2 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 (SELFI4.0 e ZOOM 4.0), del livello sicurezza informatica dei dati (PID Cyber Check e Cyber Exposure Index) e delle competenze digitali (Digital Skill Voyager), come fattori abilitanti della doppia transizione; 3. **accompagnamento delle imprese** in digitalizzazione e sostenibilità e counseling per l'accesso ai finanziamenti pubblici counseling su energie rinnovabili e promozione delle comunità energetiche. Le suddette attività andranno ad integrare le attività già in corso di realizzazione (seminari, assessment, voucher, orientamento) che proseguiranno anche per l'annualità corrente.			
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 2023**	**Valore al 30.9.2024**	**Target 2025**
kpi1.1.1.2_1 SELF Assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità, competenze) condotti dai PID sulla Doppia Transizione **Tipologia: Efficacia UdM: N.** **Peso: 60%**	N. SELF Assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità, competenze) condotti dai PID sulla Doppia Transizione/ 1 Fonte: Kronos 20%	422 (assessment)	316 (assessment)	>= 300
kpi1.1.1.2_2 Utenti supportati nell'accrescimento delle competenze digitali attraverso attività formativa **Tipologia: Stato di salute:-salute relazionale UdM: N.** **Peso:40%**	N. utenti supportati nell'accrescimento delle competenze digitali attraverso attività formativa) / 1 Fonte: Kronos 20%	--	154	>= 150
GESTIONE DEI RISCHI				

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

OBIETTIVO STRATEGICO 1.2.1 SOSTENERE LO SVILUPPO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE		
Obiettivo operativo	**OP 1.2.1.1 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: _____	Reperire ulteriori _1_ unità di personale Formare n._1_ addetto sul tema del Finanziamenti europei EU Tender	

Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore al 30.9.2024	Target 2025
kpi1.2.1.1_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	52	25	>= 45

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

OBIETTIVO STRATEGICO 1.4.1 FAVORIRE IL RACCORDO FORMAZIONE LAVORO E L'IMPRENDITORIALITA'		
Obiettivo operativo	**OP 1.4.1.1 Supporto alla formazione e alla certificazione delle competenze (Progetto Formazione Lavoro)**	**Peso 25%**
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, Paola Argenti	

INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale ☒ (anche esterno) - Formativi ☐ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☐ - Altro: _____	Reperire ulteriori _1_ unità di personale – L'inserimento di una unità di personale dedicato, anche attraverso un rapporto di tirocinio extracurriculare, è condizione per il mantenimento dei livelli di attività portati avanti nelle annualità precedenti

Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore al 30.9.2024	Target 2025
kpi1.4.1.1_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	12	5	>= 11
kpi1.4.1.1_2 **Bandi per contributi, voucher, servizi reali erogati alle imprese nell'ambito delle azioni progettuali** **Tipologia: Efficacia UdM: N.** **Peso: 40 %**	N. bandi per contributi, voucher, servizi reali erogati alle imprese nell'ambito delle azioni progettuali /1 Fonte: Kronos	1	0	≥ 1

GESTIONE DEI RISCHI

TIPOLOGIA DI RISCHIO	Descrizione dei rischi	Trattamento dei rischi	Misure di trattamento
- Finanziario ☐ - Ambientale ☐ - Corruttivo ☒ - Altro _____	In relazione ai bandi per contributi, vedi Scheda di rischio processo D7.1.1 Contributi diretti alle imprese sulla base di specifici bandi – RISCHIO MEDIO-ALTO (in allegato n. 3)	Nessuno ☐ Controllo ☒ Altre misure ☒	Misure di regolamentazione (Regolamento interventi economici), di controllo (verifiche congiunte e verifiche a campione sulla documentazione), di trasparenza (Pubblicamera)

Obiettivo operativo	OP 1.4.1.2 Progetti di educazione all'imprenditorialità	Peso 20%
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 2023	Valore al 30.9.2024	Target 2025
kpi1.4.1.2_1 **Studenti coinvolti** **Tipologia: efficacia quantitativa** **Peso: 100% UdM: N.**	N° studenti coinvolti / 1 Fonte: Rilevazione interna	661	438	>= 450

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 1.4.1.3 Promozione dello Sportello "Servizio Nuove imprese"	Peso 25%

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 2023	Valore al 30.9.2024	Target 2025
kpi1.4.1.3_1 **News mensili su eventi territoriali** **Tipologia: Efficacia UdM: N.** **Peso: 25%**	N° news mensili su eventi territoriali / 1/Numerosità Campionaria Fonte: Rilevazione interna	38	64	>= 80
kpi1.4.1.3_2 **Video pubblicati in piattaforma** **Tipologia: Efficacia UdM: N.** **Peso: 25%**	N° video pubblicati in piattaforma / 1 Fonte: Rilevazione interna	6	4	>= 8
kpi1.4.1.3_3 **Contatti da studenti, giovani e aspiranti imprenditori** **Tipologia: Efficacia UdM: N.** **Peso: 25%**	N° Contatti da studenti, giovani e aspiranti imprenditori / 1 Fonte: Rilevazione interna	160	7	>= 60
kpi1.4.1.3_4 **Approfondimenti caricati in piattaforma** **Tipologia: Efficacia UdM: N.** **Peso: 25%**	N. Approfondimenti caricati in piattaforma / 1 Fonte: Rilevazione interna	--	0	>= 3

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 1.4.1.4 Valorizzazione del sistema informativo Excelsior	Peso 30%
DESCRIZIONE	L'obiettivo che si vuole perseguire è una maggiore valorizzazione del Sistema Informativo Excelsior, prima di tutto nella fase di rilevazione, mediante sensibilizzazione del sistema imprenditoriale del territorio alla partecipazione all'indagine, anche attraverso recall telefonici e ricorso a interviste assistite. Una volta raccolti ed elaborati i dati, infine nella fase di disseminazione dei risultati delle indagini, si vuole incrementare la diffusione e disseminazione dei risultati ottenuti, sia attraverso la predisposizione di appositi materiali, sia attraverso l'organizzazione di attività, azioni ed iniziative di divulgazione anche mediante il consolidamento dei network territoriali.	
STAKEHOLDER	Imprese, scuole, studenti, famiglie	
UNITA' ORGANIZZATIVE COINVOLTE	Statistica, studi ricerche e analisi economiche	
RESPONSABILE	Cagnacci	
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale (anche esterno) ☐ - Formativi ☐ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☐ - Altro: _____		

Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore al 30.9.2024	Target 2025

kpi1.4.1.4_1 **% di copertura del campione** **Tipologia: Efficacia UdM: %** **Peso: 60%**	Numero soggetti contattati /Numerosità Campionaria Fonte: Rilevazione interna	100%	100%	>= 90%
kpi1.4.1.4_2 **Azioni di divulgazione** **Tipologia: Efficacia UdM: N.** **Peso: 40%**	N° azioni di divulgazione / 1 Fonte: Rilevazione interna	8	6	>= 8

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 1.3.1 SOSTENERE IL TURISMO E LA PROMOZIONE DEL TERRITORIO		
Obiettivo operativo	**OP 1.3.1.1 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 assume un ruolo attivo e propositivo nella costituzione e promozione dell'OGD e nell'attuazione delle politiche di sviluppo del settore turistico. Tale impegno si realizza attraverso una 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 ☒ - Altro: _____	n.1 funzionario camerale cui poter affidare la responsabilità della UOS; n.1 personale operativo per la realizzazione di eventi (anche esterno) Attività formative distintive del profilo di competenza Turismo, Territorio e Filiere produttive Dispositivi tecnologici da utilizzare in occasione di eventi e/o partecipazioni a manifestazioni esterne	

Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore al 30.09.2024	Target 2025
kpi1.3.1.1_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	>= 4
kpi1.3.1.1_2 **Interventi a sostegno della promo-commercializzazione delle destinazioni turistiche** **Tipologia: efficacia UdM: N.** **Peso: 50%**	N. interventi a sostegno della promo-commercializzazione delle destinazioni turistiche/1 Fonte: Rilevazione interna	-	-	>= 3

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 1.3.1.2 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	Direttore Azienda Speciale, Argenziano
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 2023	Valore al 30.9.2024	Target 2025
kpi1.3.1.2_1 **Eventi di promozione delle eccellenze produttive** **Tipologia: Efficacia UdM: N.** **Peso: 50%**	N. eventi di promozione delle eccellenze produttive / 1 Fonte: Rilevazione interna	21	21	≥ 25
kpi1.3.1.2_2 **Prodotti coinvolti** **Tipologia: Efficacia UdM: N.** **Peso: 50%**	N. prodotti coinvolti / 1 Fonte: Rilevazione interna	658	522	>= 600

GESTIONE DEI RISCHI

TIPOLOGIA DI RISCHIO	Descrizione dei rischi	Trattamento dei rischi	Misure di trattamento
- Finanziario ☐ - Ambientale ☐ - Corruttivo ☒ - Altro ☐	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)	Nessuno ☐ Controllo ☒ Altre misure ☒	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 2.1.1 FAVORIRE LA TRANSIZIONE BUROCRATICA E LA SEMPLIFICAZIONE (obiettivo comune di sistema)		
Obiettivo operativo	**OP 2.1.1.1 Digitalizzazione/Semplificazione dei servizi** **Torna alla mappa logica**	**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 adempmenti burocratici, soprattutto in tema di gestione del **SUAP** e di utilizzo del **Fascicolo d'Impresa.** 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.	
STAKEHOLDER	Imprese, professionisti, intermediari, Personale	
UNITA' ORGANIZZATIVE COINVOLTE	U.O.C. Registro Imprese e Artigianato	
RESPONSABILE	Naso	
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale (anche esterno) ☐ - Formativi ☐ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☐ - Altro: _____		

Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore al 30.9.2024	Target 2025
Kpi 2.1.1.1_1 **Incontri con Regione/Comuni per promozione SUAP** **Tipologia: efficacia** **Peso: 100% UdM: N.**	N° incontri con Regione/Comuni per promozione SUAP / 1 Fonte: rilevazione interna	0	3	>= 5
Kpi 2.1.1.1_2 **Incontri info/formativi su Fascicolo d'impresa** **Tipologia: efficacia** **Peso: 100% UdM: N.**	N° incontri info/formativi su Fascicolo d'impresa / 1 Fonte: rilevazione interna	0	0	>= 1

GESTIONE DEI RISCHI

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

a

Obiettivo operativo	OP 2.1.1.2 Miglioramento della qualità delle banche dati e dei servizi alle imprese	Peso 40%
DESCRIZIONE	- **Cancellazioni d'ufficio:** avvio procedimento di cancellazione d'ufficio delle imprese individuali e/o società di persone che si trovino nelle condizioni di cui agli artt. 2 e 3 del D.pr. 247/2004. Azione di 'pulizia' di quelle imprese e società 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 revocate 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, revocate dal gestore, non riconducibili a una sola impresa o appartenenti a un professionista, ai sensi della **Direttiva del MISE del 13 luglio 2015 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 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	Qualità delle anagrafiche camerali, Gestione iscrizioni e controllo qualità, Atti telematici e procedure concorsuali, REA attività regolamentate e bilanci, Servizi amministrativi alle imprese - uffici distaccati	
RESPONSABILE	Baratta, Bianchi, Provvedi, Migliorini, Felici, Pasquinelli	
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale ☐ (anche esterno) - Formativi ☐ - Digitali ☒ - Tecnologici ☒ - Comunicazione ☐ - Altro: _____	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 2023	Valore al 30.9.2024	Target 2025
Kpi 2.1.1.2_1 **Procedimenti di cancellazione d'ufficio avviati nell'anno** **Tipologia: Efficacia** **Peso: 50% UdM: N.**	N. procedimenti di cancellazione d'ufficio aviati nell'anno/1 *Fonte: Rilevazione interna*	2	1	>=2
Kpi 2.1.1.2_2 **Rispetto termine di scadenza per pubblicazione guide operative su attività regolamentate** **Tipologia: efficienza temporale** **Peso: 50% UdM: data**	Data di pubblicazione guide operative su attività regolamentate Fonte: Rilevazione interna	-	-	31/12/25

GESTIONE DEI RISCHI

TIPOLOGIA DI RISCHIO	Descrizione dei rischi	Trattamento dei rischi	Misure di trattamento
- Finanziario ☐ - Ambientale ☒ - Corruttivo ☐ - Altro _____	Implementazione non tempestiva delle attività previste	Nessuno ☐ Controllo ☒ Altre misure ☐	Rilevazioni Controllo di Gestione

