



UNIONCAMERE
EMILIA-ROMAGNA

LINEE STRATEGICHE TRIENNALI

2024 - 2026

Bologna, 14 dicembre 2023

1. LA CORNICE ISTITUZIONALE

La sentenza del Consiglio di Stato n. 5798/2021, Sezione IV, ha sancito che le Unioni regionali delle Camere di Commercio sono riconducibili alla categoria delle Pubbliche Amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del d.lgs. n. 165/2001.

Tale conclusione ha imposto l'avvio di una serie di azioni finalizzate ad un graduale adeguamento di Unioncamere Emilia – Romagna, alle disposizioni di legge che riguardano espressamente questa tipologia di Pubbliche Amministrazioni.

Tale percorso, che ha visto anche un coinvolgimento operativo di Unioncamere italiana, in affiancamento agli organi dirigenziali e politici dell'Ente, ha avuto e avrà implicazioni su svariati aspetti della vita dell'Ente

Con il completamento degli accorpamenti, Unioncamere Emilia – Romagna si sta già preparando alle sfide che sottendono allo scenario di breve termine che vedrà la presenza in regione di 5 Camere di commercio.

In particolare, è con riguardo alla funzione di *“promozione e realizzazione di servizi comuni per l'esercizio in forma associata di attività e servizi di competenza camerale”* che Unioncamere Emilia – Romagna, pur riproponendo, in generale, una sostanziale continuità delle principali attività svolte in questi ultimi anni, si propone un salto di qualità che va nel senso di garantire il rafforzamento delle logiche di sistema, attraverso la razionalizzazione di alcuni servizi delle Camere di commercio, anche per generare economie di scala e liberare risorse camerali (ma non solo finanziarie) per i territori che, come anticipato nell'introduzione dedicata agli scenari economici, richiedono uno sforzo straordinario da parte di tutti i principali soggetti di governo locale.

Questo percorso è stato avviato con il nuovo Progetto Network; la nascita, per ora, di 5 gruppi tematici coordinati da 5 Segretari Generali (Amministrazione e Personale, Finanziario, Comunicazione, Registro Imprese e Regolazione del Mercato) e composti da Dirigenti e funzionari che, per competenza, affronteranno le tematiche comuni che via via gli verranno sottoposti e che potranno usufruire del supporto giuridico e normativo del nuovo servizio legale.

In quelle sedi si avvierà, quindi, la riflessione sulle prime possibili sperimentazioni di gestione associata dei servizi, come più avanti si vedrà.

Ma, in questa stessa ottica, si colloca anche la riflessione sulla valorizzazione di quelle attività che possono essere ripensate e riprogettate anche per portare, tramite le Camere di commercio, sui singoli territori più qualità e più valore aggiunto: in questo percorso possono essere collocati analisi, studi e ricerche sulle economie locali, la messa a sistema di risorse camerali e regionali per la gestione di bandi per contributi alle imprese per l'internazionalizzazione o la transizione digitale, investimenti mirati sulla promozione turistica locale e il supporto alle imprese turistiche e ancora un impegno più concreto per garantire un rapporto più strutturato sui territori tra scuola e impresa.

2. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Nel disegnare le linee strategiche pluriennali di Unioncamere Emilia - Romagna e, più in generale, le sue traiettorie future vi sono alcuni aspetti di scenario che vanno valorizzati a partire da quello economico che prefigura un andamento congiunturale di bassa crescita, che trova conferma nei dati rilevati dall'Osservatorio delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna.

Stiamo assistendo a un rallentamento complessivo dell'economia regionale, con situazioni di forte criticità per un numero consistente di imprese. Una dinamica che rischia di aggravare ulteriormente la tenuta sociale del territorio, già segnata dall'emergere di nuove povertà. I dati dell'occupazione in Emilia-Romagna sono positivi, il tasso di disoccupazione si attesta su livelli frizionali, tuttavia, la precarietà che caratterizza molti contratti di lavoro non sempre assicura la corrispondenza tra occupazione e condizioni di vita soddisfacenti.

Il rallentamento è determinato da più cause. L'invasione russa ha accelerato e dato forza a una spirale negativa già in essere che, nell'ordine, ha visto susseguirsi difficoltà nell'approvvigionamento delle materie prime, aumento dei costi di produzione e dell'energia, inflazione a doppia cifra, crescita del costo del denaro. L'effetto congiunto di queste dinamiche congiunturali lo si legge nei numeri di larga parte delle economie mondiali, assume peso maggiore in Italia in quanto si aggiunge alle fragilità strutturali che da decenni caratterizzano il nostro Paese.

