CAMERA DI COMMERCIO
VENEZIA ROVIGO

PROGRAMMA PLURIENNALE 2026-2030

(art. 4 D.P.R. n. 254/05 e art. 11, comma 1, lett. C) L. 580/93)

IL CONSIGLIO CAMERALE

MASSIMO **ZANON** - Presidente - *Commercio*

CLAUDIA **CASAROTTI** - Vice Presidente Vicario - *Industria*

ROBERTO **BOTTAN** - Vice Presidente - *Artigianato*

TIZIANA **FAVARETTO** - *Agricoltura*

SIRIO **MARTIN** - *Artigianato*

EMANUELA **CARLINI** - *Artigianato*

IVANO **BOSCOLO BIELO** - *Industria*

AMALIA **SMAJATO** - *Industria*

MIRCO **VIOTTO** - *Industria*

SARA **CARRARO** - *Commercio*

GIOVANNI **BOSCOLO MORETTO** - *Commercio*

PATRIZIA **VIANELLO** - *Commercio*

PAOLO **TIOZZO BRASIOLA** - *Cooperazione*

STEFANIA **ANIESE** - *Turismo*

ANGELO **FALOPPA** - *Turismo*

CLAUDIO **SCARPA** - *Turismo*

ELIO **DAZZO** - T*rasporti e Spedizioni*

LORIS **SONEGO** - *Credito e Assicurazioni*

MARIA RAFFAELLA **CAPRIOGLIO** - *Servizi alle Imprese*

CHRISTIAN **MARTINI** - *Servizi alle Imprese*

FEDERICO **RORATO** - *Servizi alle Imprese*

LUISELLA **SURIAN** - *Servizi alle Imprese*

GIUSEPPE GIULIANO **GARGANO** - *Organizzazioni Sindacali dei Lavoratori*

JACQUELINE **TEMPORIN GRUER** - *Associazioni dei Consumatori e Utenti*

RICCARDO **BORGATO** - *Liberi professionisti*

Sommario

PREMESSA 4
1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO 5
Il contesto economico internazionale e nazionale 5
Il contesto economico regionale 6
Il contesto economico dell'area di Venezia e Rovigo 7
Le risorse umane 10
Le risorse economiche 12
La programmazione condivisa: l'ascolto delle imprese 13
2. AMBITI E OBIETTIVI STRATEGICI 17
AMBITO STRATEGICO 1 - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese 18
Obiettivo Strategico 1 - Sostegno alla digitalizzazione dei processi aziendali e all'ammodernamento tecnologico del sistema delle imprese in un quadro di sviluppo sostenibile (digitalizzazione – innovazione – transizione ecologica) 18
Obiettivo Strategico 2 - Sostegno al sistema delle imprese con politiche di internazionalizzazione, in accordo con gli organismi regionali e nazionali (internazionalizzazione) e il supporto all'accesso alle diverse forme di finanziamento (credito) 19
Obiettivo Strategico 3 - Promozione e supporto all'orientamento al lavoro ed alle professioni e sviluppo dell'imprenditorialità (politiche attive del lavoro – nuova impresa – ricambio generazionale) 20
Obiettivo Strategico 4 - Incremento e rafforzamento dell'attrattività del territorio e della competitività del sistema delle imprese (rigenerazione urbana – cultura e turismo – marketing) 21
Obiettivo Strategico 5 – Promozione del grado di trasparenza, conoscenza e tutela del mercato, legalità e ambiente 22
AMBITO STRATEGICO 2 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo 22
Obiettivo Strategico 6 - Semplificazione e sburocratizzazione degli adempimenti amministrativi per il sistema delle imprese 22
AMBITO STRATEGICO 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse 24
Obiettivo Strategico 7 - Promozione del grado di trasparenza e integrità del Gruppo Camera – implementazione della comunicazione interna/esterna - valorizzazione delle competenze del personale e della parità di genere 24
Obiettivo Strategico 8 - Economicità, efficienza ed efficacia della gestione 25
Allegato – Mappa Strategica pluriennale 2026 - 2030 26

PREMESSA

Il 26 gennaio 2026 si è insediato il nuovo Consiglio della Camera di Commercio di Venezia Rovigo che ha provveduto all'elezione del Presidente; a tale nomina è seguita, il 9 febbraio, l'elezione della nuova Giunta camerale.

Tra le funzioni primarie attribuite al nuovo Consiglio, l'art. 11, comma 1, lettera c) della Legge n. 580/1993 riserva esplicitamente la «determinazione degli indirizzi generali e l'approvazione del programma pluriennale di attività della Camera di Commercio, previa adeguata consultazione delle imprese».

Ad integrazione di tale norma, il D.P.R. n. 254/2005 (Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle camere di commercio), all'art. 4, comma 1, prevede che il Consiglio determini gli indirizzi generali e approvi il programma pluriennale, di norma per un periodo corrispondente alla durata del mandato. Tale programmazione deve tenere conto degli atti degli enti territoriali, delle risorse disponibili e dei risultati attesi.

Il Programma rappresenta la proiezione delle funzioni camerali in termini di obiettivi e progetti su un arco temporale di cinque anni. Esso costituisce il quadro di riferimento essenziale su cui si innesta l'intera attività dell'Ente. In un'ottica di medio-lungo termine — e compatibilmente con la capacità economico-patrimoniale — il documento definisce le priorità d'intervento e gli obiettivi strategici volti alla creazione di "Valore Pubblico", favorendo lo sviluppo e la competitività del sistema economico locale.

Il Programma Pluriennale 2026-2030 include nel proprio orizzonte anche l'annualità 2026. Per garantire l'operatività dell'Ente sin dall'inizio dell'esercizio, il precedente Consiglio — nelle more dell'insediamento dei nuovi organi — ha approvato la *Relazione Previsionale e Programmatica 2026*. Tale documento è stato redatto per soddisfare due finalità prioritarie:

- garantire continuità alle iniziative strategiche di successo, in coerenza con le priorità del precedente Programma Pluriennale 2020-2025;
- predisporre le basi programmatiche che la nuova governance è chiamata a consolidare ed evolvere nel presente documento.

Le priorità e le linee strategiche così individuate trovano nel presente Programma una declinazione più articolata, elaborata in conformità con la riforma del sistema camerale (D.lgs. 219/2016) e in continuità con l'azione dell'ultimo quinquennio.

In un contesto globale caratterizzato da incertezza e rapide trasformazioni, la Camera di Commercio di Venezia Rovigo consolida il proprio ruolo di partner strategico per le imprese. L'azione politica e amministrativa si concentrerà, in particolare, nel supportare il tessuto produttivo verso la doppia transizione digitale ed ecologica, il rafforzamento della competitività sui mercati internazionali e il superamento del divario di competenze (*mismatch* formativo).

1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

La definizione delle linee e del programma pluriennale devono trarre fondamento ed essere contestualizzati nel quadro di riferimento specifico del territorio nel quale si deve operare, tenuto conto anche dei fattori interni sui quali la Camera può far conto per il raggiungimento dei propri obiettivi.

L'analisi del contesto di riferimento permette, infatti, di:

- fornire una visione integrata della situazione in cui l'amministrazione va ad operare
- verificare i punti di forza e i punti di miglioramento che caratterizzano la propria organizzazione rispetto agli obiettivi da realizzare
- verificare i vincoli e le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento

Nelle sezioni che seguono si procede quindi a fornire una breve indicazione dei dati di analisi.

Il contesto economico internazionale e nazionale

Le stime del Fondo Monetario Internazionale di Gennaio 2026 hanno delineato, per il 2025, un quadro di crescita globale moderata, con il PIL in aumento del 3,3%, un valore che si è mantenuto inferiore alla media storica del periodo 2000-2019 pari al 3,7%. Questo andamento disomogeneo ha visto gli Stati Uniti registrare una crescita del 2,1% e l'Eurozona un'espansione più limitata all'1,4%. Tra i Paesi europei, la Spagna ha guidato la crescita con il 2,9%, mentre la Germania, pur uscendo dalla recessione tecnica dei due anni precedenti, ha segnato un lieve +0,2%.

(Real GDP, annual percent change)	ESTIMATE 2025
World Output	3.3
Advanced Economies	1.7
United States	2.1
Euro Area	1.4
Germany	0.2
France	0.8
Italy	0.5
Spain	2.9
Japan	1.1
United Kingdom	1.4
Canada	1.6
Other Advanced Economies	1.8
Emerging Market and Developing Economies	4.4

L'Italia si è posizionata al di sotto della media Eurozona, con una crescita del PIL dello 0,5%: il settore manifatturiero italiano ha continuato a soffrire a causa di una domanda estera incostante e del rallentamento degli investimenti residenziali in assenza degli incentivi del Superbonus, mentre i servizi hanno mostrato maggiore tenuta. Le famiglie, pur mantenendo un'alta propensione al risparmio per recuperare i margini finanziari erosi dall'inflazione, hanno orientato i consumi verso i servizi, penalizzando i beni durevoli e il sistema moda

Le proiezioni future sono caratterizzate da un'elevata incertezza: la Banca d'Italia, nella sua nota di aprile, prevede per l'Italia un aumento del PIL dello 0,5% sia nel 2026 che nel 2027, e dello 0,8% nel 2028. L'attività economica è attesa risentire in particolar modo nel 2026 dell'indebolimento della domanda interna, frenata dal rincaro energetico, dall'incertezza crescente e dal deterioramento della fiducia, con un rafforzamento graduale previsto per il biennio successivo. L'inflazione al consumo è prevista salire al 2,6% nel 2026, principalmente per il brusco rialzo dei prezzi delle materie prime, per poi scendere sotto il 2,0% nel 2027-2028.

L'evoluzione di questi indicatori dipenderà in misura cruciale dalla durata del conflitto in Medio Oriente e dalle sue conseguenze sui flussi e i prezzi delle materie prime. A questi fattori di rischio, si

aggiungono i conflitti commerciali, i cambiamenti climatici e demografici, le disuguaglianze e la polarizzazione sociale.