Obiettivo operativo	OP 2.1.1.3 Miglioramento dell'accessibilità dei servizi	Torna alla Mappa logica	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 sono 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 2025, si propone di - monitorare ed eventualmente adeguare la strumentazione in uso al personale che necessita di strumenti specifici per la prestazione lavorativa, che attualmente risulta adeguata e certificata. - per la definizione di altri obiettivi di accessibilità digitale si rinvia a quanto sarà pubblicato nella sezione Amministrazione trasparente del sito entro il termine annuale di scadenza del 31 marzo. 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 2025 di migliorare l'accessibilità fisica di dipendenti/collaboratori e utenti portatori di handicap presso le due sedi camerali con i seguenti interventi: 1) dotare tutti gli ascensori presenti nella sede di Perugia di nuove pulsantiere più accessibili e con tasti touch con iscrizioni adeguate ai non vedenti, segnali acustici di arrivo al piano, allarme di sicurezza collegato h 24 con centrale operativa 2) dotare il Centro Congressi di una pedana (fissa o mobile da valutare) per consentire anche a eventuali relatori disabili di accedere agevolmente al palco del Centro Congressi. 3) progettare per la sede di Terni (e realizzare nel corso del biennio 2025/2026) adeguati sostegni per il superamento barriere architettoniche per persone con disabilità per accesso agli uffici camerali dall'ingresso principale sito in largo Don Minzoni.		
STAKEHOLDER	Utenti dei servizi interni ed esterni		
UNITA' ORGANIZZATIVE COINVOLTE	Comunicazione e URP, Provveditorato PG e TR		
RESPONSABILE	Pera (RTD), Paesano		
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: **- Fabbisogni di personale (anche esterno)** ☐ **- Formativi** ☐ **- Digitali** ☐ **- Tecnologici** ☒ **- Comunicazione** ☐ **- Altro: _____**			

Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore al 30.9.2024	Target 2025
Kpi 2.1.1.3_1 **Interventi di miglioramento accessibilità fisica** **Tipologia: Efficacia UdM:N.** **Peso: 100%**	N° interventi di miglioramento accessibilità fisica /1 Fonte: Rilevazione interna			>= 2

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 2.2.1 FAVORIRE LA TRASPARENZA E LA REGOLAZIONE DEL MERCATO		
Obiettivo operativo	**OP 2.2.1.1 Tutela del consumatore e della fede pubblica**	**Peso 25%**
DESCRIZIONE	Vigilare sulla sicurezza dei prodotti destinati al consumatore all'interno di piani nazionali di controllo e sulle attività connesse ai cronotachigrafi analogici. Garantire la presenza del funzionario camerale (alternativo al notaio) per le attività dei concorsi a premi.	

STAKEHOLDER	Consumatori, imprese, Ministero sviluppo economico
UNITA' ORGANIZZATIVE COINVOLTE	Metrologia legale, vigilanza prodotti e metalli preziosi - Metrologia legale, vigilanza strumenti, centri tecnici
RESPONSABILE	SALOMONE, GIOVAGNONI
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale (anche esterno) ☐ - Formativi ☒ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☐ - Altro: _____	Formazione su nuova normativa controlli d. lgs 103/2024

Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore al 30.09.2024	Target 2025
Kpi 2.2.1.1_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	Descrizione dei rischi	Trattamento dei rischi	Misure di trattamento
- Finanziario ☐ - Ambientale ☐ - Corruttivo ☒ - Altro ☐	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)	Nessuno ☐ Controllo ☒ Altre misure ☒	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 2.2.1.2 Sistema di tracciabilità dei rifiuti (RENTRI)	Peso 25%
DESCRIZIONE	Il **RENTRI** 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, dovranno 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.**	
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: _____**	N.1 unità di personale per la gestione del RENTRI e del RENAP Aggiornamento del personale per le attività dell'Ufficio

Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore al 30.09.2024	Target 2025
Kpi2.2.1.2_1 % controlli a campione **Tipologia: Efficacia** **Peso: 100% UdM: %**	N° soggetti controllati/N° iscrizioni al RENTRI Fonte: RENTRI	-	-	>=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 operativo	**OP 2.2.1.3 Attuazione Registro Nazionale dei Produttori soggetti al regime di responsabilità estesa (RENAP)**	**Peso 25%**
DESCRIZIONE	I regimi di responsabilità estesa del produttore sono finalizzati ad assicurare che **ai produttori spetti la responsabilità finanziaria o quella finanziaria e operativa della gestione della fase del ciclo di vita in cui il prodotto diventa un rifiuto, incluse le operazioni di raccolta differenziata, di cernita e di recupero o di smaltimento.** I produttori sono responsabilizzati sull'intero ciclo di vita dei loro prodotti, a partire dalle fasi di progettazione e produzione fino alle fasi del consumo e post-consumo**, contribuendo all'organizzazione delle filiere del recupero per favorire la riduzione dei rifiuti e il riciclo dei materiali**. Al fine di assicurare la vigilanza e il controllo costante sul rispetto degli obblighi derivanti dalla responsabilità estesa del produttore sulla raccolta e sul trattamento di rifiuti, deve essere garantita la presenza di un sistema di comunicazione delle informazioni per raccogliere i dati sui prodotti immessi sul mercato e sui flussi dei materiali di rifiuto e misurare gli obiettivi di gestione dei rifiuti. A tal fine il Decreto 15 aprile 2024, n. 144 istituisce e organizza il Registro Nazionale dei Produttori soggetti ad un regime di responsabilità estesa, che si compone dei registri di filiera tra i quali: • Il Registro nazionale dei produttori di apparecchiature elettriche ed elettroniche, • il Registro nazionale dei produttori di pile e accumulatori (entrambi già gestiti dalle Camere di commercio), • il Registro nazionale dei produttori e importatori di pneumatici. • Altri registri (p.es. oli, tessile, imballaggi), che verranno istituiti con apposito decreto. L'iscrizione ai registri di filiera costituisce iscrizione al Registro nazionale dei produttori. La CCIAA metterà a disposizione delle imprese il portale del RENAP e i portali dei registri di filiera per adempiere agli obblighi di iscrizione e di comunicazione delle informazioni richieste, riscuoterà la tariffa versata dai produttori e dagli importatori al momento dell'iscrizione al Registro e pubblicherà sul RENAP le informazioni sugli operatori iscritti ai singoli Registri e una raccolta statistica a partire dai dati comunicati.	
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: _____**	N.1 unità di personale per la gestione del RENTRI e del RENAP Aggiornamento del personale per le nuove attività dell'Ufficio	

Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore al 30.09.2024	Target 2025
Kpi2.2.1.3_1 Rispetto termini di scadenza previsti dalla normativa per operatività nuovo sistema **Tipologia: Efficienza temporale** **Peso: 100% UdM: data**	Date di attuazione Fonte: RENAP	-	-	Scadenze previste dalle norme (1.03.2025 per funzionalità; 1.05.2025 per variaz.comunicaz. 1.07.2025 per cancellaz/comunicaz)

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 2.2.1.4 Promozione del servizio di composizione negoziata delle crisi d'impresa	Peso 25%
DESCRIZIONE	La composizione negoziata consente all'imprenditore, che si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario, di perseguire il risanamento dell'impresa con il supporto di un esperto indipendente, che agevoli le trattative con i creditori e altri soggetti interessati. L'imprenditore commerciale e agricolo, che si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza, può chiedere alla Camera di commercio nel cui ambito territoriale si trova la sede legale dell'impresa, la nomina di un esperto che condurrà le trattative con tutte le parti coinvolte nella procedura. Lo strumento, introdotto dal Codice della Crisi e dell'Insolvenza (d. lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 - testo coordinato), nonostante le sue potenzialità, è stato fino ad oggi poco utilizzato. La Camera dell'Umbria intende promuoverne l'utilizzo, attraverso la realizzazione di un evento.	
STAKEHOLDER	Imprese, professionisti	
UNITA' ORGANIZZATIVE COINVOLTE		
RESPONSABILE	Pera	
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale (anche esterno) ☐ - Formativi ☐ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☐ - Altro: _____		

Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore al 30.09.2024	Target 2025
Kpi2.2.1.4_1 Eventi di promozione del servizio di composizione negoziata delle crisi d'impresa Tipologia: Efficienza temporale Peso: 100% UdM: data	N° eventi di promozione del servizio di composizione negoziata delle crisi d'impresa Fonte: Rilevazione interna	0	0	>= 1

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

OBIETTIVO STRATEGICO 3.1.1 GARANTIRE LA SALUTE GESTIONALE E LA SOSTENIBILITA' ECONOMICA DELL'ENTE		
Obiettivo operativo	OP 3.1.1.1 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 2023	Valore al 30.9.2024	Target 2025
Kpi3.1.1.1_1 Progetti europei presentati (extra sistema camerale) Tipologia: Efficacia UdM: N. Peso: 20%	N. di progetti presentati (extra sistema camerale)/1 Fonte: Rilevazione interna	7	3	>= 3
Kpi3.1.1.1_2 Capacità di networking Tipologia: Efficacia UdM: N. Peso: 30%	N° richieste di partenariati ricevute / 1 Fonte: Rilevazione interna	11	10	>= 7

Kpi3.1.1.1_3 **Progetti Unioncamere presentati** **Tipologia: Efficacia UdM: % Peso: 30%**	Numero progetti Unioncamere presentati / N° progetti Unioncamere presentabili Fonte: GDEL	100%	100%	100%
Kpi3.1.1.1_4 **Tasso di utilizzo cofinanziamenti approvati** **Tipologia: Efficienza gestionale UdM: % Peso: 20%**	Contributi rendicontati e riconosciuti / Contributi approvati Fonte: Rendicontazioni progetti	nel 2023 no incassi per cofinanziamenti a saldo, solo acconti	ANNUALE	>= 90%

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 3.1.1.2 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 inziative 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; UOPC Regfistro Imprese e Artigianato	
RESPONSABILE	Cicchinelli; Naso	
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale (anche esterno) ☐ - Formativi ☐ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☐ - Altro: _____		

Indicatore	**Algoritmo**	**Valore 2023**	**Valore al 30.9.2024**	**Target 2025**
Kpi3.1.1.2_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
Kpi3.1.1.2_2 **Ruoli emessi** **Tipologia: Efficacia UdM: N. Peso:33%**	N. ruoli emessi nell'anno nell'anno / 1 Fonte: InfoCamere	2	1	>= 1
Kpi3.1.1.2_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	-	2	≥2

GESTIONE DEI RISCHI			
TIPOLOGIA DI RISCHIO - Finanziario ☐ - Ambientale ☒ - Corruttivo ☒ - 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 3.1.1.3 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**: interventi di manutenzioni straordinaria e consolidamento statico degli immobili siti nelle sedi di Perugia e di Terni. Nell'anno 2024 sono state gestite le procedure per l'affidamento e la realizzazione degli interventi di manutenzione straordinaria come da programma triennale con particolare attenzione alla gestione delle priorità degli interventi dettati da ragioni di sicurezza e conservazione del patrimonio ubicato nella sede di Perugia. Oltre alle azioni del programma sono previste azioni di minore entità economica, dunque non inserite nel programma triennale, ma che dovranno essere oggetto di affidamento e realizzazione nel periodo 2025/2027 come da aggiornamento del programma pluriennale approvato.	

	- Istituzione Libro inventari unico della CCIAA Umbria: completamento delle attività relative all'istituzione del libro inventari unico della CCIAA Umbria e procedure connesse alla dismissione/rottamazione dei beni obsoleti. - **Progettazione e prima applicazione della gestione informatizzata e a norma dei contratti dell'Ente**: nell'ottica della semplificazione delle procedure l'ufficio ha in programma di progettare ed attuare nel corso dell'anno, una gestione informatizzata e a norma dei contratti in essere al fine di monitorare correttamente le scadenze dei contratti attraverso piattaforma certificata presente nel sistema di contabilità.
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 e Formare n. 1 addetto sul tema degli affidamenti di contratti pubblici e procedure piattaforme elettroniche. Aggiornamento del personale per le attività dell'Ufficio (formazione contratti, contabilità ecc.)

Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore al 30.9.2024	Target 2025
Kpi3.1.1.3_1 % Attuazione programma pluriennale di interventi di manutenzione straordinaria sugli immobili di proprietà dell'Ente **Tipologia: Efficienza gestionale UdM: %** **Peso: 40%**	Importo affidamenti anno 2025 / Risorse stanziate in bilancio su Piano investimenti 2025 Fonte: GDEL e CON2	53%	n.d.	>= 40%
Kpi3.1.1.3_2 Rispetto termine di scadenza per istituzione libro inventari CCIAA Umbria **Tipologia: efficienza temporale UdM: data** **Peso: 30%**	Data completamento libro inventari CCIAA Umbria / 1 Fonte: GMail	Azioni propedeutiche	Azioni propedeutiche	30/06/2025
Kpi3.1.1.3_3 Rispetto termine di scadenza per gestione informatizzata dei contratti **Tipologia: efficienza temporale UdM: data** **Peso: 30%**	Data operatività gestione informatizzata dei contratti	-	-	31/12/2025

GESTIONE DEI RISCHI

TIPOLOGIA DI RISCHIO	Descrizione dei rischi	Trattamento dei rischi	Misure di trattamento
- Finanziario ☐ - Ambientale ☐ - Corruttivo ☒ - Altro _____	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)	Nessuno ☐ Controllo ☒ Altre misure ☒	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 3.2.1 CONSOLIDARE IL CAPITALE UMANO E ORIENTARLO VERSO I PROCESSI PRIMARI DI SERVIZIO A IMPRESE E UTENTI

Obiettivo operativo	OP 3.2.1.1 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: _____	Creazione degli strumenti per il 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 del uff. personale	

Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore al 30.09.2024	Target 2025
Kpi 3.2.1.1_1	Data di definizione e assegnazione dei percorsi formativi individuali/ 1	--	09/04/2024	11/04/25

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%**	Fonte: Rilevazione interna U.O.S.			
Kpi 3.2.1.1_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%

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 3.2.1.2 Favorire le pari opportunità come strumento per promuovere una corretta azione amministrativa**	**Peso 30%**
DESCRIZIONE	Attraverso l'adesione, nel 2024, alla **Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro**, promossa dalla Fondazione Sodalitas fin dal 2009, 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. Ciò si traduce in azioni concrete di sensibilizzazione e formazione che coinvolgono tutti i livelli dell'organizzazione e nella predisposizione di strumenti concreti e progetti idonei a favorire la parità di genere e a contrastare le discriminazioni. 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. La strategia dell'Ente in questo ambito è declinata all'interno della sezione "pari opportunità" del PIAO, di cui si assumono tra gli obiettivi operativi le azioni significative rispetto alla performance.	
STAKEHOLDER	Personale camerale/Inter.Cam/Az. speciale	
UNITA' ORGANIZZATIVE COINVOLTE	CUG, Compliance normativa e sviluppo organizzativo, Risorse umane,	
RESPONSABILE	Piandoro, Annesanti, Donnari	
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: **- Fabbisogni di personale (anche esterno)** ☐ **- Formativi** ☐ **- Digitali** ☐ **- Tecnologici** ☐ **- Comunicazione** ☒ **- Altro: _____**	Dare opportuna diffusione alle informazioni sulle iniziative formative programmate	

Indicatore	**Algoritmo**	**Valore 2023**	**Valore al 30.09.2024**	**Target 2025**
Kpi 3.2.1.2_1 **Grado di partecipazione del personale alla formazione su parità di genere** **Tipologia: Efficacia UdM: N.** **Peso: 50%**	N° dipendenti partecipanti alla formazione in materia di parità di genere / N° dipendenti a cui viene assegnata alla formazione in materia di parità di genere Fonte: Rilevazione interna	--	--	100%
Kpi 3.2.1.2_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	--	--	31/12/2025

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 3.3.1 SUPPORTARE LA GOVERNANCE INTERNA ED ESTERNA		
Obiettivo operativo	**OP 3.3.1.1 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 2025 verrà ulteriormente estesa la metodologia di misurazione del valore pubblico creato e migliorata la qualità del PIAO, rendendolo navigabile in modo interattivo e realizzando e pubblicando una versione sintetica in aggiunta alla versione analitica. Saranno inoltre ricercate modalità di coinvolgimento dei principali stakeholder (imprese/associazioni di categoria, professionisti intermediari, ecc.) sia in fase di programmazione che in fase di valutazione dell'operato della Camera, anche attraverso il coinvolgimento dell'OIV.	
STAKEHOLDER	Personale camerale	
UNITA' ORGANIZZATIVE COINVOLTE	U.O.S. Programmazione, Controllo di gestione e audit interno	
RESPONSABILE	Zuccaccia	
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: - Fabbisogni di personale (anche esterno) ☐ - Formativi ☐ - Digitali ☐ - Tecnologici ☐ - Comunicazione ☐ - Altro: _____		

Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore al 30.09.2024	Target 2025
Kpi 3.3.1.1_1 **Riunioni di staff e del personale realizzate durante l'anno** **Tipologia: Efficacia UdM: N.** **Peso: 20%**	Riunioni di staff e del personale realizzate durante l'anno / 1 Fonte: Google Meet	32	29	≥ 35
Kpi 3.3.1.1_2 **Monitoraggi integrati performance** **Tipologia: Efficacia UdM: N.** **Peso: 40%**	N° monitoraggi integrati performance/ 1 Fonte: Rilevazione interna U.O.S.	--	1	>= 2
Kpi 3.3.1.1_3 **Obiettivi oggetto di misurazione del valore pubblico** **Tipologia: Efficacia UdM: N.** **Peso:20%**	N° obiettivi di valore pubblico oggetto di misurazione tramite la metodologia della piramide del VP Fonte: Rilevazione interna U.O.S.	2	3	>= 6
Kpi 3.3.1.1_4 **Azioni di coinvolgimento dei principali stakeholder** **Tipologia: Efficacia UdM: N.** **Peso:20%**	N° azioni di coinvolgimento dei principali stakeholder Fonte: Rilevazione interna U.O.S.	1	-	>= 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 3.3.1.2 Miglioramento della comunicazione e del marketing dei servizi - Crm evoluto ed unico del sistema camerale**	**Peso 40%**
DESCRIZIONE	Il nuovo progetto Crm, secondo le indicazioni ricevute da Unioncamere, 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. Sin dall'inizio del 2025 verrà quindi introdotto il nuovo sistema di Crm che implica non solo un cambio di tecnologia ma 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. Ad oggi la Camera si è già dotata di un sistema di Crm, gestito in modo centralizzato, che distribuisce mediamente più di 250 campagne l'anno verso target differenziati, selezionati all'interno del database nel quale sono presenti oltre 19mila contatti. L'avvio del nuovo sistema di Crm evoluto ed unico per il sistema camerale comporterà quindi un notevole effort, finalizzato a: - formare il personale alla gestione delle campagne di comunicazione nella nuova piattaforma Crm (Licenza Marketing Cloud e in base ai differenti profili d'uso e all'offerta di licensing prevista dal Crm; - definire e costruire templates grafici uniformi (in continuità con quelli utilizzati negli ultimi due anni e già oggetto di restyling grafico), per impostare le nuove campagne;	

	- sviluppare nuovi templates, differenziati in funzione degli ulteriori casi d'uso previsti dal nuovo Crm; - introdurre un nuovo canale per il social engagement tramite attivazione di un account WhatsApp Business e tramite Linkedin; - studiare e analizzare i comportamenti degli utenti, tracciati in piattaforma, per progettare e sviluppare nuove azioni di comunicazione multicanale. Rispetto a quanto sopra evidenziato, per quanto riguarda in particolare la struttura di Comunicazione, questa sarà direttamente impegnata nelle seguenti attività: - fare formazione alla gestione delle campagne di comunicazione nella nuova piattaforma Crm (Licenza Marketing Cloud); - definire e costruire templates grafici uniformi (in continuità con quelli utilizzati negli ultimi due anni e già oggetto di restyling grafico), per impostare le nuove campagne; - sviluppare *nuovi* templates, differenziati in funzione degli ulteriori casi d'uso previsti dal nuovo Crm.
STAKEHOLDER	Target generalista – tutti gli stakeholders
UNITA' ORGANIZZATIVE COINVOLTE	UOC Stampa Comunicazione e URP // Promozione economica, Servizi amm.vi alle imprese
RESPONSABILE	Buonomo, Egidi, Argenziano, Colasanti per le specifiche attività elencate
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: **- Fabbisogni di personale (anche esterno)** ☐ **- Formativi** ☒ **- Digitali** ☐ **- Tecnologici** ☐ **- Comunicazione** ☐ **- Altro: _____**	Formare n. 2 addetti sulla nuova piattaforma Crm Formare n. 2 addetti sulle campagne marketing

Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore al 30.9.2024	Target 2025
Kpi 3.3.1.2_1 **Rispetto tempi di attuazione della roadmap Unioncamere** **Tipologia: Efficacia UdM: N.** **Peso: 100%**	Tempi di attuazione Fonte: rilevazione interna	-	-	Tempi roadmap Unioncamere

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 3.3.1.3 Celebrazioni 190 anni del sistema camerale umbro**	**Peso 20%**
DESCRIZIONE	Nel 2025 ricorrono i 190 anni dalla nascita della prima istituzione camerale sul territorio. A testimonianza di questa storia la Giunta camerale ha deliberato di realizzare un calendario di iniziative che si svilupperanno nell'intero arco del 2025 finalizzate non tanto ad una pura celebrazione della propria storia, quanto a comunicare i valori dell'istituzione camerale, la nuova missione, la concretezza del proprio agire al servizio delle imprese, cercando di raggiungere un pubblico il più variegato possibile per mezzo di iniziative diversificate. Il calendario approvato dalla Giunta prevede, in primo luogo, di ideare un logo celebrativo dei 190 anni che per tutto l'anno caratterizzi la comunicazione ufficiale della Camera di Commercio, dalla carta intestata al web. Sono previsti poi una serie di eventi, quali: un convegno di alto profilo in ambito giuridico-economico, incentrato sul ruolo delle Camere di commercio o su una loro specifica funzione istituzionale, con l'obiettivo di fare meglio conoscere e comprendere le specificità dell'istituzione camerale; uno studio economico-statistico per indagare se esista una correlazione tra longevità aziendale e settore di attività economica; l'allestimento di una mostra con i materiali, grafici e multimediali, acquisiti attingendo anche al Registro imprese storiche e collaterale premiazione delle imprese iscritte al Registro nazionale imprese storiche; l'ideazione di un fumetto che racconti la storia della Camera o quella di imprese storiche particolarmente caratterizzanti il tessuto economico e sociale della regione; l'organizzazione di un ciclo di proiezioni cinematografiche sul tema dell'impresa. L'attuazione del programma coinvolgerà diversi uffici dell'ente, ciascuno in funzione delle specifiche competenze. Per quanto riguarda in particolare la struttura Stampa e Comunicazione, si prevede di realizzare le seguenti attività: - commissionare l'ideazione del logo celebrativo e curarne l'applicazione sui canali di comunicazione istituzionale dell'ente; - organizzare un ciclo di proiezioni cinematografiche sul tema dell'impresa; - collaborare all'allestimento della mostra sulle imprese storiche e degli altri eventi celebrativi; - gestire l'informazione verso i media a supporto degli eventi celebrativi.	
STAKEHOLDER	Target generalista – tutti gli stakeholders	
UNITA' ORGANIZZATIVE COINVOLTE	UOC Stampa, Comunicazione e Urp, Promozione economica, Segreteria Generale, Studi e Statistica, Registro imprese	
RESPONSABILE	Buonomo, Egidi, Rossi, Cagnacci, Argenziano, Naso, per le specifiche attività elencate	
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: **- Fabbisogni di personale (anche esterno)** ☐ **- Formativi** ☐ **- Digitali** ☐ **- Tecnologici** ☒ **- Comunicazione** ☐ **- Altro: _____**	per allestimento mostra ed eventi come da programma generale	

Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore al 30.9.2024	Target 2025
Kpi 3.3.1.3_1 Rispetto tempi di attuazione del programma delle celebrazioni **Tipologia: Efficacia UdM: data** **Peso: 100%**	Tempi di attuazione Fonte: rilevazione interna	-	-	Tempi di attuazione del programma

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 (Direttiva). Misure si trasparenza degli affidamenti. Misure di controllo tra i diversi livelli di responsabilità. Misure di informatizzazione del sistema contabile