Scrivere di futuro di questi tempi è esercizio complicato, impossibile tenere traccia di tutti i cambiamenti che stanno sovvertendo molte delle certezze acquisite in questi anni e dobbiamo ormai rassegnarci al fatto che la dimensione fisica dell'impresa, misurata attraverso il numero degli addetti o il fatturato è destinata ad essere sostituita da quella strategica, dalla diffusione e qualità della rete che l'impresa ha in essere; il settore identificato dal codice Ateco è stato superato dal più evoluto concetto di filiera; il territorio coincide sempre meno con quello individuato dai confini amministrativi.

Allo stesso tempo e per gli stessi motivi, si pone di fronte a noi la sfida di gestire le emergenze, non solo con azioni "di pronto intervento" per tamponare le falle più evidenti, ma anche con "terapie a più ampio respiro" volte a superare alcune delle barriere strutturali attraverso percorsi che guardano, appunto, all'impresa nella sua dimensione strategica e alla sua filiera. Molte delle azioni per il sostegno all'economia

predisposte a livello europeo e regionale, così come larga parte delle linee di attività del sistema camerale vanno già in questa direzione.

3. GLI SCENARI DI SVILUPPO PER LE IMPRESE

Primo aspetto da mettere in luce è il fatto che gli ambiti dove aprono nuove imprese e quelli dove le aziende esistenti assumono nuovi lavoratori sono in larga parte riconducibili ad attività legate alla tecnologia, alla sostenibilità, alla cura e al benessere della persona. Nella maggioranza dei casi sono attività che le Camere di commercio in sede di registrazione classificano come *“altri servizi alle imprese (o alle persone) non classificabili altrimenti”* in quanto non previste dalla codifica Ateco, nuove imprese che rimandano a un’economia ancora in divenire.

Lo stesso avviene sul fronte occupazionale, i dati Excelsior evidenziano come la parte più consistente delle assunzioni previste dalle imprese riguardino ancora profili professionali che non necessitano di elevata formazione (camerieri, commessi, addetti alla pulizia, facchini, ...), tuttavia cresce rapidamente la domanda di figure a elevata formazione e specializzazione, in particolare nel mondo digitale.

Altri numeri certificano gli investimenti che le imprese dell’Emilia-Romagna stanno compiendo in innovazione per poter accedere alle nuove leve competitive. Nei prossimi anni, in misura molto più rapida e marcata rispetto al passato, le imprese saranno chiamate a un percorso di perenne riconfigurazione dei propri asset tecnologici, digitali e intelligenza artificiale, con evidenti riflessi sulla formazione del personale e sulle competenze richieste.

Il tema della formazione, già centrale oggi, lo sarà sempre di più nei prossimi anni quando sarà ancora più evidente il mismatch tra domanda e offerta di lavoro, acuito dalla progressiva riduzione dei giovani.

Sono i primi effetti dell'inverno demografico che ci attende. Nel 2041 l'Emilia-Romagna conterà 38mila bambini in meno, la popolazione in età lavorativa – nonostante il contributo di 335mila nuovi residenti provenienti dall'estero - diminuirà di 180mila unità, gli anziani saranno 347mila in più.

E' vero che l'automazione porterà a una riduzione dei posti di lavoro nelle imprese, ma è difficile immaginare che una forza lavoro più anziana e sempre più composta da immigrati possa accompagnare le imprese nella transizione digitale, se non attraverso massicci investimenti in formazione e con modalità diverse da quelle sperimentate sino ad ora.

La necessità di accelerare la transizione verso un nuovo modello sostenibile di imprese e società, più adatto ad affrontare grandi rischi globali, ha portato a una nuova metrica nella misurazione dell'attività delle imprese. Da alcuni anni i criteri ESG (ambiente, sociale e governance) sono diventati importanti quanto quelli finanziari per valutare le performance delle società, anche quelle più piccole.

L'accesso al credito delle imprese sarà sempre più condizionato dalla "finanza sostenibile", ovvero dalla scelta degli istituti bancari di far confluire capitali soprattutto verso imprese che attuano politiche virtuose in campo ambientale, sociale e di governo societario.

Ciò sta portando molte imprese a seguire strategie di crescita includendo tra gli obiettivi quelli di operare a emissioni zero, alla prevenzione dell'inquinamento e all'economia circolare. Dal punto di vista sociale e della governance l'attenzione riguarda le questioni relative alle disuguaglianze e all'inclusione, alle relazioni di lavoro, agli investimenti in formazione e al benessere della collettività, alle politiche di diversità nella composizione degli organi di amministrazione.