Tavola 1 – Proiezioni macroeconomiche per l'economia italiana – scenario di base
(variazioni percentuali sull'anno precedente, salvo diversa indicazione)

	Aprile 2026				Dicembre 2025			
	2025	2026	2027	2028	2025	2026	2027	2028
PIL (1)	0,7	0,5	0,5	0,8	0,6	0,6	0,8	0,9
Consumi delle famiglie	1,1	0,5	0,6	1,2	0,8	0,9	1,0	1,0
Consumi della PA	0,6	0,2	-0,7	-0,3	0,4	1,1	-0,3	0,0
Investimenti fissi lordi	3,8	1,5	0,8	0,7	3,4	1,3	1,5	1,3
di cui: Investimenti in beni strumentali	3,6	0,5	0,6	0,5	3,5	1,6	1,4	1,6
Investimenti in costruzioni	4,0	2,5	1,0	0,7	3,3	1,2	1,5	1,1
Esportazioni totali	1,4	1,0	2,4	2,9	1,1	1,3	2,5	3,0
Importazioni totali	3,9	2,5	2,4	3,0	3,0	1,9	3,0	3,0
Saldo di conto corrente della bilancia dei pagamenti (2)	1,2	0,7	1,1	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Prezzi al consumo (IPCA)	1,6	2,6	1,8	1,9	1,7	1,4	1,6	1,9
IPCA al netto dei beni energetici e alimentari	1,9	2,0	1,8	1,8	1,9	1,6	1,6	1,6
Occupazione (ore lavorate)	1,5	0,6	0,4	0,6	1,6	0,7	0,6	0,7
Occupazione (numero di occupati)	1,3	0,4	0,3	0,5	1,2	0,4	0,4	0,6
Tasso di disoccupazione (3)	6,1	5,7	5,8	5,8	6,2	6,1	6,0	6,0

Fonte: elaborazioni su dati Banca d'Italia e Istat. Quadro previsivo per l'Italia basato sulle informazioni disponibili al 27 marzo (per la formulazione delle ipotesi tecniche) e al 31 marzo (per i dati congiunturali).
(1) Per il PIL e le sue componenti, variazioni stimate su dati trimestrali destagionalizzati e corretti per il numero di giornate lavorative. Senza tale correzione il PIL crescerebbe dello 0,5 per cento nel 2025, dello 0,6 nel 2026, dello 0,5 nel 2027 e dello 0,6 per cento nel 2028. – (2) In percentuale del PIL. – (3) Medie annue, valori percentuali.

Il contesto economico regionale

Per quanto riguarda il Veneto, le previsioni Prometeia, a gennaio stimavano per il 2026 un PIL regionale in "crescita" appena del +0,8% con tutti gli aggregati economici posizionati nel dintorno. Anche gli investimenti fissi lordi, dopo lo spunto positivo nel 2025 (+4,5%) sono stimati in rallentamento nel 2026 (+1,6%) per poi entrare addirittura in territorio negativo nel 2027 (-0,3%).

Tab. 19 Scenario al 2028
variazioni percentuali su valori concatenati, dove non altrimenti indicato

	2024	2025	2026	2027	2028
pil	-0.1	0.5	0.8	0.7	0.6
saldo regionale* (% sulle risorse interne)	5.6	4.8	5.0	4.8	4.5
domanda interna (al netto var. scorte)	0.6	1.8	1.1	0.5	0.4
consumi finali interni	0.6	0.9	1.0	0.8	0.7
spesa per consumi delle famiglie	0.5	1.1	1.2	1.0	0.8
spesa per consumi delle Ap e delle Isp	1.1	0.3	0.2	0.1	0.1
investimenti fissi lordi	0.7	4.5	1.6	-0.3	-0.2
importazioni di beni dall'estero	-1.2	3.0	2.0	3.7	3.5
esportazioni di beni verso l'estero	-1.9	-1.8	1.2	3.0	2.5

Fonte: Prometeia, Rapporto di previsione, gennaio 2026

L'indagine Veneto Congiuntura conferma un 2025 in chiaroscuro per il manifatturiero veneto. Dopo nove trimestri di flessione, la produzione ha mostrato una debole inversione di tendenza nel terzo trimestre, rafforzatasi nel quarto (+1,7% tendenziale), con un aumento dell'utilizzo degli impianti. Il fatturato ha seguito una dinamica analoga, crescendo nella seconda metà dell'anno. Si è registrato un significativo rafforzamento degli ordini esteri (+3,9%), particolarmente nel settore macchinari,

favorito dalla politica fiscale tedesca. La domanda interna è cresciuta in modo più moderato (+1,6%), frenata da occhialeria e gomma plastica, ma con segnali di recupero in legno-arredo e moda. Le aspettative degli imprenditori per l'inizio del 2026, sono di miglioramento del clima di fiducia rispetto a metà 2025, sebbene permanga una quota consolidata di giudizi orientati alla stazionarietà.

Il contesto economico dell'area di Venezia e Rovigo

Demografia d'impresa a fine 2025 nelle province di Venezia e Rovigo

Il contesto economico dell'area di Venezia e Rovigo a fine 2025 è caratterizzato da una lieve flessione complessiva nella demografia d'impresa. I due territori contano 118.062 localizzazioni attive, in diminuzione dello 0,2% su base annuale (-245 unità), con Rovigo che registra una flessione più marcata (-1,8%) rispetto a Venezia (+0,3%). Questa contrazione è dovuta principalmente al calo dello 0,8% delle sedi d'impresa, non totalmente bilanciato dall'aumento dell'1,6% delle unità locali.

Tra le sedi di impresa prosegue la contrazione delle società di persone (-2,1%) e delle imprese individuali (-2,1%), mentre le società di capitali crescono del 3,1% nel confronto annuale (+3,2% per Venezia e +2,6% per Rovigo). All'interno di questa categoria le SRL (in cui sono confluite anche le SRL unipersonali) registrano un aumento tendenziale di 464 unità (+2,5%), le SRLS di 224 unità (+6%), mentre le SPA (in cui sono confluite anche le SPA unipersonali) subiscono un rimbalzo negativo di 3 unità (-0,8%).

Con riferimento alla dimensione, le microimprese (imprese che hanno tra 0 e 9 addetti), che costituiscono il 92,8% delle sedi d'impresa attive, sono in diminuzione dell'1% (-0,4% per Venezia e -2,7% per Rovigo), mentre si segnalano gli incrementi dell'1,1% per le imprese tra 10 e 49 addetti, dell'1,8% per le imprese tra 50 e 99 addetti e del 2,9% per quelle con più di 100 addetti (+3,5% per Venezia e invariato per Rovigo). Si segnala inoltre l'incremento dell'1,4% degli addetti alle localizzazioni[1] presenti nei due territori (+1,5% per Venezia e +1% per Rovigo), che si traduce in un aumento di 5.896 occupati in valori assoluti.

Le *imprese artigiane* attive, che ammontano a 23.848 unità, registrano un calo dello 0,9% (-208 unità) rispetto a dicembre 2024; se allarghiamo il confronto al medesimo periodo del 2015 si registra, però, una perdita di 2.157 unità, pari a -8,3%.

Le *imprese a conduzione femminile* diminuiscono dell'1,2% (-235 unità) rispetto all'annualità precedente, e del 3,8% (-737 unità) nel confronto decennale.

In lieve ripresa le *imprese giovanili*, che contano 23 localizzazioni in più rispetto all'annualità precedente, pari ad un aumento percentuale dello 0,3%; negativo invece il confronto con il 2015, rispetto al quale si registra una perdita di 1.181 unità (-14,9%).

Un aumento tendenziale degno di nota caratterizza le sedi di *impresa a conduzione straniera*, che contano 312 ulteriori unità (+2,6%) nel confronto su base annuale; forte crescita anche sul 2015, con +3.202 unità, pari a +35,7%.

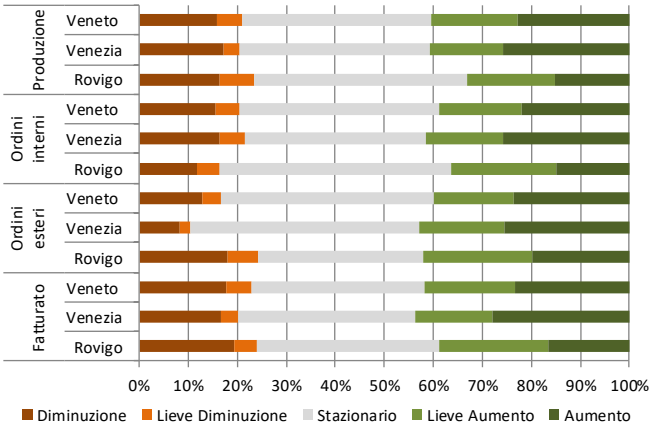
Congiuntura Imprese Industriali Venezia e Rovigo

La congiuntura delle imprese industriali nel IV trimestre 2025, svolta a gennaio 2026 evidenziava dinamiche locali differenziate.

A Venezia (su 194 imprese), la produzione industriale è cresciuta dell'1,6% e il grado di utilizzo degli impianti è salito al 70%. Il fatturato ha segnato +2%. Il recupero degli ordinativi esteri è stato marcato (+4,8%), mentre il mercato interno è cresciuto più contenutamene (+1,1%). L'orizzonte di produzione assicurato dal portafoglio ordini si è allungato a 68 giorni. Le aspettative per il I trimestre 2026 erano positive, con un saldo di 20 punti percentuali tra ottimisti e pessimisti per la produzione e prospettive ancora migliori per il fatturato.

A Rovigo (su 70 imprese), la produzione ha registrato un incremento tendenziale del 2,1%, superiore al dato regionale, con il grado di utilizzo degli impianti salito al 75%. Il fatturato ha registrato un +2%. A differenza di Venezia, a Rovigo è il mercato interno a recuperare in modo più netto (+4%), mentre l'estero decelera (+1,5%). I giorni di produzione assicurati dagli ordini sono diminuiti a 66. Le prospettive future rodigine sono in peggioramento rispetto al trimestre precedente per la produzione (saldo positivo di 10 punti percentuali), ma più ottimistiche per gli ordinativi, sia interni che esteri.

L'INDUSTRIA MANIFATTURIERA. Previsioni per i prossimi 3 mesi *(Indagine IV trimestre 2025)*



	Diminuzione	Stazionario	Aumento	SALDO
Produzione Veneto	21%	39%	40%	19
Produzione Venezia	21%	39%	41%	20
Produzione Rovigo	24%	43%	33%	10
Ordini interni Veneto	20%	41%	39%	18
Ordini interni Venezia	22%	37%	41%	20
Ordini interni Rovigo	16%	47%	36%	20
Ordini esteri Veneto	17%	43%	40%	23
Ordini esteri Venezia	11%	47%	43%	32
Ordini esteri Rovigo	24%	34%	42%	18
Fatturato Veneto	23%	35%	42%	19
Fatturato Venezia	20%	36%	44%	23
Fatturato Rovigo	24%	37%	39%	15

Il mercato del lavoro

Per quanto riguarda l'occupazione, i dati di Veneto Lavoro per il 2025 relativi ai lavoratori dipendenti nelle imprese private evidenziano un saldo positivo di +14.618 posizioni di lavoro, risultato che rimane ben al di sotto dei livelli registrati nel biennio precedente. Al rallentamento osservato rispetto allo scorso anno contribuiscono una riduzione delle assunzioni (-1,35%) e un contemporaneo incremento nelle cessazioni (+1,07%).

Tab. 5 – Veneto. Posizioni di lavoro dipendente nel settore privato. Confronto 2023-2025. Rapporti di lavoro a tempo indeterminato, determinato e di apprendistato per provincia

	Assunzioni			Saldo		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Gennaio-dicembre	629.465	625.876	617.427	37.695	29.464	14.618
Belluno	26.526	27.437	26.630	1.432	1.500	902
Padova	90.807	90.936	87.677	7.943	5.243	4.139
Rovigo	30.064	30.633	29.081	1.041	1.374	-484
Treviso	84.572	83.527	83.367	4.991	4.671	2.344
Venezia	162.349	158.241	162.704	7.235	5.776	2.759
Verona	158.470	161.207	156.049	9.587	7.540	2.338
Vicenza	76.677	73.895	71.919	5.466	3.360	2.620

Fonte: Veneto Lavoro, La Bussola, gennaio 2026

Il saldo del 2025 è positivo per sei province su sette, ma in ridimensionamento rispetto al 2024.