OBIETTIVO STRATEGICO 3.4.1 ASSICURARE LA TRASPARENZA, LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E LA TUTELA DELLA PRIVACY		
Obiettivo operativo	**OP 3.4.1.1 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. Nell'ambito delle misure obbligatorie, il Codice di comportamento dei dipendenti assume un ruolo centrale. Definito a livello nazionale dal DPR n. 62/2013, viene poi declinato da ogni amministrazione con un proprio atto. Il codice nazionale è stato integrato nel 2023, introducendo, tra l'altro, specifiche disposizioni in materia di utilizzo degli strumenti informatici e dei social media. Le novità devono essere recepite nel codice camerale, con riferimento alla specifica realtà dell'Ente, attraverso un'articolata procedura partecipata. Ulteriore presidio fondamentale anticorruzione è la trasparenza dell'azione amministrativa. In questo ambito la normativa vigente – in primis il D.Lgs. n. 33/2013 - stabilisce una serie di obblighi di pubblicazione, da operare attraverso un'apposita sezione del sito Camerale: "Amministrazione trasparente". L'ANAC, nell'intento di rendere omogeneo il contenuto informativo dei documenti e dati da pubblicare, e le loro modalità di rappresentazione, ha approvato alcuni schemi tipo con deliberazione n. 495/24, depositata il 7.11.2024, a cui le amministrazioni devono conformarsi entro 12 mesi. E' quindi necessario che gli uffici interessati, con il coordinamento del RPCT, adeguino nei tempi previsti le modalità di esposizione dei dati.	
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 per il coordinamento del processo; U.O.S. Segreteria generale; U.O.S. Gestione Liquidazioni e Pagamenti, U.O.S. Bilancio e Fiscalità; U.O.S. Programmazione, Controllo di gestione e audit interno; U.O.S. URP e Comunicazione, per l'aggiornamento e la pubblicazione degli schemi di esposizione dei dati e gli adeguamenti sito	
RESPONSABILE	Annesanti	
INTERVENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI: **- Fabbisogni di personale (anche esterno)** ☐ **- Formativi** ☒ **- Digitali** ☐ **- Tecnologici** ☐ **- Comunicazione** ☒ **- Altro: _____**	Progettare e attuare una procedura di partecipazione degli stakeholders al processo di adozione del codice di comportamento Fornire indicazioni sulle nuove modalità di pubblicazione dei dati	

Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore al 30.9.2024	Target 2025
Kpi 3.4.1.1_1 **Aggiornamento del Codice di comportamento dei dipendenti della CC Umbria** **Tipologia: Efficacia UdM: data** **Peso: 50%**	Data di approvazione del Codice di comportamento da parte dell'organo competente / 1 Fonte: GDEL	--	--	31/12/25
Kpi 3.4.1.1_2 **Adeguamento schemi di pubblicazione ai nuovi schemi tipo ANAC (delibera 495/24)** **Tipologia: Efficacia UdM: data** **Peso: 50%**	Data di riformulazione degli schemi di pubblicazione in base agli schemi obbligatori richiesti da ANAC / 1 Fonte: Rilevazione interna	--	--	30/10/25

GESTIONE DEI RISCHI			
TIPOLOGIA DI RISCHIO **- Finanziario** ☐ **- Ambientale** ☐ **- Corruttivo** ☒ **- Altro** ☐	**Descrizione dei rischi** Vedi Scheda di rischio processo A1.2.1 (Anticorruzione e trasparenza) – RISCHIO MEDIO (in allegato n. 3)	**Trattamento dei rischi** Nessuno ☐ Controllo ☒ Altre misure ☒	**Misure di trattamento** Misure di monitoraggio (rilevazioni periodiche adempimento misure) e di controllo (Relazione RPCT)

Obiettivo operativo	OP 3.4.1.2 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. Tra i documenti adottati dall'Ente per definire un sistema di gestione dei dati personali conforme al GDPR, il disciplinare per l'utilizzo degli strumenti informatici riveste una particolare importanza, per i risvolti in tema di sicurezza dei dati e di correttezza dei comportamenti agiti dal personale. Si tratta, per la natura della materia trattata, di un documento soggetto a continuo aggiornamento, necessario nel 2025 anche per coordinarlo con i più recenti provvedimenti del Garante privacy e le ultime modifiche del codice di comportamento dei dipendenti pubblici.	
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. Aggiornare gli Amministratori di sistema interni sulle funzioni del ruolo e sulla sicurezza dei sistemi Formare il personale e i collaboratori sui documenti che costituiscono il sistema di gestione dei dati personali della Camera di commercio	

Indicatore	Algoritmo	Valore 2023	Valore al 30.09.2024	Target 2025
Kpi 3.4.1.2_1 **Rispetto termine di scadenza per l'aggiornamento del registro dei trattamenti** **Tipologia: Efficacia UdM: data** **Peso: 50%**	Data di adozione del provvedimento di aggiornamento del Registro dei trattamenti/1 Fonte: GDEL	--	--	30/11/25
Kpi 3.4.1.2_2 **Rispetto termine di scadenza per l'aggiornamento del disciplinare sull'utilizzo degli strumenti informatici** **Tipologia: Efficacia UdM: data** **Peso: 50%**	Data di adozione del provvedimento di aggiornamento del disciplinare sull'utilizzo degli strumenti informatici / 1 Fonte: GDEL	--	--	31/12/25

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 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 dalla Camera di commercio, 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. Vengono anche rimodulate le azioni non completamente realizzate nel corso del 2024.
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.
Di seguito si riporta il dettaglio delle iniziative.

STRATEGIA 1: VALORIZZAZIONE DEL BENESSERE DI CHI LAVORA E PROMOZIONE DELLA CULTURA DELLA PARITA' DI GENERE NELLA CAMERA DI COMMERCIO

Obiettivo 1.1	Supportare l'attività del Comitato mettendo a disposizione gli strumenti operativi per lo svolgimento dei compiti previsti
Azione 1.1.1	Aggiornamento, nella sezione Amministrazione Trasparente del sito camerale, della pagina dedicata al CUG
Attori coinvolti	Amministrazione, CUG
Beneficiari	Personale camerale
Risorse impegnate	Attività da realizzarsi con personale interno

Indicatore	Algoritmo	Valore 2024	Target 2025
Pubblicazione nel sito della relazione del CUG sul 2024	Data di pubblicazione della relazione / 1	25/03/24	10/04/2025

Obiettivo 1.2	Attuare una sinergia con il Comitato di Imprenditoria Femminile della Camera di commercio e/o altre istituzioni del territorio
Azione 1.2.1	Collaborare con le istituzioni del territorio sui temi inerenti al benessere nei luoghi di lavoro e/o sulla promozione della cultura 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 2024	Target 2025
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	21/11/2024	31/12/2025

Obiettivo 1.3	Realizzare una piena collaborazione tra l'Amministrazione ed il CUG sulla base di quanto previsto nell'ambito della Direttiva PCM del 4 marzo 2011, integrata dalla Direttiva PCM n. 2/2019
Azione 1.3.1	Adempimento degli obblighi informativi e di rendicontazione previsti dalle Direttive PCM applicabili
Attori coinvolti	Amministrazione, CUG
Beneficiari	Personale camerale
Risorse impegnate	Attività che non prevede oneri economici.

Indicatore	Algoritmo	Valore 2024	Target 2025
Trasmissione al CUG delle informazioni previste dalla Direttiva PCM n. 2/2019	Data di trasmissione delle informazioni da parte dell'Amministrazione al CUG / 1	29/02/2024	01/03/2025

Azione 1.3.2	Consultazione del CUG nelle materie di competenza secondo le previsioni delle Direttive PCM applicabili e del regolamento di funzionamento
Attori coinvolti	Amministrazione, CUG
Beneficiari	Personale camerale
Risorse impegnate	Attività che non prevede oneri economici

Indicatore	Algoritmo	Valore 2024	Target 2025
Trasmissione all'Amministrazione da parte del CUG della Relazione prevista dalla Direttiva PCM n. 2/2019	Data di trasmissione della relazione da parte del CUG / 1	25/03/2024	30/03/2025

Azione 1.3.3	Predisposizione e aggiornamento annuale della proposta di Azioni Positive
Attori coinvolti	Amministrazione, CUG
Beneficiari	Personale camerale
Risorse impegnate	Attività che non prevede oneri economici

Indicatore	Algoritmo	Valore 2024	Target 2025
Trasmissione della proposta di aggiornamento delle azioni positive per il 2026 in tempi utili per l'adozione del PIAO	Data di trasmissione della proposta / 1	06/12/2024	31/12/2025

STRATEGIA 2: FORMAZIONE E QUALIFICAZIONE DEL PERSONALE, ANCHE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE

Obiettivo 2.1	Sviluppare competenze al fine di dare piena attuazione ai profili professionali previsti dal CCNL 20219/2021		
Azione 2.1.1	Completare l'attività formativa per la valorizzazione delle soft skill avviata nel 2024 per il personale che non ha partecipato alla prima fase		
Attori coinvolti	Amministrazione, Enti di formazione		
Beneficiari	Personale camerale		
Risorse impegnate	Risorse destinate annualmente alla formazione del personale		
Indicatore	**Algoritmo**	**Valore 2024**	**Target 2025**
Partecipazione alla formazione sulle soft skill del personale che non ha partecipato nel 2024 (gestione del tempo/gestione relazioni difficili)	n. dipendenti che effettuano la formazione soft skill/n. dipendenti che devono ancora effettuare la formazione	------	100%
Azione 2.1.2	Assicurare nel corso dell'anno la partecipazione dei dipendenti/delle dipendenti ad almeno una attività formativa anche interna (on the job) secondo quanto sarà previsto nel piano formativo all'interno del PIAO.		
Attori coinvolti	Amministrazione, CUG, Enti di formazione		
Beneficiari	Personale camerale		
Risorse impegnate	Risorse destinate annualmente alla formazione del personale		
Indicatore	**Algoritmo**	**Valore 2024**	**Target 2025**
Monitoraggio del numero dei dipendenti/delle dipendenti che partecipano alla formazione	N. dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno/Tot. Dipendenti camerali	100%	100%
Azione 2.1.3	**Inserire nel piano formativo la tematica della parità di genere**		
Attori coinvolti	Amministrazione		
Beneficiari	Personale camerale		
Risorse impegnate	Risorse destinate annualmente alla formazione del personale		
Indicatore	**Algoritmo**	**Valore 2024**	**Target 2025**
Inserimento della tematica della parità di genere nel PIAO (nel Piano formativo)	Data di approvazione del Piano formativo nel PIAO, con inserimento della tematica della parità di genere/1	30/01/2024	31/01/2025

STRATEGIA 3: MIGLIORAMENTO DEL CLIMA ORGANIZZATIVO INTERNO; INDIVIDUAZIONE, SPERIMENTAZIONE E CONSOLIDAMENTO BUONE PRASSI

Obiettivo 3.1	Favorire la circolazione delle informazioni sull'attività dell'Ente per il coinvolgimento propositivo del personale e la valorizzazione di buone prassi		
Azione 3.1.1	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 2024**	**Target 2025**
Realizzazione delle riunioni di "staff"/area	n. riunioni di staff realizzate nell'anno/1	32	$\geq$ 25
Azione 3.1.2	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 2024**	**Target 2025**
Realizzazione delle riunioni con tutto il personale camerale	n. riunioni con il personale camerale / 1	3	$\geq$ 3
Azione 3.1.3	Realizzazione indagine sul benessere organizzativo		
Attori coinvolti	Dirigenza, E.Q., Personale camerale		
Beneficiari	Personale camerale		
Risorse impegnate	L'intervento non prevede l'impiego di risorse economiche		
Indicatore	**Algoritmo**	**Valore 2024**	**Target 2025**
Rispetto termine di scadenza per la realizzazione di un'indagine sul benessere organizzativo	Data ultimazione indagine / 1	-	31/10/2025

Obiettivo 3.2	Individuazione di attività di socializzazione a favore del personale camerale		
Azione 3.2.1	Elaborazione del progetto di adeguamento dello spazio comune da adibire alla pausa pranzo presso la sede di Perugia e relativo budget		
Attori coinvolti	Provveditorato, Segretario generale, Dirigenti, eventuali soggetti esterni coinvolti		
Beneficiari	Personale camerale		
Risorse impegnate	Da definire		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2024	Target 2025
Elaborazione del progetto di adeguamento dello spazio comune presso la sede di Perugia e relativo budget	Data di predisposizione del progetto/1	--------	31/12/2025

STRATEGIA 4 MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA' DELL'AMBIENTE DI LAVORO

Obiettivo 4.1	Mettere in atto azioni dirette alla cura della salute a favore del personale dipendente		
Azione 4.1.1	Analisi di fattibilità per l'installazione di purificatori di acqua presso le sedi camerali		
Attori coinvolti	Provveditorato, Dirigenza, eventuali soggetti esterni coinvolti		
Beneficiari	Personale camerale		
Risorse impegnate	Da definire		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2024	Target 2025
Realizzazione studio di fattibilità	Data di realizzazione dello studio di fattibilità/1	------	31/12/2025
Azione 4.1.2	Graduale rinnovo delle sedute in ottica ergonomica		
Attori coinvolti	Provveditorato, Dirigenza, eventuali soggetti esterni coinvolti		
Beneficiari	Personale camerale		
Risorse impegnate	Definite in sede di bilancio		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2024	Target 2025
Sostituzione di almeno il 30% delle sedute del personale camerale	Data di acquisto delle sedute/1	------	31/12/2025

2.6 – Performance individuale dirigenti

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 nel 2025.