4. LA CENTRALITA' DEI TERRITORI

Digitale e sostenibilità, centrali nelle scelte strategiche delle imprese, lo saranno anche nelle politiche di sviluppo territoriale.

I meccanismi che nel corso dei decenni hanno assicurato crescita economica e coesione sociale da qualche tempo sembrano essersi allentati e muoversi in maniera asincrona, si moltiplicano i tentativi di ricalibrarli attraverso nuove modalità. *Smart cities* e *digital cities* danno centralità all'intelligenza artificiale, "le città di un quarto d'ora" ripensano lo spazio urbano per conciliare le esigenze della città sostenibile attraverso un nuovo modo di abitare, lavorare e trascorrere il tempo libero. Non sono solo le aree urbane oggetto di ripensamento, la nuova domanda di qualità della vita ha fatto riemergere il ruolo delle aree interne e la necessità di una loro rigenerazione trasformativa. L'economia di prossimità ne è un esempio, rappresenta il tentativo di ricostruire "luoghi" in cui vivere e lavorare "che siano, al tempo stesso, anche spazi di mercato", in cui i cittadini/consumatori possano sperimentare un coinvolgimento esperienziale che crea valore.

Lo stesso sistema territoriale – inteso come insieme di tutti gli attori economici locali, dalle istituzioni al mondo della rappresentanza - necessita di una bussola per orientarsi nella navigazione nel mare delle transizioni, servono punti di riferimento, ancora una volta occorrono numeri in grado di mostrare la rotta da seguire e gli scogli da evitare.

La programmazione europea dei prossimi anni e le conseguenti linee di investimento sono quasi interamente dedicate alle transizioni, sia quelle rivolte alle imprese sia quelle per lo sviluppo dei sistemi economici locali. Lo stesso PNRR incrocia i temi della digitalizzazione, della sostenibilità, dell'inclusione sociale.

Come sarà l'Emilia-Romagna dei prossimi anni dipenderà dalla sua capacità di far precipitare e portare a valore sul territorio i cambiamenti in atto arginandone le criticità.

5. LE NUOVE CAMERE DI COMMERCIO

La ricerca del riposizionamento competitivo è elemento costituente del DNA delle imprese, senza di esso difficilmente potrebbero restare sul mercato. Ciò che di differente sta avvenendo e avverrà nei prossimi anni è la velocità con la quale le imprese sono chiamate a rinnovarsi.

Anche i sistemi economici locali sono alla ricerca di modelli funzionali a una ri-territorializzazione dello sviluppo, che sia trasformativa e rigenerativa degli ecosistemi. In una competizione sempre più globale la capacità di comunità, imprese e cittadini di essere competitivi passa dalla qualità dei sistemi territoriali.

Il tema del riposizionamento è centrale anche per il sistema camerale. Il percorso di accorpamento avvenuto su tutto il territorio nazionale ha consentito di superare le fragilità strutturali di alcune Camere di commercio e dare vita a nuovi Enti dimensionalmente più attrezzati per supportare imprese e territori. Anche in Emilia-Romagna nel corso del 2023 è stato portato a termine il processo di accorpamento delle Camere di commercio più piccole con il passaggio da nove a cinque Enti.

Il riposizionamento delle Camere di commercio non si esaurisce con la fusione di alcune di esse; al pari delle imprese esse stanno affrontando al loro interno la sfida del digitale e della sostenibilità, stanno sperimentando la difficoltà nel reperire le competenze richieste. Analogamente ai territori stanno rivedendo strategie e attività per intercettare le transizioni in atto e tradurle in azioni per supportare concretamente tutti gli attori economici del loro territorio di riferimento.

Per il loro ruolo Istituzionale, per la prossimità con imprese, mondo della rappresentanza e amministratori locali, oggi più che in passato, le Camere di commercio possono essere agenti del cambiamento.

6. UNIONCAMERE EMILIA - ROMAGNA

In questo contesto l'Unione regionale, anch'essa impegnata in un complesso processo di riposizionamento, può essere un prezioso strumento a disposizione delle Camere di commercio

Le linee strategiche triennali 2024 – 2026, vengono approvate insieme al Programma di Attività 2024, ma si devono proporre come obiettivo quello anticipare possibili elementi di novità, seguendo una logica che fuoriesce dagli schemi classificatori suggeriti dalla legge ed anche dallo schema del suddetto Programma che pure deve mantenere elementi continuità rispetto ad attività già consolidate.

Pertanto, alla luce del contesto economico attuale e degli scenari futuri, il riposizionamento dell'Unione e le modalità con le quali essa si propone a supporto alle azioni delle Camere di commercio, vengono tracciate secondo tre principali linee d'azione.