Per Venezia il saldo è di 2.759 posizioni lavorative, contro le 5.776 del 2024, con un incremento delle assunzioni (+2,82%) inferiore rispetto a quello registrato nelle cessazioni (+4,91%).

Il territorio di Rovigo registra invece un saldo negativo di -484 posizioni lavorative, con le assunzioni in calo del 5,07% e le cessazioni dei rapporti in aumento dell'1,05%.

Turismo

Per quanto riguarda i flussi turistici, a livello regionale si sono superati i 71,2 milioni di presenze, superiori dello 0,9% rispetto ai valori dell'anno precedente e del 4,1% rispetto al 2019.

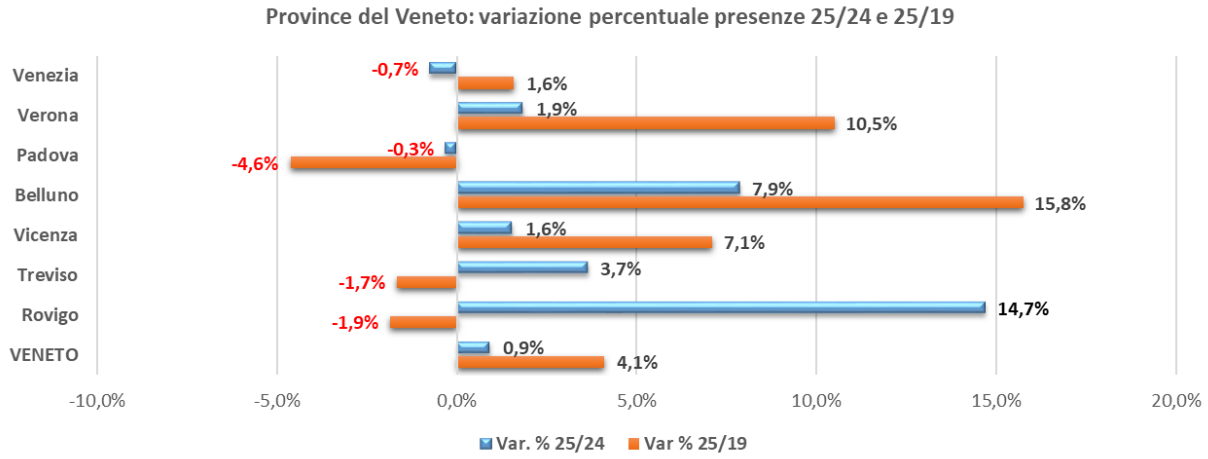
La città metropolitana di Venezia assorbe il 52% delle presenze regionali, registrando però una variazione negativa dello 0,7% rispetto al 2024 e una crescita dell'1,6% rispetto al periodo pre covid. In diminuzione le presenze di stranieri (-0,6% sul 2024) che raggiungono il 77,3% del totale e i pernottamenti nelle strutture extralberghiere (-0,4%).

In Polesine, per contro, si registra un aumento tendenziale sia degli arrivi che delle presenze; queste ultime crescono del 14,7% rispetto al 2024, ma registrano una flessione dell'1,9% in confronto al 2019.

Movimento turistico per provincia. ***Anno 2025. Dati provvisori***

	ARRIVI		PRESENZE		TOTALE		2024	2019
	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Arrivi	Presenze	Presenze	Presenze
Venezia	**2.399.687**	**8.364.404**	**8.735.894**	**29.820.093**	**10.764.091**	**38.555.987**	**38.843.565**	**37.951.808**
Verona	1.983.303	4.002.715	4.195.572	15.707.966	5.986.018	19.903.538	19.540.975	18.011.840
Padova	1.258.581	730.464	3.165.298	2.114.832	1.989.045	5.280.130	5.296.329	5.535.985
Belluno	560.779	745.294	2.216.538	2.118.153	1.306.073	4.334.691	4.018.240	3.744.708
Vicenza	549.425	343.070	1.562.675	796.547	892.495	2.359.222	2.322.923	2.202.851
Treviso	496.238	529.218	1.063.327	1.125.738	1.025.456	2.189.065	2.111.814	2.225.936
Rovigo	**184.564**	**121.941**	**805.404**	**729.086**	**306.505**	**1.534.490**	**1.337.667**	**1.563.501**
VENETO	**7.432.577**	**14.837.106**	**21.744.708**	**52.412.415**	**22.269.683**	**74.157.123**	**73.471.513**	**71.236.629**

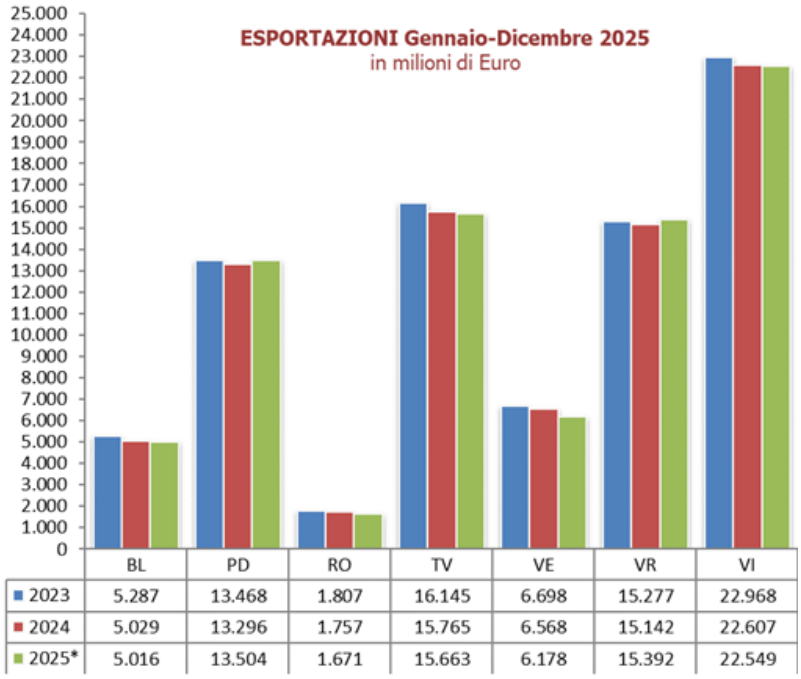
Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati Istat - Regione Veneto



Interscambio commerciale con l'estero

Nel corso del 2025 le imprese del *territorio di Venezia Rovigo* hanno esportato beni per un ammontare complessivo di 7,85 miliardi di euro, contribuendo, in tal modo, alla formazione del 9,8% dell'export regionale. Prosegue però il trend di decrescita nei valori, che risultano inferiori del 5,7% rispetto all'annualità precedente, con una perdita di 476 milioni di euro in valori assoluti, e del 7,7%

in confronto al 2023. Il risultato rispetto al 2024 è inferiore sia al dato regionale, in contrazione dello 0,2%, che a quello nazionale, che registra invece un rimbalzo positivo del 3,3%.



	BL	PD	RO	TV	VE	VR	VI
2023	5.287	13.468	1.807	16.145	6.698	15.277	22.968
2024	5.029	13.296	1.757	15.765	6.568	15.142	22.607
2025*	5.016	13.504	1.671	15.663	6.178	15.392	22.549

Le importazioni delle province di Venezia e Rovigo, di poco superiori a 12,1 miliardi di euro, hanno subito un incremento complessivo dell'8,7% rispetto al 2024 (+1,6% sul 2023), complice il l'aumento dei costi della bolletta energetica e delle materie prime sui mercati internazionali a seguito della incerta situazione geo politica a livello globale a causa dei numerosi conflitti in atto. La percentuale di contribuzione dei territori di Venezia e Rovigo all'import regionale passa dal 18,7% del 2024 al 18,9% del 2025. In particolare, tali andamenti sono correlati in prevalenza all'aumento nei valori nelle importazioni di gas naturale a Rovigo.

Tali trend nei valori degli approvvigionamenti hanno comportato un saldo import export negativo di circa 4,3 miliardi di euro, peggiore rispetto al 2024, quando si attestava a -2,8 miliardi.

Le risorse umane

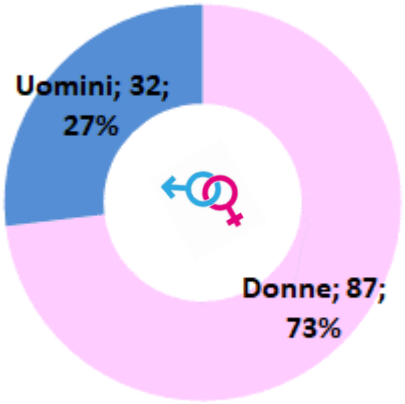
La politica delle risorse umane è stata fortemente influenzata dal processo di riforma del sistema camerale che, con il D.lgs. 219/2016 "Attuazione della delega di cui all'art. 10 della L. 7 agosto 2015, n. 124 per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura", ha sancito, fino al suo completamento, un divieto di assunzione a qualunque titolo e con qualunque forma contrattuale di personale.

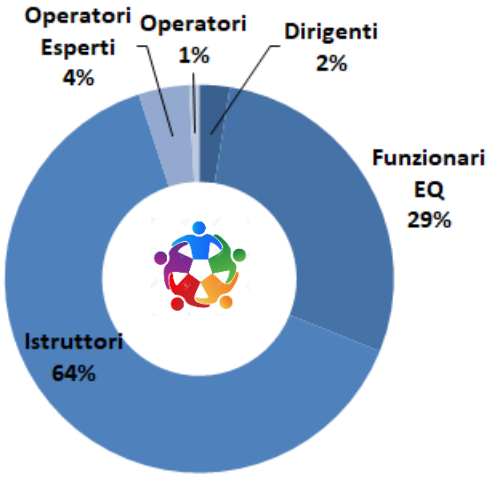
Concluso il completamento del piano di razionalizzazione la Camera, a partire dal 2020, ha quindi potuto riprendere, se pur con le limitazioni previste dalla normativa in materia, a nuove assunzioni nell'ambito del contingente massimo della pianta organica così come rideterminata, con Decreti del Ministro dello Sviluppo Economico del 8 agosto 2017 e del 16 febbraio 2018, Allegato D, e successivamente aggiornata con delibera di Giunta n. 4 del 29/01/2024, come di seguito riportato:

Dirigenti	Area Funzionari (ex Cat. D)	Area Istruttori (ex Cat. C)	Area Operatori Esperti (ex Cat. B)	Area Operatori (ex Cat. A)	Totale
4	**36**	**82**	**8**	**1**	**131**

Alla data di redazione del presente documento, le risorse umane sulle quali la Camera di commercio può contare per lo svolgimento delle sue funzioni sono indicate nelle tabelle che seguono.