OBIETTIVI TRASVERSALI A TUTTI I DIRIGENTI

Ob.V.P. 3.2 - O.S. 3.2.1 – O.O. 3.2.1.1 – Ob. Individuale: Promozione della formazione e della partecipazione attiva dei dipendenti		Peso: 5%
Indicatore	**Algoritmo**	**Target anno 2025**
Ore di formazione per ogni dirigente	N° ore di formazione per ogni dirigente	>= 40
Ore di formazione per ogni dipendente dell'area di competenza	N° medio ore di formazione per dipendente della propria area di competenza	>= 40
Formazione su piattaforma Syllabus - avvio 3^ annualità	Rispetto termine di scadenza per completamento attività di assessment e avvio formazione su piattaforma Syllabus di almeno n.27 dipendenti	03/08/2025
Formazione su piattaforma Syllabus -3^ annualità	Rispetto termine di scadenza per completamento attività di assessment e conseguimento obiettivo formativo* per almeno n.27 dipendenti	31/12/2025

Ob.V.P. 3.1 - O.S. 3.1.1 – Ob. Individuale: Efficientamento processi di spesa		Peso: 60%
Indicatore	**Algoritmo**	**Target anno 2025**
Ritardo medio pagamenti	Media gg. di ritardo rispetto alla scadenza	<= 0

Ob.V.P. 3.3 - O.S. 3.3.1 – O.O. 3.3.1.2 – Ob. Individuale: Miglioramento comunicazione e marketing dei servizi: CRM evoluto e unico del sistema camerale		Peso: 5%
Indicatore	**Algoritmo**	**Target anno 2025**
Rispetto tempi di attuazione della roadmap Unioncamere	Tempi di attuazione	Tempi roadmap Unioncamere

Ob.V.P. 3.4 - O.S. 3.4.1 – O.O. 3.4.1.1 – Ob. Individuale: Prevenzione della corruzione		Peso: 5%
Indicatore	**Algoritmo**	**Target anno 2025**
% attuaz. misure previste nel Piano Prev.Corruz. 2025-2027	N° misure di prevenzione della corruzione attuate/N° misure di prevenzione della corruzione previste nel PTPCT 2025-2027	100%

OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE – Federico Sisti

Ob.V.P. 3.1 - O.S. 3.1.1 – O.O. 3.1.1.1 – Ob. Individuale: Ricerca fonti di finanziamento esterno		Peso: 10%
Indicatore	**Algoritmo**	**Target anno 2025**
Progetti presentati (extra sistema camerale)	Numero progetti presentati (extra sistema camerale)	>= 3
Progetti Unioncamere presentati	Numero progetti Unioncamere presentati / N° progetti Unioncamere presentabili	100%
Tasso di utilizzo cofinanziamenti approvati	Contributi rendicontati e riconosciuti/ Contributi approvati	>= 90%

AS 1 Sviluppo delle imprese e del territorio – Ob. Individuale: Attuazione programma di interventi economici		Peso: 15%
Indicatore	**Algoritmo**	**Target anno 2025**
% attuazione programma di interventi economici	Costi per interventi economici/Risorse stanziate per Interventi economici	>= 60 %

OBIETTIVI DIRIGENTE – *Mario Pera*

Ob.V.P. 3.1 - O.S. 3.1.1 – O.O. 3.1.1.2 – Ob. Individuale: Efficientamento incassi diritto annuale da ravvedimento operoso		Peso: 15%
Indicatore	**Algoritmo**	**Target anno 2025**
Incassi da ravvedimento operoso	% incassi da ravvedimento operoso	>= 7,0%
Campagne sollecito ravvedimento operoso	N° Campagne sollecito ravvedimento operoso	>= 2

Ob.V.P. 3.1 - O.S. 3.1.1 – O.O. 3.1.1.3 – Ob. Individuale: Miglioramento gestione risorse patrimoniali e strumentali		Peso: 10%
Indicatore	**Algoritmo**	**Target anno 2025**
% attuazione piano interventi di manutenzione straordinaria su immobili di proprietà	Risorse su lavori affidati / Risorse stanziate a bilancio su Piano Investimenti	>= 60%

OBIETTIVI DIRIGENTE – *Giuliana Piandoro*

Ob.V.P. 2.1 - O.S. 2.1.1 – O.O. 2.1.1.2 – Ob. Individuale: Miglioramento qualità banca dati R.I.: grado di pulizia del DB del R.I.		Peso: 15%
Indicatore	**Algoritmo**	**Target anno 2025**
Procedimenti di cancellazione d'ufficio avviati nell'anno	N° procedimenti di cancellazione d'ufficio avviati nell'anno/1	>= 2

Ob.V.P. 2.1 - O.S. 2.1.1 – O.O. 2.1.1.1 – Ob. Individuale: Semplificazione/Digitalizzazione dei servizi: Fascicolo d'impresa		Peso: 10%
Indicatore	**Algoritmo**	**Target anno 2025**
Incontri info/formativi su Fascicolo d'impresa	N° incontri info/formativi su Fascicolo d'impresa / 1	>= 1

2.7 – Rischi corruttivi e trasparenza

Torna alla piramide del VP (torna all'indice)

La presente sezione, con i relativi allegati, che ne costituiscono parte integrante, descrive la **strategia di prevenzione e contrasto del rischio corruttivo** programmata dalla Camera di commercio. Essa è stata redatta tenendo conto delle indicazioni fornite dall'ANAC nel PNA e suoi aggiornamenti, in una prospettiva di graduale implementazione delle stesse.

2.7.1 Profilo criminologico del territorio regionale e analisi di contesto

Secondo l'ultimo rapporto di Trasparency International sull'indice di **percezione della corruzione** 2023, l'Italia è stabile, con un punteggio di 56 (in una scala tra 0 e 100 in cui i punteggi più alti indicano un minore livello di percezione della corruzione), invariato dal 2021, ma ben superiore a quello rilevato all'inizio del percorso definito dalla L. 190/2012.

Anche per la regione Umbria non vi sono variazioni sostanziali di contesto 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 secondo semestre 2023, mostra che la criminalità organizzata nella regione si distingue soprattutto per il traffico di sostanze stupefacenti. Nelle relazioni precedenti si rilevava che la Regione non è interessata da forme di stabile radicamento e insediamento di organizzazioni criminali di tipo mafioso, ma rappresenta comunque un territorio appetibile per il reinvestimento di capitali illeciti.

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, evidenza 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.

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 marzo 2023, 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 2022.

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. 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.

Ciò anche in considerazione del fatto che l'ampia connotazione del concetto di "corruzione" introdotto dalla legge 190/2012 e dalle indicazioni interpretative dell'ANAC, si estende oltre la casistica penale, per arrivare a comprendere tutte le ipotesi in cui si evidenzi un "malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite ovvero l'inquinamento dell'azione amministrativa ab externo".

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 è illustrata nell'**allegato 2** al PIAO.

2.7.2 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).

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 che ne ha già previsto un percorso di implementazione pluriennale.

Codice di comportamento

Nell'ambito delle misure obbligatorie, il Codice di comportamento dei dipendenti assume un ruolo centrale. Definito a livello nazionale dal DPR n. 62/2013, viene poi declinato da ogni amministrazione con un proprio atto. La Giunta camerale, con deliberazione n. 30 del 21/03/2023, ha approvato il Codice di comportamento dei dipendenti della Camera di commercio dell'Umbria, che ha consentito il definitivo superamento dei codici delle preesistenti Camere di commercio di Perugia e Terni. Il recente DPR n. 81 del 13/06/2023, ha apportato modifiche al Codice nazionale (DPR n. 62/2013), in particolare per quanto attiene all'utilizzo degli strumenti informatici e ai social media. Nel corso del 2025, le novità saranno recepite nel codice camerale, attraverso un'articolata procedura partecipata, traducendosi in previsioni coerenti con la specifica realtà dell'Ente e coordiniate anche con il disciplinare sull'utilizzo degli strumenti informatici.
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. 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
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 rinvengono 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 (ultima versione con nota prot. n. 33734 del 21/10/2022).
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;
- il modello per la dichiarazione dei componenti delle commissioni per la valutazione delle domande di contributo per progetti di promozione economica.
- il modello per la dichiarazione dell'OIV;

Nel corso del 2025 si prevede la revisione del modello per le dichiarazioni di assenza di conflitti di interesse e cause ostative al conferimento di incarichi di collaborazione e consulenza, anche in relazione alle indicazioni dell'ANAC e del codice di comportamento.

Le inconferibilità/incompatibilità di incarichi.

Il titolare di incarichi amministrativi di vertice e i dirigenti 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 tipologie di 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). L'Unità organizzativa responsabile delle risorse umane effettua, all'attribuzione di un nuovo incarico, 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 della normativa di cui al D.lgs. 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.
Dell'esito dei controlli è data tempestiva comunicazione al RPCT.

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. l-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 ridistribuzione 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). 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. Sarà quindi essenziale valutare anche la politica assunzionale e di progressioni di carriera che l'Ente riterrà di adottare nel corso del 2025. In relazione a ciò, ci si può attendere una rotazione parziale per effetto di provvedimenti 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. Il RPCT potrà comunque emanare indicazioni operative integrative.

Formazione
Negli anni precedenti è stato avviato un articolato percorso formativo:
- 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;
- 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.
Per il 2025 si intende sviluppare il processo formativo già avviato, 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	Contenuti	Canali e strumenti di erogazione	Tempi minimi previsti
Area org.va	**Soggetti**				
Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza Personale U.O.S. Compliance normativa		Da individuare	Aggiornamento su disciplina anticorruzione e orientamenti ANAC	In presenza o via web	3 ore
Responsabili degli uffici (Funzionari)		Formazione interna	Formazione sull'applicazione della nuova direttiva sugli affidamenti della CC Umbria	In presenza o via web	1 ore
Dirigente e Personale degli uffici - Sanzioni - Metrologia Legale		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, per il personale non coinvolto in specifiche tematiche afferenti all'anticorruzione, potrà valutarsi (anche in relazione al carico formativo complessivo da fruire) l'eventuale partecipazione al percorso formativo base in materia, disponibile nel Syllabus del Dipartimento della Funzione Pubblica, della durata di 8 ore.

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
Per quanto riguarda il dettaglio delle misure per l'attuazione degli obblighi di trasparenza, con l'indicazione dei responsabili dell'elaborazione/pubblicazione 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.

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 30/11/2025, 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 precipuamente verso l'Azienda Speciale Promocamera e Inter.Cam. Scarl. 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 di sollecito, tenuto anche conto, per gli altri soggetti, delle situazioni di controllo congiunto con altre amministrazioni.

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".

2.7.3 Integrazione con il ciclo della performance

L'art. 10, comma 3, D.Lgs. n. 33/2013 prevede che «*La promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali*».
L'art. 1, co. 8, della Legge n. 190/2012, modificata dal D. Lgs. n. 97/2016 (c.d. Decreto FOIA), prevede che l'organo di indirizzo definisca «*gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione*».
Appare quindi evidente la scelta del legislatore di individuare l'attività di prevenzione della corruzione e di trasparenza come elementi essenziali nella descrizione della performance dell'Ente e dei suoi dipendenti. Il ciclo della performance si intreccia quindi ineludibilmente con l'insieme degli strumenti previsionali e attuativi dell'anticorruzione.
Trasparenza e anticorruzione rientrano tra gli obiettivi strategici indicati dall'organo di indirizzo, già nella RPP 2025, che sono riportati, con i relativi indicatori e target, nella relativa sezione del Piano. In particolare l'obiettivo strategico in questione risulta definito attraverso i seguenti indicatori e target:

1. Indice sintetico di trasparenza target 100%
2. percentuale di attuazione misure previste nel PTPCT target 100%

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

Il comma 8-bis dell'art. 1, L. n. 190/2012 prevede inoltre che l'Organismo indipendente di valutazione verifichi, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, «*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.

2.7.4 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 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 e successivamente ad agosto 2023 l'assetto organizzativo 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.

Durante l'anno 2024 i filoni su cui si sono concentrati i diversi interventi attuati, hanno riguardato una gestione più fluida ed integrata della comunicazione interna anche attraverso numerose riunioni e momenti di confronto per promuovere dinamiche di lavoro di squadra e supporto tra i dipendenti, una gestione per obiettivi, la valorizzazione dell'ambito compliance quale funzione trasversale di tutela interna e conformità alla normativa, azioni di efficientamento e semplificazione dei processi e dei rapporti con l'utenza, sviluppi digitali.

Per il triennio 2025 – 2027 si prevedono interventi di riconfigurazione organizzativa collegati al riposizionamento di alcune attività all'interno delle società in house partecipate, finalizzato a perseguire al meglio le strategie e gli obiettivi camerali, nonché per garantire un puntuale presidio dei servizi e degli adempimenti.