6.1 Gestione associata

Una prima linea operativa volta al funzionamento del sistema camerale include tutte le attività comuni svolte dalle Camere di commercio che possono trarre beneficio se realizzate in forma associata o delegate operativamente all'Unione. I gruppi network e i gruppi intercamerali in passato si sono dimostrati un valido strumento per la condivisione di tematiche comuni a tutte le Camere di commercio; tuttavia, nel corso degli anni essi hanno progressivamente esaurito la propria forza propulsiva. Nel 2023 è stato avviato un percorso di rilancio dei gruppi network con focus su nuove

tematiche e con un diverso modello organizzativo e, nel 2024, i gruppi entreranno nella loro piena operatività.

Il 2024 sarà anche l'anno per valutare la fattibilità di affidamento all'Unione regionale della gestione di attività comuni alle Camere di commercio e, ove ve ne siano le condizioni, di avviarne la sperimentazione. Tra le attività che possono essere oggetto di sperimentazione rientrano SEND di PagoPA per le notifiche con valore di legge, le comunicazioni per gli aiuti di Stato, attività comuni nell'ambito dell'anticorruzione e la trasparenza, l'antiriciclaggio. Altri percorsi sperimentali possono riguardare l'ambito della semplificazione e digitalizzazione della Pubblica amministrazione, la valutazione delle performance sulla base degli indicatori condivisi tra le Camere. Tra le attività realizzabili – sempre previa analisi della fattibilità – anche un servizio sperimentale di OIV associato e un unico DPO per tutto il sistema camerale regionale. Si tratta di un primo elenco, non esaustivo, di servizi che potrebbero essere delegati all'Unione regionale, altri potrebbero aggiungersi nel corso dell'anno.

6.2 Economie e territori

Una seconda linea operativa ruota attorno al ruolo della Camera di commercio come agente di cambiamento. Vi sono molte attività svolte dall'Unione regionale che possono essere declinate a livello provinciale o comunale, informazioni e azioni che possono confluire all'interno delle strategie e delle attività decise da ciascuna Camera e contribuire a rafforzarne il ruolo sul territorio; non ultimo, la possibilità di realizzare prodotti retail, fruibili direttamente dalle aziende, anche attraverso il sistema delle Camere di Commercio sul territorio. Di seguito, a titolo esemplificativo, sono riportate alcune sperimentazioni già consolidate che vanno nella direzione indicata e che già nel Programma 2024 sono descritte con un maggiore grado di dettaglio:

- sostenibilità: creazione di un algoritmo per l'assegnazione a ciascuna impresa italiana di uno score ESG;

- economia sociale: atlante nazionale dell'economia sociale;
- l'ulteriore sviluppo di Pablo, la banca dati realizzata da Unioncamere Emilia-Romagna che per tutti i 7.901 comuni italiani raccoglie dati economici, demografici e sociali provenienti da differenti fonti;
- internazionalizzazione: nuovi servizi, anche personalizzati per impresa (mercati più attrattivi per prodotto, elenchi importatori, ecc.);

L'elenco dei servizi che Unioncamere potrebbe offrire trasformando le banche dati a disposizione in analisi e azioni concrete potrebbe proseguire a lungo, nei temi, ad esempio, dell'innovazione o dell'attrattività turistica, nuove attività e nuove professioni.

6.3 Le reti

La terza linea di attività afferisce al ruolo dell'Unione come connettore tra Camere di commercio e Istituzioni extra-provinciali ed extra - regionali. In questa nota si riportano alcune delle linee d'azione, senza carattere di esaustività.

Nel 2024 proseguiranno le attività di progettazione europea nell'ambito del Consorzio Simpler, così come si darà seguito all'accordo di collaborazione con le Unioni regionali di Piemonte, Lombardia e Veneto.

Nel corso degli anni è diventato sempre più stretto e articolato il rapporto con l'Ente regione, alle tradizionali attività di osservatorio e quelle rientranti in accordi ormai consolidati, si sono aggiunte nuove azioni, sia per gestire le emergenze (Ristori), sia per progetti rivolti al futuro: tra questi il gemello digitale per il turismo, basato sull'utilizzo dei big data per il monitoraggio dei flussi turistici e la realizzazione di modelli previsivi; l'intelligenza generativa per la valutazione della qualità delle leggi, progetto in fase di realizzazione in collaborazione con l'Assemblea Legislativa dell'Emilia-Romagna, l'Università e il Cineca.

Il 2024 vedrà anche la collaborazione con l'Università per la gestione dei fondi PNRR. I progetti del Fondo perequativo promossi dall'Unione nazionale saranno nuovamente al centro delle attività dell'Unione.