CATEGORIA	MASCHI	FEMMINE	TOTALE	Diff. Pianta organica
Dirigenti	1	2	3	-1
Funzionari e EQ	8	26	34	-2
Istruttori	21	55	76	-6
Operatori Esperti	1	4	5	-3
Operatori	1	0	1	-
Totali	**33**	**88**	**119**	**-12**





Ove si consideri il dato relativo all'FTE effettivo, che tiene conto del personale in part- time, la concreta disponibilità di unità di personale delle quali l'ente potrà avvalersi all'avvio del mandato per l'erogazione dei servizi di competenza si riduce come da tabella che segue:

CARTEGORIA	DOTAZIONE ORGANICA	UNITA' DI PERSONALE IN SERVIZIO AL 31/12/2020	
		Espresse in unità	Espresse in FTE
Dirigenti	4	3	3
D	36	34	33,19
C	82	76	71,39
B	8	5	5
A	1	1	1
Totale	**131**	**119**	**113,58**

In relazione al quadro di riferimento come sopra evidenziato l'ente dovrà proseguire nell'adeguamento della propria organizzazione in funzione degli obiettivi che è chiamato a perseguire nel prossimo quinquennio cogliendo anche le opportunità che saranno offerte dal quadro di riforme programmate nell'ambito delle "Linee programmatiche del nuovo piano per la Pubblica Amministrazione" presentate dal Ministro per la Pubblica amministrazione.

Le risorse economiche

Di seguito un breve quadro delle risorse economico-finanziarie così come risultanti dai dati del Bilancio pluriennale approvato quale allegato del Preventivo 2026 e aggiornato con l'importo relativo all'incremento del 20% Diritto Annuale per il quale la Camera di Commercio ha presentato le progettualità da realizzare nel triennio 2026-2028.

Il Decreto di approvazione è stato approvato dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy ed è stato inviato all'Ufficio Centrale Bilancio presso il MEF e alla Corte dei Conti. Si è quindi in attesa della conclusione dell'iter di definitiva approvazione.

	BUDGET 2026	BUDGET 2027	BUDGET 2028
PROVENTI CORRENTI			
Diritto Annuale	13.118.000,00	13.148.000,00	13.148.000,00
Diritti di Segreteria	5.162.230,00	5.162.230,00	5.162.230,00
Contributi trasferimenti e altre entrate	529.591,00	528.340,00	528.340,00
Proventi da gestione di beni e servizi	224.150,00	224.150,00	224.150,00
Variazione delle rimanenze	0	0	0
Totale proventi correnti	**19.033.971,00**	**19.062.720,00**	**19.062.720,00**
ONERI CORRENTI			
Personale	6.489.500,00	6.489.500,00	6.489.500,00
Funzionamento	6.566.473,00	6.496.473,00	6.496.473,00
Interventi Economici	4.994.832,00	4.994.832,00	4.994.832,00
Ammortamenti e accantonamenti	5.100.000,00	4.100.000,00	4.100.000,00
Totale oneri correnti	**23.150.805,00**	**22.080.805,00**	**22.080.805,00**
Risultato gestione corrente	**-4.116.834,00**	**-3.018.085,00**	**-3.018.085,00**
Proventi finanziari	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Oneri finanziari	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Risultato gestione finanziaria	**59.000,00**	**59.000,00**	**59.000,00**
Proventi straordinari	350.000,00	350.000,00	350.000,00
Oneri straordinari	350.000,00	350.000,00	350.000,00
Risultato gestione straordinaria	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Disavanzo/Avanzo economico esercizio	**-4.057.834,00**	**-2.959.085,00**	**-2.959.085,00**

La programmazione condivisa: l'ascolto delle imprese

L'art. 11 della legge 580/1193 così come modificato dal D.lgs. 219/2016, prevede che il Consiglio Camerale determini gli indirizzi generali e approvi il programma pluriennale della Camera, previa adeguata consultazione delle imprese.

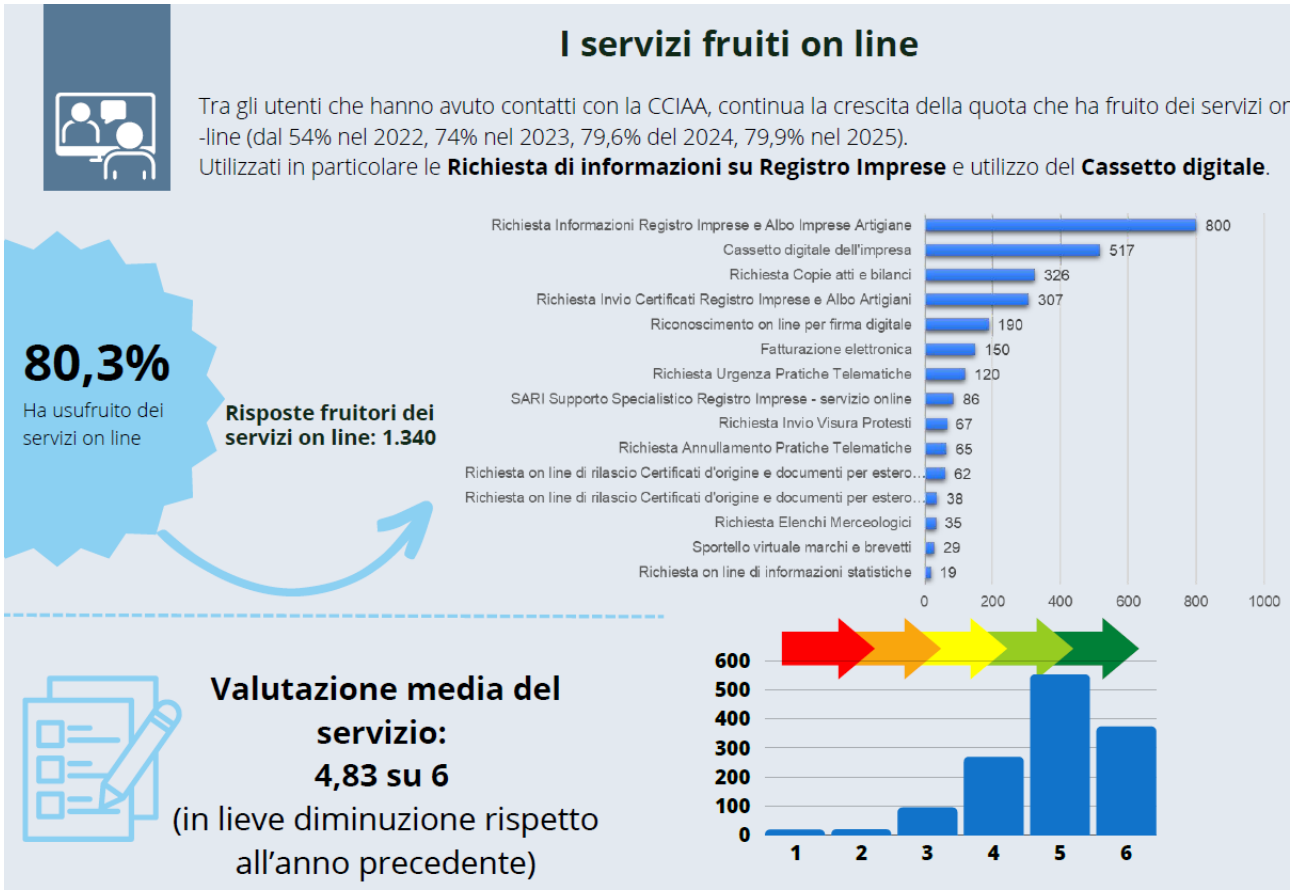
Con tali finalità, in occasione della realizzazione dell'annuale customer di gradimento dei servizi camerali, si provvede ad integrare il questionario con alcune domande volte a sondare bisogni, priorità e aspettative del mondo delle imprese per cogliere spunti e suggerimenti per la programmazione strategica.

L'indagine di Customer Satisfaction 2025, condotta nel mese di settembre, ha raccolto il feedback di 3.195 rispondenti (con un tasso di risposta del 4%), a seguito di un invio massivo a oltre 80.000 indirizzi PEC di imprese attive e iscritti alla newsletter camerale. Questo solido campione offre una fotografia chiara delle esigenze, delle percezioni e delle aspettative del tessuto economico locale, fornendo spunti per la programmazione del mandato 2026-2030.

L'indagine evidenzia un'utenza fortemente radicata nei settori terziari: il 72,4% delle imprese rispondenti opera nei servizi (di cui il 27,6% in commercio, turismo e ristorazione e il 44,8% in altri servizi), seguiti da costruzioni (11%) e comparti agricolo e manifatturiero (8,3% ciascuno). A livello territoriale, il 73,5% dei rispondenti ha sede nel Veneziano e il 24,3% nel Rodigino.

Sotto il profilo societario, la maggioranza è costituita da società di capitali (45,9%) e imprese individuali (31,6%), con una componente artigiana pari al 34,9%. Un dato che merita particolare attenzione strategica è la bassissima propensione all'export del campione di rispondenti: ben il 92% delle imprese dichiara di non esportare, un valore rimasto invariato rispetto al triennio precedente e che segnala un'area di intervento potenziale per l'Ente. Da un punto di vista anagrafico, l'imprenditoria locale si conferma matura, con quasi il 60% dei rispondenti nella fascia 50-69 anni, evidenziando una potenziale urgenza legata al ricambio generazionale.

Il 54,4% degli utenti ha interagito con la Camera di Commercio nel corso del 2025, in crescita rispetto al 46,8% del 2022. Chi non ha interagito lo ha fatto prevalentemente per mancanza di necessità (50,5%) o perché delega professionisti e associazioni di categoria (37,8%). Il dato più rilevante per le future strategie di erogazione riguarda le modalità di contatto: l'interazione a distanza domina il panorama. Il 48,9% degli utenti utilizza piattaforme online, a cui si aggiunge un 30,3% che usa e-mail o sito web istituzionale, mentre l'accesso fisico agli sportelli è ormai residuale, riguardando solo l'11% degli utenti (in calo rispetto al 15% del 2022). In linea con questo scenario, prosegue la forte crescita dei fruitori dei servizi digitali (79,9% nel 2025), concentrati soprattutto sulla consultazione del Registro Imprese e sull'utilizzo del Cassetto Digitale dell'imprenditore.



Il giudizio complessivo sull'operato della Camera di Commercio è in miglioramento: la valutazione media dei servizi camerali si attesta a 4,62 su 6 (con l'83,1% di risposte positive), in lieve crescita rispetto al 2024. I servizi core dell'Ente (Registro Imprese, firma digitale/CNS, diritto annuale) raggiungono punteggi che oscillando tra il 4,76 e il 4,92. Alto è anche il grado di apprezzamento per il personale camerale: gli utenti premiano in particolare la cortesia e il rispetto (voto 4,98), la preparazione tecnica (4,85) e la chiarezza delle informazioni (4,84). La fiducia nell'Istituzione è testimoniata dal fatto che l'85,7% degli utenti consiglierebbe ad altri di rivolgersi alla Camera di Commercio. Si rileva tuttavia un lieve differenziale nei servizi erogati in collaborazione con altri organismi di sistema (es. internazionalizzazione, composizione negoziata della crisi), che registrano un livello di conoscenza inferiore e una valutazione media leggermente più bassa (4,34 su 6), indicando un'area su cui rafforzare l'azione di posizionamento e comunicazione.