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'inetrno 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 piramide del VP **(torna all'indice)**

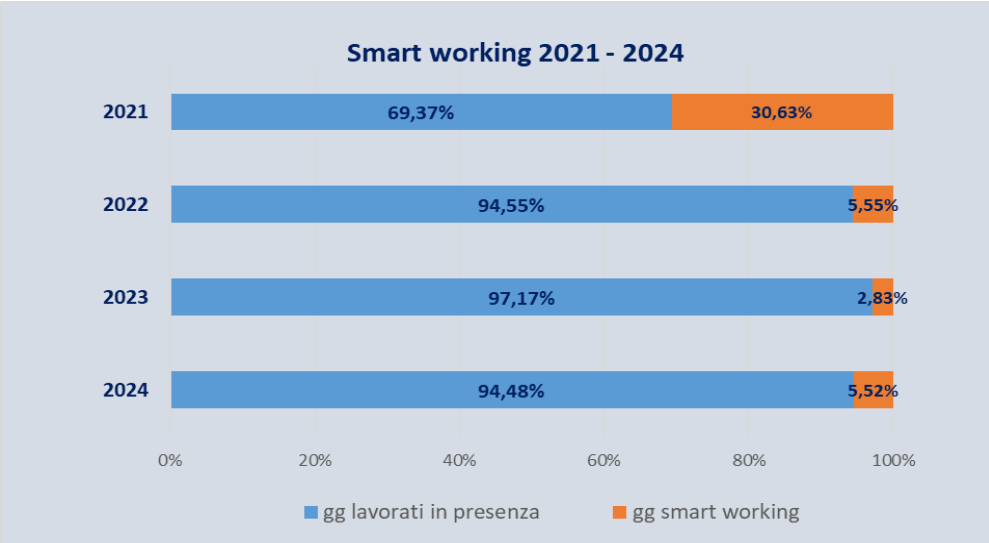
Il lavoro agile da strumento emergenziale si è progressivamente riappropriato della sua reale natura di strumento organizzativo ed ha trovato disciplina nell'ambito della contrattazione collettiva, che ne ha tratteggiato le caratteristiche necessarie ad un suo armonioso utilizzo nell'ambito delle pubbliche 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 ha 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.**
Nel corso dell'anno 2024 le giornate totali lavorate da remoto sono state pari a 832 gg. pari al 5,52% delle giornate lavorate totali (15.070 gg.). La stessa

percentuale era del 30,6% nel 2001, del 5,5% nel 2022 e del 2,83 nel 2023.



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 2024 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. 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; in particolare saranno avviati nel corso del 2025 i primi corsi sull'utilizzo dell'IA.

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 Infrasctructure)**, 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.

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 2025
CONDIZIONI ABILITANTI	O.V.P./O.S. 3.1.1	Acquisizione supporti digitali per i lavoratori agili	n.portatili/n.smart workers	100%
	O.V.P./O.S. 3.1.1	Postazioni di lavoro dematerializzate (accessibili da remoto)	% postazioni di lavoro dematerializzate	100%
	O.V.P./O.S. 3.2.1	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./O.S. 3.1.1	Stanziamento risorse economiche per supporti digitali	Risorse stanziate in bilancio	
	O.V.P./O.S. 3.1.1	Applicativi consultabili in lavoro agile	% applicativi consultabili in lavoro agile	100%
	O.V.P./O.S. 3.1.1	Banche dati consultabili in lavoro agile	% banche dati consultabili in lavoro agile	100%
	O.V.P./O.S. 3.1.1	Servizi offerti in lavoro agile digitalizzati	% servizi digitalizzati	100%
	O.V.P./O.S. 3.2.1	Lavoro agile (ordinario)	% lavoratori agili	solo monitoraggio
			% giornate di lavoro agile	1 a settimana per lavoratore agile
			n. giornate lavorate in modalità agile	solo monitoraggio
	O.V.P./O.S. 3.2.1	Lavoro agile «straordinario» (casi gravi ed urgenti di situazioni personali e/o familiari)	n. dipendenti beneficiari di lavoro agile «straordinario»	solo monitoraggio
			n. giornate lavorate in lavoro agile «straordinario»	solo monitoraggio

3.3 – Semplificazione delle procedure

Torna alla Piramide del VP (torna all'indice)

Per gli obiettivi specifici relativi alla semplificazione, con i relativi indicatori e target, si rinvia alle sottosezioni 2.3 e 2.4.
Nell'ottica della semplificazione delle procedure, nel 2025 si procederà alla progettazione e ad una prima 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.

3.4 – Fabbisogni di personale

Torna alla piramide del VP torna alla mappa logica (torna all'indice)

Rilevazione del fabbisogno di personale
La programmazione del fabbisogno di personale per il triennio 2025-2027 è strettamente correlata all'attività di programmazione complessivamente intesa e rappresenta il documento, propedeutico all'avvio delle procedure di reclutamento, attraverso il quale la Camera definisce le figure professionali di cui si avvarrà nel triennio di riferimento sulla base dell'organizzazione degli uffici e del proprio ordinamento. La predisposizione di tale piano tiene conto della pianificazione delle attività e della programmazione di bilancio, garantendo il necessario coordinamento e la coerenza tra i programmi che si vanno ad adottare. Il documento programmatico in parola si sostanzia in uno strumento flessibile destinato a rilevare realmente le effettive esigenze dell'Amministrazione in relazione ai driver esterni di domanda e alla tipologia di competenze necessarie, focalizzando le necessità non solo su logiche di sostituzione, ma anche sul bisogno di acquisire **nuove competenze e contenuti professionali** in ragione dei mutamenti tecnologici e del crescente rilievo assunto dai processi digitali.
Con il D. Lgs. n. 75/2017, il legislatore ha superato il concetto di dotazione organica con quello del fabbisogno effettivo di personale; l'assetto organizzativo delle P.A. viene affidato ad un piano essenzialmente gestionale di natura dinamica.
Al fine di orientare le P.A. nella predisposizione dei rispettivi piani, il Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione ha emanato apposite linee guida (decreto 8 maggio 2018). Punto centrale del decreto è la **concretizzazione della dotazione organica in dotazione di spesa potenziale massima**, limite entro il quale è consentito procedere annualmente alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della consistenza di personale, in base ai nuovi fabbisogni. Da qui nasce la necessità di costruire i contenuti dei piani anche in termini finanziari; in tale costruzione il valore iniziale della spesa massima potenziale deve essere calcolato attribuendo i valori derivanti dagli oneri di personale come emergenti dalla vigente dotazione organica.
Si riporta la dotazione organica definita dal Ministero 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:

CATEGORIA	DOTAZIONE ORGANICA	POSTI OCCUPATI AL 31/12/2024	POSTI SCOPERTI AL 31/12/2024
Dirigenti	3	3	-
Area dei funzionari e EQ	46	35	11
Area degli istruttori	49	30	19
Area degli operatori esperti	4	2	2
Area degli operatori	2	2	-
Totale	**104**	**72**	**32**

Nell'anno 2024 sono cessati dal servizio n. 3 dipendenti appartenenti all'area degli istruttori.

Al momento **sono previste per il triennio 2025 - 2027 ulteriori n. 5 cessazioni di personale di cui n. 4 appartenenti all'area degli istruttori (n. 2 nel 2025, n. 2 nel 2026) e n. 1 all'area dei funzionari EQ nel 2027.** Tali previsioni – in ragione dell'evoluzione della normativa in materia previdenziale – saranno integrate e meglio specificate nei prossimi aggiornamenti del presente Piano.

Nel dettaglio, lo scarto tra dotazione organica e posti coperti – al 31 dicembre dell'anno precedente, considerando la situazione attuale aggiornata al 31 dicembre di ciascun anno del triennio in esame – permanendo l'attuale quadro normativo e le prevedibili cessazioni – continuerà ad essere elevato, così come evidenziato dal sottostante prospetto:

CATEGORIA	DOTAZIONE ORGANICA	POSTI SCOPERTI AL 31/12/2024	POSTI SCOPERTI AL 31/12/2025	POSTI SCOPERTI AL 31/12/2026	POSTI SCOPERTI AL 31/12/2027
Dirigenti	3	-	-	-	-
Area funzionari e EQ	46	11	11	11	12
Area degli istruttori	49	19	21	23	23
Area degli operatori esperti	4	2	2	2	2
Area degli operatori	2	-	-	-	-
Totale	**104**	**32**	**34**	**36**	**37**

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 32 unità al 31.12.2024.**
Di seguito si illustrano i criteri utilizzati per determinare i valori della spesa potenziale massima, della spesa del personale in servizio, della spesa corrispondente alle cessazioni dal servizio e della spesa relativa alle previsioni assunzionali:

- principio della omogeneità dei dati, assumendo come parametro di partenza il trattamento economico tabellare previsto dalla posizione economica iniziale per ogni area/categoria cui aggiungere gli oneri riflessi a carico dell'Ente ed IRAP;
- relativamente alla determinazione del trattamento economico fondamentale, si è tenuto conto delle note del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 46078/2010 e n. 11786/2011 e della giurisprudenza della Corte dei Conti in materia;
- relativamente alle categorie protette, sono state considerate le indicazioni contenute nella Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1/2019, secondo la quale le dinamiche relative alle categorie protette vanno neutralizzate tanto in uscita quanto in entrata, solo nei limiti della quota d'obbligo;

- relativamente alla mobilità volontaria (in entrata e in uscita), oltre a quanto previsto dalla L. n. 135/2012, sono state recepite le indicazioni contenute 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; come più avanti precisato la legge di Bilancio 2025 ha previsto dal 1 gennaio il superamento della neutralità della mobilità volontaria.

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 massima potenziale pari a € 3.396.204,59**.

CATEGORIA	DOTAZIONE ORGANICA POST ACCORPAMENTO	Spesa potenziale massima (*)
Dirigente	3	187.449,15
Area funzionari e elevata qualificazione	46	1.537.294,24
Area degli istruttori	49	1.509.197,06
Area degli operatori esperti	4	109.618,12
Area degli operatori	2	52.646,02
Totale	**104**	**3.396.204,59**
(*) Il totale della spesa è determinato con riferimento al solo trattamento fondamentale tabellare previsto dai vigenti C.C.N.L. Comparto Funzioni Locali del personale dirigente e non dirigente. L'importo è comprensivo degli oneri riflessi e IRAP.		

Utilizzando i medesimi parametri al fine di rispettare il principio della necessaria omogeneità dei dati, **la spesa per il personale in servizio al 31/12/2023 ammonta a € 2.449.641,68**.

CATEGORIA	PERSONALE IN SERVIZIO AL 31.12.2024	Spesa personale in servizio al 31.12.2024 (*)
Dirigente	3	187.449,15
Area funzionari e elevata qualificazione	35	1.169.680,40
Area degli istruttori	30	923.998,20
Area degli operatori esperti	2	54.809,06
Area degli operatori	2	52.646,02
Totale	**72**	**2.388.582,83**
(*) Il totale della spesa è determinato con riferimento al solo trattamento fondamentale tabellare previsto dai vigenti C.C.N.L. Comparto Funzioni Locali del personale dirigente e non dirigente. L'importo è comprensivo di oneri riflessi e IRAP.		