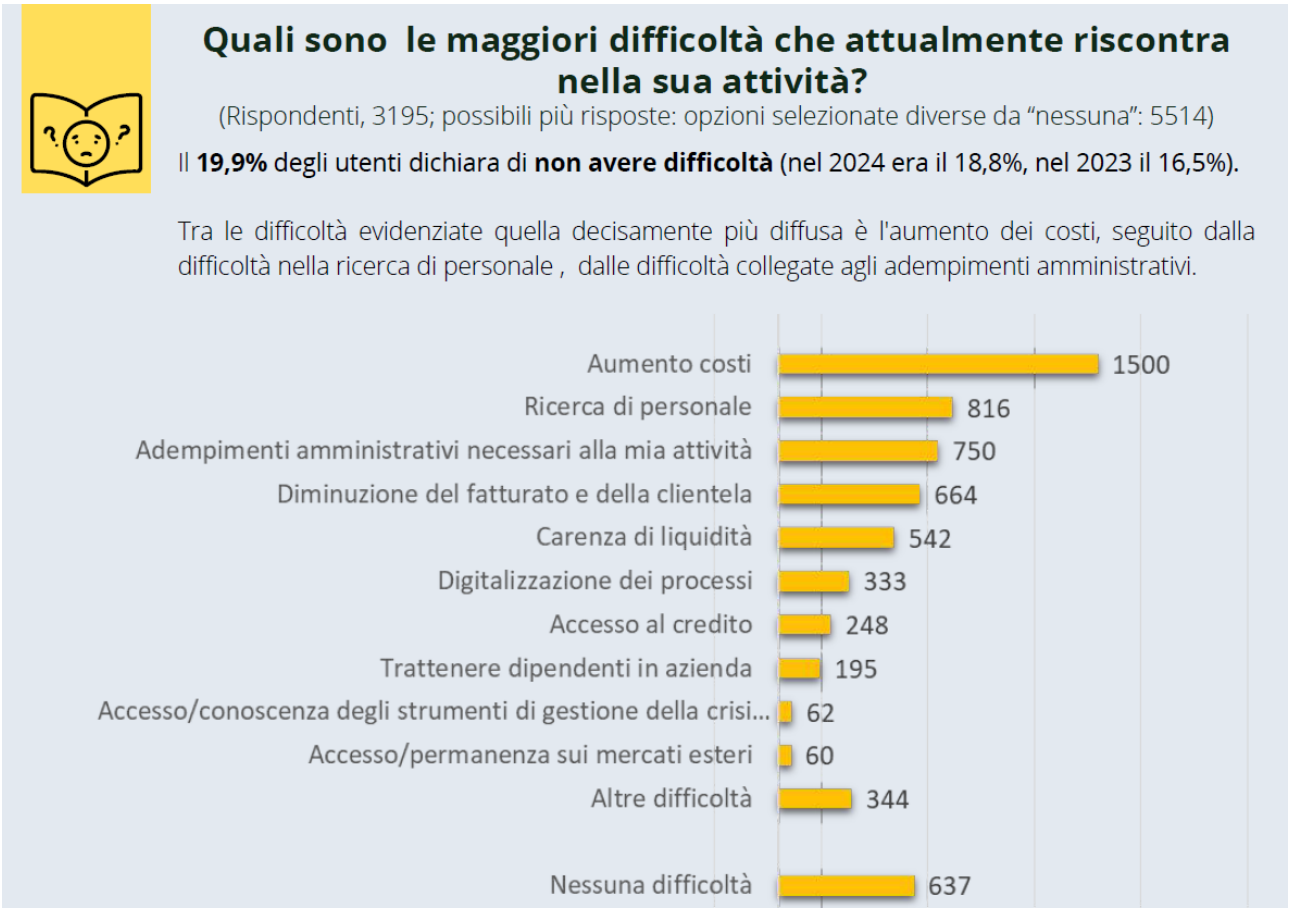
La strategia comunicativa del prossimo quinquennio dovrà tenere conto dei mezzi informativi preferiti dall'utenza. Attualmente, oltre alla newsletter (preferita dal 58,3%) e al sito istituzionale (54,4%, consultato principalmente per bandi, visure e firme digitali), emerge una fortissima

domanda di comunicazione rapida e "mobile": tra i canali non ancora utilizzati dall'Ente, il 62,9% delle imprese vorrebbe ricevere informazioni via SMS e il 37,3% tramite canali di messaggistica istantanea (es. WhatsApp, Telegram). Cresce anche l'interesse per formati innovativi come i Podcast (18,3%).

Il programma pluriennale dovrà cercare di rispondere alle difficoltà espresse dalle imprese sul territorio.

Dall'analisi delle criticità attuali emerge che, pur a fronte di un 19,9% di realtà che non segnala particolari ostacoli, la maggioranza delle imprese rispondenti è sottoposta a forti pressioni strutturali ed economiche.

La problematica dominante in assoluto è l'aumento dei costi, una dinamica che erode la marginalità e frena gli investimenti. Immediatamente a ridosso si posizionano due grandi emergenze: da un lato, l'ostacolo organizzativo legato alla ricerca di personale qualificato e alla difficoltà nel trattenere i dipendenti in azienda; dall'altro, la forte sofferenza causata dall'eccessivo carico degli adempimenti amministrativi necessari per lo svolgimento dell'attività. Non meno rilevanti sono gli indicatori di sofferenza economica, quali la diminuzione del fatturato, le carenze di liquidità e le difficoltà di accesso al credito.

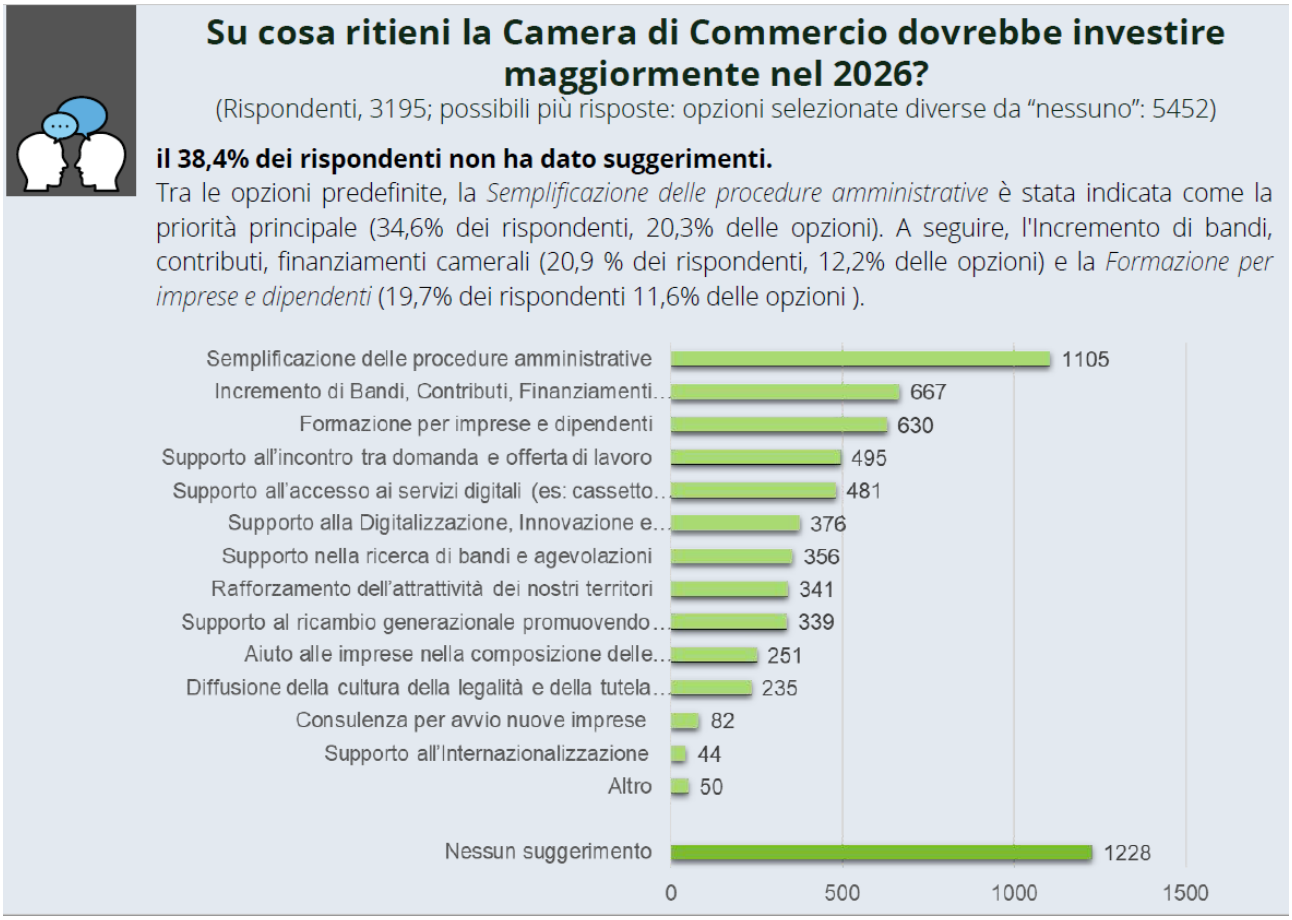


Proiettando queste difficoltà nella pianificazione delle possibili azioni per il prossimo quinquennio, l'indagine ha permesso di raccogliere suggerimenti preziosi che si traducono in tre macro-bisogni primari per il nostro territorio:

1. Semplificazione e sburocratizzazione: Richiesta dal 34,6% dei rispondenti, la semplificazione delle procedure amministrative rappresenta la massima priorità. È un chiaro mandato per la

Camera a operare come facilitatore istituzionale, snellendo i processi e supportando le aziende nella transizione verso i servizi telematici e digitali (es. Cassetto digitale dell'imprenditore).

2. Sostegno economico e finanziario: Per rispondere all'aumento dei costi e alla carenza di liquidità, il 20,9% delle imprese chiede un deciso incremento di bandi, contributi e finanziamenti camerali. È importante orientare le risorse per supportare investimenti mirati, nonché assistere le imprese nella complessa ricerca di agevolazioni esterne.
3. Capitale umano e competenze: Il 19,7% degli intervistati richiede investimenti strutturali nella formazione per imprese e dipendenti. A questo bisogno si unisce strettamente la richiesta di un nostro intervento diretto per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e sostenere iniziative volte al ricambio generazionale.



Le linee strategiche dovranno infine cercare di integrare le richieste di accompagnamento alla digitalizzazione e innovazione dei processi, nonché azioni mirate al rafforzamento dell'attrattività per contrastare l'emorragia di talenti e imprese.