Tenuto conto della differenza tra spesa potenziale massima (€ 3.396.204,59) e spesa del personale in servizio (€ 2.388.582,83) **la somma massima utilizzabile per le nuove assunzioni risulta pari a € 1.007.621,76**.
L'entrata in vigore della legge di bilancio 2025 non ha inciso sui vincoli e sulla capacità assunzionale delle Camere di commercio, permane pertanto invariato il regime assunzionale applicabile all'Ente dettato dall'art. 3, comma 9-bis del D. Lgs 219/2016, come introdotto dall'art. 1 c. 450 della L. 145/2018 (legge di bilancio 2019), il quale stabilisce che *"A decorrere dal 1° gennaio 2019 e fino al completamento delle procedure di mobilità di cui al presente articolo**, le camere di commercio** non oggetto di accorpamento, ovvero che abbiano concluso il processo di accorpamento**, possono procedere all'assunzione di nuovo personale, nel limite della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente al fine di assicurare l'invarianza degli effetti sui saldi di finanza pubblica**".*
Partendo dal presupposto che *"Resta fermo che, in concreto, la spesa del personale in servizio, sommata a quella derivante dalle facoltà di assunzioni consentite non può essere superiore alla spesa potenziale massima, espressione dell'ultima dotazione organica adottata"* vigente al 2024, e rilevato che la differenza tra spesa potenziale massima, pari ad € 3.396.204,59 e spesa effettiva del personale in servizio al 31.12.2024, pari ad € 2.388.582,83, corrisponde a € 1.007.621,76 per cui, in ogni caso, la spesa per nuove assunzioni va contenuta in tale cifra, **occorre calcolare**, ai sensi dell'art. 1, comma 450, della legge 145/2018, **la spesa corrispondente alle cessazioni dal servizio che, qualora inferiore ad € 1.007.621,76 andrebbe a diminuire tale capacità assunzionale.**
Adottando in maniera omogenea i parametri utilizzati per calcolare i valori di spesa potenziale massima e di spesa del personale in servizio, la spesa corrispondente alle cessazioni dal servizio è quella risultante dalla seguente tabella elaborata tenendo conto della possibilità di utilizzare i "resti assunzionali" degli anni precedenti: la possibilità del recupero dei resti corrisponde, infatti, a un principio generale desumibile dai pareri resi dalla Corte dei Conti in riferimento a previsioni dal contenuto del tutto analogo; si veda, in particolare, Sez. Riunite 52/2010, Sez. Lombardia 167/2011 (entrambe riferite a norme che non prevedevano espressamente la possibilità di recupero) e, soprattutto, Sez. Autonomie 25/2017 che fissa il principio secondo cui *"i resti assunzionali sono rappresentati dalle capacità assunzionali maturate e quantificate secondo le norme vigenti ratione temporis dell'epoca di cessazione dal servizio del personale ma non utilizzate entro il triennio successivo alla maturazione. Detta quantificazione rimane cristallizzata nei predetti termini"* (cfr. nota Unioncamere del 12/11/2019). Quindi le risorse non utilizzate nel 2024, calcolate sulle precedenti cessazioni, potranno essere utilizzate nel 2025 insieme alle risorse calcolate sulle cessazioni 2024.
Con riguardo ai resti, che si cristallizzano nel loro valore storico, è forse il caso di ricordare che, ai sensi dell'art. 3 commi 1 e 3 del DL 90/2014 convertito in L. 114/2014, essi non possono essere recuperati oltre i 3 anni; la norma non sembra riguardare direttamente le Camere di Commercio ma è opportuno attenersi, prudentemente, a tale limite.
Le quote di turn-over disponibili, del triennio precedente, sono quindi quelle relative, per il 2024 alle cessazioni del 2023, per il 2023 alle cessazioni del 2022 e, in ultimo, per il 2022 sulle cessazioni del 2021". (vedi da ultimo Del. Corte Conti Abruzzo 26/2019)
Il costo del personale cessato 2021 – 2024 è riportato nella seguente tabella:

	Data cessazione	Ex Categoria	Totale	Note
1	26/01/2021	D3	38.091,58	CCNL 19-21
2	01/02/2021	C	30.445,77	CCNL 19-21
3	02/03/2021	C	30.445,77	CCNL 19-21
4	17/04/2021	D1	33.126,77	CCNL 19-21
5	01/10/2021	B	-	Disabile

	Data cessazione	Ex Categoria	Totale	Note
6	19/10/2021	C	30.445,77	CCNL 19-21
7	14/11/2021	C	30.445,77	CCNL 19-21
8	01/02/2022	B	26.988,68	CCNL 19-21
9	01/07/2022	C	30.445,77	CCNL 19-21
10	02/05/2023	D1	-	Mobilità
11	31/01/2024	Istruttore	30.799,94	CCNL 19-21
12	30/09/2024	Istruttore	30.799,94	CCNL 19-21
13	31/10/2024	Istruttore	30.799,94	CCNL 19-21
			342.835,70	

Il totale dei cessati nel triennio 2021 – 2024 è stato complessivamente di 13 unità (n. 3 dipendenti Area Funzionari EQ, n. 8 dipendenti Area Istruttori, n. 2 Operatori esperti) ma ai fini del calcolo della spesa del personale cessato sono state escluse n. 1 cessazione per mobilità (n. 1 Area funzionari) e n. 1 cessazione di personale disabile in quota d'obbligo dell'Area operatori esperti.

Essendo la spesa per cessazioni, pari ad € 342.835,70, inferiore alla differenza tra spesa potenziale massima e spesa effettiva del personale in servizio al 31.12.2024 corrispondente, come sopra evidenziato ad € 1.007.621,76, a tale importo inferiore va ridotta la capacità assunzionale della Camera di Commercio dell'Umbria per l'anno 2025.

Nell'ambito del triennio 2025 – 2027 al budget assunzionale disponibile per il 2025 pari ad € 342.835,70 bisogna aggiungere i budget potenzialmente disponibili, sulla base dell'attuale contesto normativo, per gli anni 2026 e 2027, rilevati rispettivamente sulle cessazioni 2025 (€ 61.599,88) e 2026 (€ 61.599,88).

L'effettiva capacità assunzionale per gli anni 2026 e 2027, che potrebbe variare in ragione della formalizzazione di ulteriori cessazioni nonché della mancata o parziale attuazione del piano 2025, e le verifiche relative alla neutralità finanziaria e alle eventuali limitazioni previste dalla normativa in merito alla possibilità di effettuare assunzioni presso le Pubbliche Amministrazioni, verranno esposte in modo più puntuale nei Piani successivi.

Si ricorda inoltre che **le norme di prima applicazione del nuovo CCNL consentono fino al 31.12.2025 di programmare percorsi di valorizzazione dell'esperienza e delle professionalità maturate dai dipendenti che si inseriscono all'interno della pianificazione triennale dei fabbisogni del personale.**

L'art. 13 del CCNL Comparto Funzioni Locali del 16.11.2022 prevede, in sede di prima applicazione, la possibilità di finanziare le **progressioni fra le Aree**, sulla base di una procedura comparativa riservata al personale in servizio ai sensi dell'art. 52 comma 1 bis D. Lgs. 165/2001, anche mediante l'utilizzo di risorse in misura non superiore allo 0,55% del Monte Salari per l'anno 2018 che, per la Camera di Commercio dell'Umbria, è **pari a € 18.251,79 corrispondente ad un valore lordo, comprensivo di contributi ed IRAP al fine di rendere omogenei e confrontabili dati, pari ad € 24.256,26**.

Recenti interpretazioni giurisprudenziali (cfr. CdC Piemonte delibera 184/2024) hanno chiarito che le progressioni in deroga finanziate con lo 0,55% del monte salari 2018 esulano dalle ordinarie capacità e vincoli assunzionali, in quanto "speciali", e gli enti possono disporne esclusivamente al fine previsto dall'articolo 13, comma 8 del contratto del 16 novembre 2022, al di fuori delle dinamiche connesse al reclutamento ordinario.

La tabella successiva dimostra che la spesa di personale in servizio al 31.12.2024 sommata all'utilizzo integrale delle capacità assunzionali ordinarie e speciali nel triennio 2025 – 2027 è inferiore alla spesa potenziale massima.

Spesa potenziale massima	Spesa del personale al 31.12.2024	Budget assunzioni 2025	Spesa per le progressioni tra le aree art. 13 CCNL 16.11.2022	Budget assunzioni 2026	Budget assunzioni 2027	Somma della spesa del personale al 31.12.2024 e spesa massima derivante dalle facoltà assunzionali ordinarie e "speciali"
3.396.204,59	2.388.582,83	**342.835,70**	**24.256,26**	**61.599,88**	**61.599,88**	2.878.874,55

In merito all'utilizzo delle **facoltà assunzionali per il triennio 2025 – 2027** la Camera, in funzione del consolidamento dell'organizzazione camerale su base regionale, dello sviluppo delle attività camerali delineate dal D.M. 17 marzo 2019, e della recente definizione dei nuovi profili professionali e del sistema di gestione basato sui profili di competenza, ha **rilevato il fabbisogno di personale in termini quantitativi e qualitativi** nel rispetto dei principi dettati nelle Linee di indirizzo del Ministro per la semplificazione e la PA come di seguito riportato.

Piano assunzionale anno 2025

Qualsiasi decisione in merito alle politiche assunzionali che l'Ente si presta a gestire non può tuttavia non partire da dei semplici ed evidenti dati numerici; **dalla data di entrata in vigore dell'ultima riforma del sistema camerale**, Decreto Legislativo n. 219 del 25.11.2016, che ha imposto un generalizzato blocco delle assunzioni di nuovo personale, **i dipendenti in servizio presso il sistema camerale umbro sono diminuiti di n. 37 unità passando da n. 109 al 31.12.2016 a n. 72 al 31.12.2024 (- 34%).** Tali dati sicuramente non rappresentano la reale forza lavoro disponibile in quanto bisogna tener conto del forte impatto che hanno, sulla effettiva presenza in servizio, alcune tutele normative e contrattuali - permessi Legge 104/92, congedi D. Lgs. 151/2001, malattie, aspettative, ecc. - che a causa del progressivo invecchiamento del personale (solo il 9% dei dipendenti ha ≤ 50 anni) sono sempre più ricorrenti.

	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
Dipendenti in servizio	109	107	101	93	83	77	75	75	72
Variazione	-	-2	-6	-8	-10	-6	-2	-	-3

In merito a quanto previsto nel PIAO 2024-2026 l'Ente non ha avviato le procedure di assunzione ordinarie (n. 6 Istruttori) mentre ha emanato gli avvisi per le progressioni verticali speciali previste dall'art. 13 comma 8 del CCNL Funzioni Locali del 16/11/2022 e dall'art. 1 comma 612 della L. n. 234/2021 e finanziate con lo 0,55% del Monte salari 2018 per n. 4 progressioni dall'Area degli Istruttori all'Area dei Funzionari EQ e n. 2 progressioni dall'Area Operatori all'Area degli Operatori Esperti.

Al termine dell'esercizio 2025 la situazione in cui si verrebbe a trovare l'Ente, riportata nella seguente tabella, evidenza una carenza strutturale di personale dell'area degli istruttori largamente diffusa in tutte le aree presidiate dall'Ente che va necessariamente affrontata con assunzioni dall'esterno nei limiti delle capacità assunzionali.

Al fine di garantire la funzionalità degli uffici ed una efficiente erogazione dei servizi, per sopperire almeno in parte alle numerose cessazioni già intervenute o

che si verificheranno nel breve-medio periodo e rilevata la necessità attuale di rafforzare l'organico camerale con figure esecutive, si espongono di seguito di seguito le previsioni assunzionali, che potranno subire variazioni per eventuali ulteriori cessazioni ed esigenze organizzative dell'ente:

- **assunzione di n. 1 unità appartenente all'area dei Funzionari con contratto di apprendistato** di durata massima di trentasei mesi per un costo pari a € 33.419,34, per il profilo professionale Funzionario promozione, servizi per lo sviluppo delle imprese, turismo e orientamento al lavoro, da reclutare nell'ambito dell'iniziativa di sistema 4/2004 di Unioncamere "Rinnovamento, sviluppo e valorizzazione del capitale umano camerale";
- **assunzione di n. 10 unità appartenenti all'area degli istruttori** per un costo pari a € 307.999,40, di cui n.4 per il profilo professionale Istruttore anagrafico, di regolazione del mercato e dei servizi e-government, n. 3 il profilo Istruttore Promozione, servizi per lo sviluppo delle imprese, turismo e orientamento al lavoro, n. 3 per il profilo Istruttore processi organizzativi di supporto, rinviando alla dirigenza la possibilità di articolare i profili professionali più attinenti negli atti di avvio delle rispettive procedure a fronte di esigenze riscontrate successivamente;
- nel rispetto di quanto disposto dall'art. 13 comma 8 del CCNL Funzioni Locali del 16/11/2022 e dall'art. 1 comma 612 della L. n. 234/2021, l'Ente, nell'ottica della valorizzazione nonché della gestione innovativa ed efficace del personale interno, avendo già individuato i nuovi profili professionali nel confronto con le organizzazioni sindacali, valuterà l'opportunità di prevedere nell'anno 2025:
    - **n. 4 progressioni dall'Area degli Istruttori all'Area dei Funzionari EQ** per un importo complessivo (calcolato sul differenziale) pari a € 10.517,12 a valere sullo 0,55% del Monte salari 2018 che ammonta a € 24.256,26 (al lordo dei contributi previdenziali e IRAP);
    - sul monte salari 2018, graverà sia il costo delle progressioni tra Aree previste nel 2024 (pari a € 12.700,58) che il costo delle progressioni tra Aree previste nel 2025 (pari a € 10.517,12), generando un residuo pari a € 1.038,56.