2. AMBITI E OBIETTIVI STRATEGICI

Il mandato 2026-2030 prende avvio in un contesto economico di profonda complessità, segnato da incertezze geopolitiche globali, dal rincaro delle materie prime e da una dinamica inflattiva che comprime i margini operativi delle nostre imprese. In questo scenario, la Camera di Commercio è chiamata a consolidare il proprio ruolo di partner strategico e facilitatore istituzionale, superando definitivamente la percezione di ente legato al mero adempimento burocratico per trasformarsi in un vero alleato della crescita.

Il fulcro del programma risiede nella valorizzazione delle identità uniche delle due province, con una strategia focalizzata su driver fondamentali quali la sostenibilità ambientale, l'occupazione e lo sviluppo degli asset strutturali. In tale ambito, la presenza nel nostro territorio dell'unico porto del Veneto rappresenta una risorsa centrale: è necessario operare in un'ottica di reale sinergia logistica e infrastrutturale per massimizzare lo sviluppo del turismo e ottimizzare la movimentazione delle merci, garantendo così un vantaggio competitivo decisivo per l'intero sistema produttivo.

Particolare attenzione viene data anche alle indicazioni emerse dall'ascolto di oltre 3.000 imprese del territorio, focalizzandosi su tre macro-bisogni primari: la semplificazione e sburocratizzazione amministrativa, un forte sostegno economico-finanziario e lo sviluppo del capitale umano, per far fronte alla grave criticità nel reperimento di personale qualificato e favorire il necessario ricambio generazionale in un tessuto imprenditoriale maturo.

Il programma richiede ai membri del Consiglio e della Giunta di unire le proprie sensibilità ed esperienze per generare idee innovative e di sistema. Un elemento cardine di questo quinquennio sarà il rigore nell'impiego delle risorse economiche, che derivano direttamente dalle quote versate dalle imprese.

È fondamentale non disperdere i fondi disponibili, ma investirli in modo strategico affinché possano generare un valore reale e tangibile. Lo scopo ultimo dell'ente è infatti restituire benefici concreti al territorio, affinché gli imprenditori percepiscano l'utilità del lavoro camerale e arrivino a versare la propria quota associativa con rinnovata soddisfazione.

In una logica di respiro ancora più ampio, questo percorso di rinnovamento si inserisce all'interno di un progetto strategico di "ricomposizione delle Camere di Commercio a livello veneto", ritenuto un passaggio estremamente interessante e necessario per razionalizzare e potenziare le funzioni camerali.

Il traguardo finale che la Camera di Commercio Venezia Rovigo si pone al 2030 è quello di un Ente strutturalmente solido, organizzativamente "leggero" ma fortemente incisivo nelle proprie azioni, capace di operare con la massima trasparenza e concretezza come vero e proprio motore di sviluppo per il tessuto imprenditoriale locale.

In considerazione di quanto sopra esposto e in coerenza con quanto già approvato dal precedente Consiglio nella Relazione Previsionale Programmatica 2026, si confermano anche per il prossimo quinquennio i tre macro-ambiti e gli otto obiettivi strategici su cui incardinare la programmazione del mandato amministrativo.

AMBITO STRATEGICO 1 - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese

Comprende tutte le linee dirette di azione e intervento volte allo sviluppo e alla promozione del territorio, e del sistema economico delle imprese locali di riferimento.

Questo pilastro pone la Camera di Commercio nel ruolo di catalizzatore per la crescita economica, focalizzandosi sul rafforzamento del tessuto imprenditoriale locale in un mercato globale sempre più complesso. L'obiettivo è supportare le imprese, con particolare attenzione alle MPMI, nei processi di doppia transizione digitale e sostenibile, promuovendo l'adozione di tecnologie di frontiera e modelli di business sostenibili (ESG). Il programma mira a potenziare l'attrattività del territorio veneziano e rodigino, favorendo l'internazionalizzazione, il consolidamento delle filiere di eccellenza — dall'agroalimentare alla cantieristica, dal turismo avanzato all'artigianato artistico — e il sostegno all'imprenditoria giovanile e femminile. Attraverso bandi, attività di networking e progetti di marketing territoriale, la Camera si impegna a trasformare le sfide della decarbonizzazione e della digitalizzazione in leve competitive per il sistema produttivo locale.

L'ambito si declina nei seguenti obiettivi strategici.

Obiettivo Strategico 1 - Sostegno alla digitalizzazione dei processi aziendali e all'ammodernamento tecnologico del sistema delle imprese in un quadro di sviluppo sostenibile (**digitalizzazione – innovazione – transizione ecologica**)

I temi dell'innovazione, della formazione e trasformazione digitale continuano ad essere elementi imprescindibili per lo sviluppo del sistema economico delle imprese. In particolare, il sostegno all'innovazione inteso in tutte le sue declinazioni, organizzativa, di prodotto e di processo deve essere garantito quale motore e volano per la crescita del tessuto economico del territorio da realizzarsi in sinergia con il sistema camerale e con Enti pubblici e privati (Regione, Comuni, Province, Università, associazioni).

Il mandato 2026-2030 si colloca in un contesto di "permacrisi distribuita", dove le tensioni geopolitiche e il cambiamento climatico impongono un'accelerazione senza precedenti verso nuovi paradigmi produttivi. In tale contesto la Camera di Commercio di Venezia Rovigo riconosce nella digitalizzazione e nella decarbonizzazione non solo due sfide strutturali, ma leve indispensabili per colmare il divario di produttività con i principali competitor globali.

In tale ambito la programmazione deve tener conto, in particolare, delle azioni e iniziative previste nella progettualità presentata per il finanziamento con l'incremento del 20% del Diritto Annuo.

In particolare, partendo dai risultati positivi raggiunti dai PID – Punti Impresa Digitale nelle precedenti annualità, il progetto mira a consolidare e potenziare le azioni già realizzate in ambito di "doppia transizione" in quanto, coniugare la trasformazione digitale con quella sostenibile ed ecologica, rappresenta una delle sfide più attuali e urgenti per rilanciare produzione e investimenti, in particolare per le micro e piccole imprese. Inoltre, tale azione è altresì centrale per consolidare e rendere strutturali i risultati raggiunti grazie alle iniziative del PNRR.

Gli obiettivi prioritari che si mira a raggiungere sono:

- Potenziare l'offerta dei servizi del PID attraverso l'attivazione di ecosistemi dell'innovazione digitale e green per orientare le MPMI in modo mirato verso la doppia transizione
- Favorire un uso consapevole dell'Intelligenza Artificiale nelle imprese

- Sviluppare servizi per la doppia transizione: Accrescere la cultura, la consapevolezza, gli strumenti e le competenze delle imprese in materia digitale e sviluppo sostenibile, anche attraverso sistemi di certificazione
- Favorire la “sostenibilità aziendale” e un uso efficiente dell’energia nei sistemi produttivi.

La Camera promuoverà attivamente la transizione ecologica e l'economia circolare e, in questo ambito, permane il consolidamento di iniziative di successo come il "Premio Impresa Ambiente", che è ormai diventato un appuntamento periodico per valorizzare delle eccellenze nello sviluppo sostenibile.

In tema di innovazione la programmazione va in continuità con le azioni e le attività assicurate con il contributo alla Società consortile T2i che supporta le aziende nei processi innovativi, nella formazione per neoimprenditori e start-up, nella gestione della proprietà industriale e del laboratorio Reazione al Fuoco, autorizzato dal Ministero dell’Interno per prove valide ai fini della marcatura CE nei prodotti da costruzione (CPR – Regolamento UE 305/2011).

In particolare, proseguirà il confronto con le Camere di Commercio partner, con le quali sono state concordate le linee programmatiche che prevedono la prosecuzione delle procedure per la fusione con il Parco Scientifico Galileo e il sostegno paritetico alla società per il finanziamento di specifiche progettualità.

Obiettivo Strategico 2 - Sostegno al sistema delle imprese con politiche di internazionalizzazione, in accordo con gli organismi regionali e nazionali **(internazionalizzazione**) e il supporto all’accesso alle diverse forme di finanziamento **(credito)**

Con questa linea la Camera vuole essere un soggetto in grado di accompagnare concretamente le imprese nei percorsi di internazionalizzazione, in uno scenario complesso e in continuo mutamento. Obiettivo generale è assicurare un accompagnamento continuativo e qualificato alle MPMI italiane nei percorsi di ingresso, consolidamento e ampliamento sui mercati esteri, contribuendo alla crescita del numero delle imprese esportatrici e all’aumento del valore complessivo dell’export nazionale.

Anche su questa tematica la programmazione si sviluppa sulle azioni e iniziative previste nella progettualità presentata per il finanziamento con l’incremento del 20% del Diritto Annuo nell’ambito della quale si prevedono le seguenti linee principali:

- Percorsi di informazione, formazione, preparazione e accompagnamento per le imprese con potenziale di internazionalizzazione e interventi di consolidamento per quelle che già esportano in maniera strutturata
- Orientamento verso mercati esteri ad alto potenziale
- Focalizzazione settoriale e valorizzazione dei comparti ad alto valore aggiunto (fatto punto elenco)
- Promozione di partenariati istituzionali e territoriali
- Sostegno al progetto SEI - Sostegno all’Export dell’Italia

In tale ambito rimane strategica l’operatività di Venicepromex, la società per l’internazionalizzazione (società consortile a responsabilità limitata) costituita insieme alle Camere di Commercio di Padova e Treviso Belluno, a cui partecipa anche Unioncamere Veneto, con la quale è già stata sviluppata una stretta collaborazione ed alla quale sarà affidata la realizzazione di interventi e iniziative.

Sarà inoltre necessario proseguire con la collaborazione con la Regione del Veneto nella promozione della ZLS Porto di Venezia e Rodigino, struttura di rilevanza strategica per lo sviluppo del territorio, considerate le forti capacità attrattive in termini di nuovi insediamenti, che la stessa è destinata a produrre.

Nell'obiettivo rientrano anche le iniziative e progettualità che mirano a supportare e agevolare le imprese nella ricerca di risorse e di finanziamenti e che prevedono:

1. Educazione e divulgazione finanziaria: Iniziative per diffondere la cultura finanziaria tra PMI e startup, coprendo finanza ordinaria, prevenzione delle crisi e finanza innovativa (come minibond e crowdfunding). Gli strumenti spaziano da webinar e incontri one-to-one, alla piattaforma di e-learning "Skill Up", fino all'eventuale erogazione di voucher o microcredito per abbattere i costi della finanza alternativa.
2. Assessment digitale e prevenzione delle crisi**:** Promozione della piattaforma digitale "Libra – Suite Finanziaria" per consentire agli imprenditori un'autovalutazione rapida e accurata. Questo strumento è fondamentale per monitorare i conti, intercettare i segnali di crisi (come previsto dal nuovo Codice della Crisi d'Impresa) e presentarsi con maggiore affidabilità di fronte agli istituti di credito.
3. Supporto alla finanza agevolata: Implementazione del "Portale Agevolazioni" per guidare le imprese nella ricerca di bandi e incentivi. Il servizio offre un percorso su misura: l'azienda inserisce le proprie esigenze e riceve report personalizzati e affiancamento dedicato per cogliere le migliori opportunità di investimento. Il Portale Agevolazioni offre alle PMI una serie di vantaggi mirati a semplificare la ricerca e l'accesso agli strumenti di finanza agevolata, superando la difficoltà di orientarsi in un panorama spesso frammentato.

Obiettivo Strategico 3 - Promozione e supporto all'orientamento al lavoro ed alle professioni e sviluppo dell'imprenditorialità (**politiche attive del lavoro – nuova impresa – ricambio generazionale**)

La riforma del sistema camerale ha attribuito alle Camere di Commercio una competenza rafforzata in materia di orientamento al lavoro e di raccordo tra il mondo della scuola e le imprese.

Istruzione, competenze e occupazione restano infatti tre pilastri fondamentali per lo sviluppo del Paese nel contesto delle attuali trasformazioni. Questi ambiti sono strettamente legati alla nascita e all'evoluzione delle imprese, coinvolgendo direttamente il ruolo della Camera di commercio.

Per il triennio 2026-2028, a livello nazionale, anziché un progetto specifico dedicato e finanziato con l'incremento del 20% del Diritto Annuale, si è preferito prevedere un'attività trasversale di "Qualificazione delle competenze per le imprese e, ove opportuno, per il personale camerale coinvolto nella realizzazione delle attività con azioni di orientamento, qualificazione e certificazione delle competenze".

In tale ambito la programmazione per il prossimo quinquennio dovrà dare continuità a quanto già costruito negli anni precedenti per incrementare il ruolo della Camera di Commercio quale attore autorevole nelle politiche attive del lavoro, capace di rafforzare il legame tra scuola e impresa attraverso i percorsi di formazione scuola lavoro (FSL ex PCTO), l'apprendistato, i tirocini curriculari, la certificazione delle competenze e il supporto all'autoimprenditorialità.

Uno degli obiettivi principali è contrastare il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro (mismatch), orientando i giovani verso i fabbisogni reali del mercato privilegiando la filiera tecnico-

professionale (ITS Academy) e le discipline STEAM, con un focus specifico sulle competenze richieste per la transizione digitale e sostenibile (digital e green jobs).

In tema di orientamento al lavoro la programmazione va in continuità con le azioni e le attività assicurate dall'Azienda Speciale Opportunità & Mercati.

Rientra nell'obiettivo anche il supporto all'imprenditorialità, nuova impresa e start-up, soprattutto giovanile e femminile, con azioni di sensibilizzazione e orientamento alla cultura d'impresa e alla formazione imprenditoriale e manageriale, rivolte ad aspiranti e nuovi imprenditori e imprenditrici da supportare con un'offerta mirata e integrata di attività di informazione, orientamento, formazione, assistenza, accompagnamento e supporto.

In tale ambito la programmazione va in continuità con le azioni e le attività assicurate con il contributo alla Società consortile T2i.

In questo scenario assume una centralità crescente anche la questione del ricambio generazionale, tema critico per il comparto artigiano. Molti imprenditori, giunti al termine della carriera, si vedono costretti a chiudere l'attività per l'assenza di una successione, sia essa familiare o esterna. Tale dinamica priva il sistema economico di posti di lavoro e disperde un inestimabile patrimonio di saperi e competenze, pilastro della qualità del Made in Italy. Di conseguenza, la Camera di Commercio, in sinergia con le associazioni di categoria, ha il compito di implementare strumenti concreti per sostenere le imprese in questa complessa fase di transizione.

Obiettivo Strategico 4 - Incremento e rafforzamento dell'attrattività del territorio e della competitività del sistema delle imprese (**rigenerazione urbana – cultura e turismo – marketing**)

L'obiettivo strategico traduce la linea programmatica che continua ad essere la più ampia perseguita dall'Ente, e volta alla valorizzazione del patrimonio turistico, culturale e territoriale del tessuto economico di Venezia e di Rovigo, mediante anche supporto e consolidamento di interventi di marketing territoriale, rigenerazione urbana, valorizzazione delle produzioni tipiche in un quadro unitario e interconnesso.

Il territorio di competenza della Camera, costituito dalle province di Venezia e di Rovigo, costituisce, infatti, un complesso di attività economiche, sia produttive e manifatturiere, che di servizio e di ricettività turistica, il cui sviluppo e promozione non possono che essere complementari e, in quanto tali, necessitano di una programmazione di interventi e azioni coordinata e integrata fra tutti gli attori coinvolti innovando l'approccio allo sviluppo e alla promozione, cogliendo la leva del turismo e della crescita dei flussi da esso generato sul territorio.

Con riferimento alla programmazione delle progettualità che saranno finanziate con l'incremento del 20% le stesse si focalizzeranno in:

1. Promuovere l'attrattività turistica. Questa linea punta a valorizzare le destinazioni turistiche e gli attrattori culturali lavorando in stretta sinergia con la Regione Veneto. Un ruolo chiave sarà giocato dall'analisi dei dati per orientare le politiche, avvalendosi dell'Osservatorio del Turismo Regionale e della piattaforma avanzata *Stendhal*, utile per misurare trend, impatti ambientali e posizionamento dei territori.
2. Potenziare la qualità della filiera turistica. L'intervento mira a rafforzare le imprese (inclusa la filiera allargata dell'artigianato e dell'agroalimentare) dotandole di strumenti innovativi per l'organizzazione aziendale, l'efficientamento energetico, l'integrazione dell'Intelligenza Artificiale e il miglioramento dell'accessibilità.
3. Dare continuità alla valorizzazione dei territori. Questa azione mira a fare rete con Regioni, Comuni e altri enti per evitare duplicazioni e rendere le politiche turistiche più efficaci,

promuovendo anche grandi eventi nazionali e internazionali. Sarà valorizzata la collaborazione con organismi portatori di interesse generale nel settore del turismo e della cultura per la realizzazione di iniziative di promozione territoriale.

In tema di turismo e marketing territoriale la programmazione va in continuità con le azioni e le attività assicurate dall'Azienda Speciale opportunità & Mercati.

Obiettivo Strategico 5 – Promozione del grado di trasparenza, conoscenza e tutela del mercato, legalità e ambiente

In un contesto globale sempre più complesso, il sistema economico necessita di strumenti avanzati di analisi e, soprattutto, di capacità predittiva sugli scenari futuri. Nel prossimo quinquennio, la Camera di Commercio mira a rafforzare il proprio ruolo di guida strategica attraverso studi e indagini mirate. L'obiettivo è supportare le imprese nella definizione di nuovi modelli di competitività, valorizzando il patrimonio di *big data* camerale e le sinergie con Unioncamere Veneto.

In materia di Vigilanza, Trasparenza e Legalità la Camera conferma il proprio impegno nel vigilare sulla correttezza dei mercati e sulla sicurezza dei prodotti. In tal senso si prevede continuità nei servizi di Metrologia Legale e Vigilanza, in stretta collaborazione con Unioncamere e il Ministero delle Imprese e del Made in Italy (ex MISE). Un pilastro fondamentale rimarrà la promozione della cultura della legalità. Attraverso la collaborazione con la sezione regionale l'Albo Gestori Ambientali e le Prefetture dei due territori, saranno promossi eventi di sensibilizzazione e informazione per garantire uno sviluppo equo e contrastare infiltrazioni criminali nel tessuto economico.

Sul fronte della gestione delle difficoltà aziendali, l'Ente garantirà il proprio ruolo a supporto delle procedure di Composizione della Crisi d'Impresa (OCRI). Parimenti si darà continuità alla promozione della risoluzione non conflittuale delle controversie tramite la mediazione civile che viene garantita dal Curia Mercatorum c/o tutte le sedi della Camera di Commercio.

Nell'ambito dell'Obiettivo strategico rientra infine l'attività dell'Ufficio Unico Ambiente (UUA) che rappresenta il punto di riferimento regionale per l'informazione sugli adempimenti in materia ambientale.

AMBITO STRATEGICO 2 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo

L'ambito della semplificazione è orientato a trasformare la Camera di Commercio in un partner sempre più agile e vicino alle esigenze concrete dell'utente, riducendo gli oneri burocratici che gravano sull'attività d'impresa. La strategia per il sessennio 2026-2030 punta sulla digitalizzazione integrale dei servizi, potenziando strumenti come il Cassetto Digitale dell'Imprenditore, la firma elettronica e i portali per la gestione delle pratiche telematiche (SUAP). L'obiettivo è garantire tempi di risposta certi, procedure snelle e una trasparenza totale, agendo come "ponte" efficiente tra la Pubblica Amministrazione e il settore privato. In questo senso, l'efficientamento non riguarda solo la velocità dell'erogazione, ma anche la qualità del dato camerale, inteso come bene pubblico essenziale per la pianificazione economica e la prevenzione delle infiltrazioni illegali nel mercato.

Obiettivo Strategico 6 - **Semplificazione e sburocratizzazione** degli adempimenti amministrativi per il sistema delle imprese

Nel panorama economico globale del prossimo quinquennio, la velocità e la certezza del diritto rappresentano fattori di competitività determinanti. Per la Camera di Commercio, semplificare non

significa solo eliminare passaggi superflui, ma ridisegnare il rapporto tra Pubblica Amministrazione e impresa in un'ottica di fiducia reciproca e nativa digitalizzazione. L'obiettivo è trasformare l'ente camerale in un vero "facilitatore istituzionale", riducendo il carico burocratico che grava sulle PMI del territorio.

Poiché la normativa è in continua evoluzione, l'Ente si dovrà adeguare rapidamente ai dettati normativi proponendo al contempo soluzioni procedimentali snelle e orientate all'utente finale, avvalendosi dei più recenti strumenti digitali di sistema. In forte sinergia con le linee programmatiche nazionali, l'azione camerale si concentrerà sui seguenti assi di intervento:

- Il Registro delle Imprese e il principio "Once-Only": Il Registro telematico delle Imprese rappresenta il cardine per una semplificazione efficace. La Camera sosterrà l'implementazione del Fascicolo informatico d'impresa, un raccoglitore digitale che qualifica l'attività aziendale e realizza il principio semplificatore del *"once-only"*, sollevando definitivamente gli imprenditori dall'onere di ripresentare documenti già in possesso della PA. Proseguiranno, inoltre, le operazioni di bonifica automatica per mantenere la massima affidabilità dei dati del Registro.
- Evoluzione digitale della Rete SUAP: Oltre alla continua formazione, il Sistema Camerale continuerà l'accompagnamento dei Comuni del territorio nella transizione verso il nuovo Sistema informatico degli Sportelli Unici (SSU). Questa nuova infrastruttura tecnologica garantirà maggiore rapidità, affidabilità e interoperabilità nello svolgimento dei procedimenti.
- Adozione diffusa dei Servizi Digitali Integrati: Si favorirà la massiccia adozione del "Cassetto Digitale dell'imprenditore" (domicilio digitale) come strumento centrale in cui l'azienda può custodire i propri documenti, ricevere notifiche ufficiali e assolvere agilmente i pagamenti, come il diritto annuale. Parallelamente, per le imprese vocate all'export, la Camera affiancherà le Istituzioni nella promozione della dematerializzazione dei documenti di trasporto internazionale (E-CMR) e nel rafforzamento del Single Digital Gateway europeo.