Dipendenti	Dotazione organica	31/12/2024	Entrate	Uscite	31/12/2025	Posti vacanti
Dirigente	3	3	-	-	3	-
Funzionari e EQ	46	35	+ 4 (Progressioni verticali 2024) **+4 (Progressioni verticali 2025)** **+ 1 (contratto apprendistato)**	-	44	2
Istruttori	49	30	**+10 (concorso Istruttori**)	-4 (Progressioni verticali 2024) **-4 (Progressioni verticali 2025)** **-2 (pensionamenti)**	30	19
Operatori esperti	4	2	+ 2 (Progressioni verticali 2024)		4	-
Operatori	2	2		-2 (Progressioni verticali 2024)	-	2
	104	**72**	**21**	**-12**	**81**	**23**

In questo modo si registrerebbe un avanzo del budget assunzionale 2025 da utilizzare nel 2026 pari a € 1.416,86 derivante da:

Resti assunzionali 2024	Cessazioni 2024	BUDGET DISPONIBILE 2024	Spesa per assunzioni 2025	Resti
250.435,88	92.399,82	342.835,70	341.418,84	1.416,86

Gli oneri derivanti dalle citate assunzioni saranno stanziati nei bilanci di previsione in cui avverrà l'immissione in ruolo e pertanto all'interno della programmazione 2025-2026.

Relativamente alle assunzioni relative all'anno 2025, si precisa quanto segue:

- prima di avviare le procedure di assunzione di personale tramite concorso bisogna accertare presso Unioncamere l'eventuale presenza di personale camerale in soprannumero, come previsto dalla legge di riforma del sistema, e comunicare al Dipartimento della Funzione pubblica ed ai centri regionali e provinciali per l'impiego della possibilità di ricollocare personale collocato in disponibilità da altre Pubbliche Amministrazioni ai sensi dell'art. 34-bis del D.Lgs. 165/2001; si segnala inoltre dal 1° gennaio è infine tornato in vigore l'obbligo di ricorrere alla mobilità volontaria prima di effettuare un nuovo concorso o di scorrere graduatorie di altri enti o di utilizzare albi di idonei per assunzioni a tempo indeterminato, vincolo che era stato sospeso dalla legge n. 56/2019 fino allo scorso 31 dicembre; inoltre la Legge di Bilancio 2025 ha previsto il superamento della neutralità della mobilità volontaria: le assunzioni effettuate utilizzando questo istituto entrano nel calcolo delle capacità assunzionali, quindi determinano la loro diminuzione in misura corrispondente. I trasferimenti in mobilità volontaria determinano un risparmio nella spesa del personale e, quindi, aumentano le capacità assunzionali.
- considerati i vincoli previsti dalla normativa vigente, non si prevede di utilizzare forme di lavoro flessibile;
- poiché dal prospetto 2024 relativo alle categorie protette non risulta alcuna scopertura, non è prevista l'assunzione di personale appartenente a tali categorie.

Si precisa che il piano occupazionale 2025 consentirebbe di rispettare il vincolo di finanza pubblica poiché la somma delle assunzioni dall'esterno (€ 341.418,84), della spesa per il personale in servizio al 31/12/2024 (€ 2.388.582,83) e dello 0,55% del monte salari 2018 utilizzato per le progressioni (€ 23.217,70), complessivamente pari a € 2.753.219,37, risulta inferiore alla spesa massima consentita (€ 3.396.204,59).

Tra le novità introdotte dalla Legge di bilancio 2025 si segnala che i risparmi permanenti conseguiti a seguito dell'effettuazione di assunzioni di personale a tempo indeterminato in misura inferiore a quella consentita dalla legislazione vigente in materia di turn over, asseverati dagli organi di controllo, possono essere destinati ad incrementare i fondi per il trattamento accessorio del personale per un importo non superiore al 10 per cento del valore dei predetti fondi determinato per l'anno 2016 ai sensi dell'art. 23, comm2, del D. Lgs. 23.05.2017 n. 75. Questo amplia la possibilità di utilizzo dei resti assunzionali che, dal 2025, potranno essere destinati, in tutto o in parte, fermo restando il limite del 10% sopra indicato, al trattamento accessorio. Dette risorse, in attesa di chiarimenti ministeriali, dovrebbe essere escluse dal tetto dell'art. 23, comma 2, del D. Lgs. 75/2017. Trattandosi di risparmi permanenti e quindi stabili è richiesto l'adeguamento della propria dotazione organica anche in termini finanziari.

La Camera di commercio sostiene il tessuto imprenditoriale locale anche attraverso interventi pensati e strutturati per rispondere alle mutevoli esigenze che emergono nel contesto di riferimento. Negli ultimi anni particolare attenzione è stata riservata alle politiche di promozione dell'occupazione con lo scopo di facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro anche attraverso la formazione di giovani volta ad acquisire conoscenze e competenze immediatamente

spendibili e di interesse per l'innovazione del substrato produttivo. Questo tipo di interventi si inserisce all'interno di una riforma più ampia del sistema universitario nazionale in cui il focus è spostato dal solo insegnamento all'apprendimento e in cui il tirocinio rappresenta l'opportunità di sperimentare la pratica, pur in contesti "protetti".

Nel corso del 2023 sono stati gestiti n. 5 **tirocini curriculari** (rivolti a studenti) e n. 3 extracurriculari (rivolti a laureati) e a favore di inoccupati/disoccupati.

La Camera di commercio intende avvalersi, anche per il 2025, dello strumento del tirocinio inteso come laboratorio organizzativo in cui risorse giovani possono vivere un'esperienza di qualità in cui l'aspetto della formazione e dell'attenzione alle politiche occupazionali rappresenta un focus importante.

Nell'ottica di rafforzare l'incontro tra giovani e sistema imprenditoriale la Camera ha avviato nella seconda parte dell'anno 2024, nell'ambito del **Servizio Civile Nazionale Volontario**, il progetto "DIAMO VALORE" incentrato sul turismo sostenibile che ha portato all'inserimento di n. 7 volontari per la sede di Perugia e n. 3 volontari per la sede di Terni. E' in fase di avvio per l'anno 2025 il nuovo progetto "Partecipazione e inclusione attiva in Umbria" per il quale è stato emanato apposito bando per l'inserimento di n. 4 volontari.

Area Strategica/Ob. VP collegati	DIRIGENZA	FUNZIONARI E EQ	ISTRUTTORI	OPERATORI
AS 1 – Sviluppo delle imprese e del territorio	-	1 (apprendistato)	3	
AS 2 – Semplificazione amministrativa e regolazione del mercato			4	
As 3 – Stato di salute dell'Ente			3	
TOTALE ASSUNZIONI PREVISTE ANNO 2025		**1**	**10**	

Piano assunzionale anno 2026 - 2027

L'effettiva capacità assunzionale per gli anni 2026 e 2027, che potrebbero variare in ragione della formalizzazione di ulteriori cessazioni nonché della parziale attuazione del piano 2025, e le verifiche relative alla neutralità finanziaria e alle eventuali limitazioni previste dalla normativa in merito alla possibilità di effettuare assunzioni presso le Pubbliche Amministrazioni, verranno esposte in modo più puntuale nei Piani successivi.

I budget assunzionali 2026 – 2027 in base a quanto sopra esposto sarebbero pari a:

Cessazioni 2025	Resti assunzionali 2025	Budget Assunzioni 2026
61.599,88	Da valutare	61.599,88

Cessazioni 2026	Resti assunzionali 2026	Budget Assunzioni 2027
61.599,88	Da valutare	61.599,88

Si potrebbe ipotizzare nel periodo 2026 – 2027 l'utilizzo delle graduatorie attive avviate nel 2025 per il reclutamento di ulteriori n. 4 dipendenti appartenenti all'Area degli Istruttori per un costo complessivo di € 123.199,76 pari ai budget assunzionali disponibili.

Torna alla Piramide del VP

3.5 – Fabbisogni di formazione

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, 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.

Gli interventi formativi programmati saranno suscettibili di eventuali rimodulazioni, qualora si rendessero necessarie

Seguendo le indicazioni del Ministro della pubblica amministrazione, di cui alle direttive del 23.03.2023, 28.11.2023 e 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 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**, 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 nel corso del 2023 e del 2024, il riferimento fondamentale è rappresentato dal documento metodologico "**Syllabus** delle competenze digitali per la PA" del Dipartimento della funzione pubblica.

La Camera di Commercio ha già aderito alla piattaforma e, secondo le indicazioni della Direttiva, ha previsto la partecipazione al percorso formativo di tutto il personale nell'arco di un triennio, che dovrebbe concludersi nel 2025.

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. (personale, appalti, 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). 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, è rappresentato nella tabella seguente.

Tipologia formazione	Temi		Ob. VP/O.S. collegati	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 su disciplina anticorruzione e orientamenti ANAC	OVP 3.4/O.S. 3.4.1	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza Personale U.O.S. Compliance normativa
		formazione trasversale sulla nuova direttiva dell'Ente per gli affidamenti di lavori, servizi e forniture	OVP 3.1/O.S. 3.1.1	Personale dell'area Funzionari/EQ
		formazione specialistica su rischi corruttivi specifici dell'area di appartenenza	OVP 3.4/O.S. 3.4.1	Dirigente e Personale degli uffici Sanzioni e Metrologia Legale
	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 3.4/O.S. 3.4.1	Tutto il personale
		formazione specialistica sulle tematiche più attinenti al ruolo	OVP 3.4/O.S. 3.4.1	Referente privacy e altro personale U.O.S. Compliance normativa, Amministratori di sistema
	formazione di base relativa alla contabilità accrual	Target M1C1-117 della Riforma 1.15 del PNRR "Dotare le Pubbliche amministrazioni di un sistema unico di contabilità economico-patrimoniale accrual"	OVP 3.1/O.S. 3.1.1	Dirigenti e personale deli uffici Bilancio e Contabilità
	sicurezza sul lavoro	obblighi formativi ex D.Lgs. N. 81/2008	OVP 3.2/O.S. 3.2.1	Se prevista, secondo programmazione Provveditorato
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)	Promozione della cultura della parità di genere e valorizzazione delle differenze	La cultura del rispetto (Syllabus) Altre eventuali proposte formative da definire	OVP 3.2/O.S. 3.2.1	Da definire
	sviluppo competenze manageriali	Linea formativa Unioncamere per i dirigenti	OVP 3.2/O.S. 3.2.1	Dirigenti e Segretario generale
	competenze digitali	Competenze digitali per le PA (Syllabus)	OVP 3.2/O.S. 3.2.1	Ultimo gruppo di dipendenti che deve fruire del percorso e conseguire l'obiettivo formativo (n.25)
	competenze digitali	Intelligenza Artificiale per l'ufficio	OVP 3.2/O.S. 3.2.1	Dirigenti e responsabile E.Q.
	soft skills	a) Gestione delle Relazioni difficili b) Gestione del tempo	OVP 3.2/O.S. 3.2.1	Dipendenti area funzionari che non hanno partecipato nel 2024

		c) Eventuali ulteriori tematiche		Dipendenti area istruttori che non hanno partecipato nel 2024 Da definire
Formazione "ulteriore" (da svolgere su tematiche individuate come prioritarie, trasversali o specifiche)	Definite dalla dirigenza anche tenendo conto, dove possibile, di quanto segnalato dai responsabili degli uffici e dal personale	da definire		da definire

La definizione più dettagliata avverrà nei piani formativi individuali che saranno comunicati entro il mese di aprile e potrà 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.

Torna alla Piramide del VP

4. MODALITA' DI MONITORAGGIO

torna alla mappa logica **(torna all'indice)**

Nell'attesa che intervengano disposizioni normative di integrazione e semplificazione anche per la fase di rendicontazione degli strumenti programmatori assorbiti dal PIAO, 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.

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.

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 **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.	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 Biancio	Report monitoraggio integrato Relazione sulla Performance Report annuale OIV su controllo strategico
Performance operativa *	Verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi di peformance operativa, inclusi quelli di semplificazione, digitalizzazione, accessibilità e pari opportunità Verifica della rispondenza tra risorse stanziate e risultati ottenuti	31/5; 30/9; 31/12	Controllo di gestione – O.I.V – C.U.G. - Contabilità e bilancio	Report di monitoraggio integrato 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 di monitoraggio integrato; 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 di monitoraggio integrato 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 di monitoraggio integrato 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.).
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, entro il 15 gennaio 2025, una relazione finale sull'attuazione delle misure previste nel Piano, per quanto di competenza e i monitoraggi intermedi richiesti.

Monitoraggio e aggiornamento del Piano

Il RPCT, attraverso la propria struttura di supporto, monitora nel corso dell'anno l'attuazione delle misure 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 2025 si prevede di effettuare:

a) due monitoraggi intermedio sull'applicazione delle misure previste dal presente piano al 31/05 e al 30/09/2024 (da rendere entro il 15 del mese successivo alla data di riferimento); il monitoraggio annuale, riferito al 31/12/2024, sarà reso nella relazione finale dei responsabili e sintetizzato in un report complessivo predisposto dalla struttura di supporto entro il mese di gennaio 2025;

b) le misure connesse alla trasparenza saranno monitorate al 31/05/2024, al 30/09/2024 e al 31/12/2024 (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.

Torna alla Piramide del valore pubblico

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, 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 area 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 programmatorio 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.