La proiezione della Camera sul territorio passerà attraverso il coinvolgimento attivo e sistematico di associazioni di categoria, ordini professionali e altri enti.

La sburocratizzazione degli adempimenti è funzionale anche alla necessità di rendere i processi sempre più performanti in termini di efficienza, efficacia ed economicità. In tale contesto è strategico il mantenimento della certificazione di qualità il cui sistema, correttamente presidiato, garantisce il ciclo virtuoso di costante controllo, monitoraggio e analisi degli eventuali scostamenti per l'attuazione di possibili azioni correttive, in funzione del continuo miglioramento dei risultati dei processi (erogazioni dei servizi interni/esterni) attuati dall'Ente.

In tale ambito rientra anche l'impegno della Camera alla razionalizzazione dei processi mediante avvio di forme di collaborazione con le consorelle, con l'obiettivo di regionalizzazione di talune attività con recupero di efficienza e di risorse con le quali potenziare altri servizi.

L'obiettivo è infine strettamente correlato all'attuazione di quanto previsto dal Piano triennale per l'informatica 2024-2026 approvato dall'AGID per la piena applicazione del CAD (Codice dell'Amministrazione Digitale) in relazione al quale l'RTD (Responsabile della transizione digitale) di ciascuna amministrazione è chiamato a garantire operativamente la trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione, coordinandola nello sviluppo dei servizi pubblici digitali e nell'adozione di modelli di relazione trasparenti e aperti con i cittadini.

AMBITO STRATEGICO 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse

Per rispondere con efficacia alle missioni strategiche, l'Ente deve evolvere internamente verso un modello organizzativo resiliente e basato sul valore del capitale umano. Questo ambito si focalizza sulla razionalizzazione delle risorse finanziarie e strumentali, garantendo la sostenibilità economica dell'Ente nel lungo periodo attraverso una gestione oculata e l'attrazione di finanziamenti esterni (fondi europei e nazionali). Parallelamente, si punterà sull'aggiornamento costante delle competenze del personale, promuovendo una cultura del lavoro orientata ai risultati e all'innovazione. L'ottimizzazione passerà anche dando continuità alla a revisione degli asset immobiliari delle province di Venezia e Rovigo.

Obiettivo Strategico 7 - Promozione del grado di trasparenza e integrità – implementazione della comunicazione interna/esterna - valorizzazione delle competenze del personale e della parità di genere

Nel quinquennio, la Camera di Commercio di Venezia Rovigo intende consolidare la propria identità come istituzione aperta, integra e inclusiva, muovendo dalla consapevolezza che la trasparenza non rappresenti un mero adempimento normativo, bensì un pilastro fondamentale per la reputazione dell'Ente. In questa prospettiva, l'amministrazione si impegna a trasformare i principi di integrità in una pratica quotidiana che accresca l'autorevolezza dell'istituzione nei rapporti con l'utenza e garantisca un'azione sempre più efficiente ed efficace. Tale approccio si riflette anche nella gestione della privacy e del trattamento dei dati personali, settori in cui l'Ente assicura la piena conformità normativa attraverso l'attuazione costante di tutti gli strumenti di protezione e tutela previsti.

Parallelamente a questa evoluzione etica e digitale, la Camera riconosce nel proprio personale il motore principale dell'innovazione e dello sviluppo territoriale. Le strategie delineate per il prossimo quinquennio richiedono una forte propensione al cambiamento e una spiccata capacità di ripensamento professionale, stimolando i dipendenti a ricollocarsi verso servizi innovativi e processi organizzativi sempre più trasversali. In tale ottica, la valorizzazione del capitale umano si fonda su sistemi di incentivazione e motivazione strettamente legati al riconoscimento del merito, capaci di sostenere la crescita individuale e collettiva.

L'attuazione dei più recenti strumenti di programmazione integrata (PIAO) rappresenta la cornice ideale per individuare le conoscenze e le abilità trasversali necessarie alla moderna Pubblica Amministrazione. Attraverso piani formativi pluriennali, sviluppati anche in collaborazione con Unioncamere nazionale, l'Ente promuoverà una solida cultura del digitale, dell'innovazione organizzativa e della pianificazione strategica, fornendo al personale le competenze necessarie.

Questo percorso di crescita è intrinsecamente legato alla tutela del benessere organizzativo, monitorato costantemente attraverso indagini periodiche di *people satisfaction* volte a mantenere un clima lavorativo stimolante e produttivo.

Un impegno centrale del Programma è rivolto alla parità di genere, che viene perseguita non solo attraverso la pianificazione e l'attuazione di azioni positive, ma anche con l'ambizione di consolidare gli standard previsti dalla certificazione nazionale. Garantire equità nelle opportunità e nella rappresentanza significa rendere l'Ente più resiliente e capace di rispondere alle sfide complesse del sistema economico locale.

Infine, l'intero disegno strategico trova espressione in una comunicazione integrata a 360 gradi, che abbraccia sia la dimensione interna che quella esterna. Seguendo le linee definite annualmente nel

piano di comunicazione ai sensi della Legge 150/2000, la Camera intende chiarire la propria missione istituzionale e la direzione futura dell'Ente.

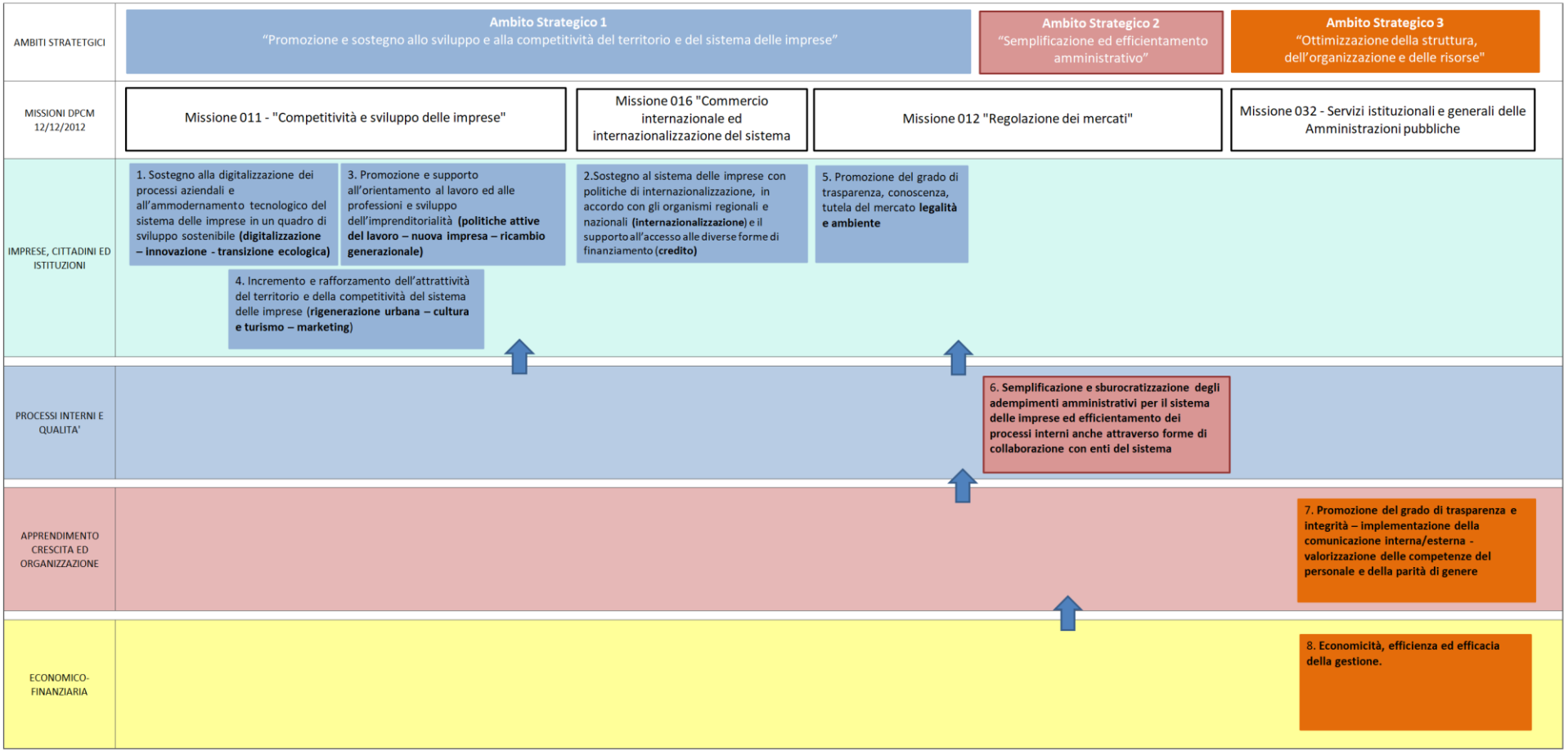
Obiettivo Strategico 8 - Economicità, efficienza ed efficacia della gestione

L'azione della Camera di Commercio di Venezia Rovigo si fonda sul principio che il costante controllo e il mantenimento dell'equilibrio economico-finanziario siano requisiti imprescindibili per assolvere alla propria missione istituzionale. Pur nella criticità segnata dalla riduzione degli introiti del diritto annuale l'Ente proietta la propria gestione verso un modello incentrato sulla creazione di "Valore Pubblico" atteso che, ogni risorsa ottimizzata o risparmiata si traduce direttamente in un potenziamento dei servizi e in maggiori risorse a sostegno dello sviluppo del territorio.

Per garantire questo equilibrio e ampliare la propria capacità di intervento, la Camera consoliderà una rigorosa politica di controllo di gestione, affiancandola a una decisa azione di reperimento di fonti di finanziamento alternative anche con la possibile intercettazione dei fondi europei, gestendo in modo strategico il passaggio dall'attuale ciclo di programmazione a quello post-2027.

Un ruolo centrale per l'economicità dell'Ente è rivestito dalla razionalizzazione del patrimonio immobiliare, dove l'attenzione si sposterà progressivamente dai grandi cantieri alla messa a valore e all'efficientamento gestionale. In linea con le scelte già avviate, che hanno visto l'alienazione della sede storica veneziana per la realizzazione del nuovo polo di Mestre in via Torino, gli sforzi si concentreranno sulle azioni necessarie a dare piena operatività alla nuova e più funzionale sede, una volta conclusa.

Tutti gli immobili camerali saranno gestiti con il duplice obiettivo di riduzione dei costi e mantenimento dei servizi di prossimità sull'intero territorio di competenza trovando le soluzioni più adeguate in termini di massimizzazione dell'equilibrio costi/benefici.

A completamento di questa strategia, l'Ente proseguirà nella razionalizzazione del proprio portafoglio di partecipazioni e Aziende, in stretta aderenza a quanto disposto dal D.Lgs. 175/2016 in materia di società a partecipazione pubblica. La presenza camerale sarà mantenuta e, se necessario, implementata anche con nuove partecipazioni, esclusivamente in quei settori che presentano una valenza strategica imprescindibile per la competitività del territorio.

Allegato – Mappa Strategica pluriennale 2026 - 2030