



**Delibera nr. 69/2025
in data 25/11/2025**

Sono presenti:

Valerio Veronesi, Presidente Unioncamere Emilia-Romagna e della Camera di commercio di Bologna;
Stefano Landi, Presidente della Camera di commercio dell'Emilia (in collegamento meet);
Giuseppe Molinari, Presidente della Camera di commercio di Modena (in collegamento meet);
Carlo Battistini, Presidente della Camera di commercio della Romagna (in collegamento meet).

Per il Collegio dei Revisori dei Conti partecipa:

Sara Pennacchi, Presidente
Claudio Gandolfo, membro effettivo del Collegio
Maurizio Canè, membro effettivo del Collegio

UNIONCAMERE
EMILIA-ROMAGNA
il presente documento non ha valore legale

Assistono alla riunione della Giunta:

Franco Baraldi, dirigente della Camera di commercio di Bologna;
Francesco Tumbiolo, Vice Segretario Generale della Camera di commercio dell'Emilia (in collegamento meet);
Guido Caselli, Vice Segretario Generale di Unioncamere Emilia-Romagna (in collegamento meet);

Segretario verbalizzante: Stefano Bellei, Segretario Generale di Unioncamere Emilia-Romagna e della Camera di commercio di Modena, coadiuvato da Susanna Bonazzi, della Segreteria Direzionale di Unioncamere Emilia-Romagna (in collegamento meet).

Oggetto: Pianificazione delle Linee Strategiche Triennali 2026-2028

Dato atto che nella seduta di Giunta dell'11.11.2025 si è approvato lo schema di Linee triennali 2026-2028, successivamente presentato al Collegio dei Revisori dei Conti per il parere di competenza;

Tenuto conto che non sono intervenute modifiche rispetto al testo già approvato,

La Giunta

- udito quanto esposto, all'unanimità,

DELIBERA

- di approvare lo schema di Linee Strategiche Triennali 2026-2028 **(ALL. 1)**;
- di attribuire alla presente deliberazione immediata esecutività.

IL SEGRETARIO
(Stefano Bellei)

IL PRESIDENTE
(Valerio Veronesi)



**UNIONCAMERE
EMILIA-ROMAGNA**

il presente documento non ha valore legale



UNIONCAMERE
EMILIA-ROMAGNA

LINEE STRATEGICHE TRIENNALI

2026 - 2028



Bologna, 25 novembre 2025

1. LA CORNICE ISTITUZIONALE

La strategia dell'Unione regionale è saldamente ancorata al contesto istituzionale delineato dalla Riforma del sistema camerale e dalla sentenza del Consiglio di Stato n. 5798/2021, Sezione IV, che ha definitivamente ricondotto le Unioni regionali delle Camere di commercio alla categoria delle Pubbliche Amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del d.lgs. n. 165/2001.

Il percorso di adeguamento normativo di Unioncamere Emilia-Romagna, completato sul finire del 2024, ha rappresentato un modello a livello nazionale.

In coerenza con il consolidamento degli accorpamenti e con l'esigenza di razionalizzazione, l'obiettivo per il triennio 2026-2028 è un ulteriore salto di qualità nella funzione di promozione e realizzazione di servizi comuni per l'esercizio in forma associata.

Questo si concretizza nel potenziamento delle logiche di sistema per la razionalizzazione dei servizi delle Camere di commercio, al fine di generare economie di scala e liberare risorse (finanziarie e di personale) per le attività a valore aggiunto sui territori.

Le linee di azione in tal senso includono:

- il proseguimento del lavoro del Progetto Network, articolato nei cinque gruppi tematici (Amministrazione e Personale, Finanziario, Comunicazione, Registro Imprese e Regolazione del Mercato), pur con l'impegno a ripensare la sua operatività per ritrovare la forza propulsiva iniziale e garantirne una maggiore efficacia;
- l'avvio di sperimentazioni di gestione associata per servizi chiave, tra cui l'attuazione degli adempimenti in materia di anticorruzione e trasparenza e l'offerta di un supporto legale associato nell'ambito della regolazione del mercato.
- la riprogettazione delle attività per aumentare la qualità e il valore aggiunto erogato, focalizzandosi in particolare sulle analisi economiche locali, la gestione dei bandi per le imprese (internazionalizzazione e digitale), la promozione turistica strategica e un rapporto scuola-impresa più strutturato e orientato alle competenze richieste dal mercato.

2. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Lo scenario economico per il triennio 2026-2028 è atteso in un contesto di elevata incertezza globale, persistenti tensioni geopolitiche e una rapida riconfigurazione commerciale.

A livello internazionale, le previsioni indicano che la crescita globale potrebbe rallentare tra la fine del 2025 e il 2026, pur potendo essere sostenuta da un previsto allentamento monetario e dagli investimenti nell'Intelligenza Artificiale. Questo contesto globale di rallentamento e volatilità è alimentato da diversi fattori di rischio:

- **Geopolitica e Difesa:** La conflittualità internazionale impone ai paesi UE una maggiore spesa per la difesa (nuovi obiettivi NATO), che per l'Italia comporta la necessità di riallocare risorse pubbliche, potenzialmente a discapito di settori storicamente a supporto della domanda interna, come sanità e welfare.
- **Inflazione e Tassi:** Nonostante l'attenuazione delle pressioni inflazionistiche, i tassi di interesse rimangono elevati, continuando a influenzare l'economia, in particolare investimenti e debito delle famiglie.
- **Dipendenza Tecnologica:** Si ripropone il tema della dipendenza europea dai colossi mondiali in settori cruciali come l'Intelligenza Artificiale, replicando gli schemi di dipendenza già visti nelle precedenti rivoluzioni ICT.

Nonostante il quadro internazionale complesso, l'Emilia-Romagna si conferma una locomotiva tra le regioni italiane, pur vedendo un valore assoluto di crescita relativamente contenuto. L'attività economica regionale è prevista in leggera accelerazione. Dopo una stima di crescita del PIL dello 0,6% nel 2025, si attende un incremento all'0,9% nel 2026. Il settore industriale è il pilastro del valore aggiunto regionale, con una crescita stimata all'1,1% nel 2026. Questo dinamismo è cruciale per la resilienza economica della regione.

Sebbene gli indicatori complessivamente siano positivi, non riflettono appieno le sfide strutturali che attendono imprese e persone. I dati sull'occupazione sono positivi e il

tasso di disoccupazione si attesta su livelli frizionali. Tuttavia, la persistente precarietà di molti contratti e la debole dinamica salariale non sempre assicurano condizioni di vita soddisfacenti. L'Emilia-Romagna deve affrontare con urgenza le necessità dettate dalla transizione ecologica indotta dal cambiamento climatico e dalla rivoluzione dell'Intelligenza Artificiale. Allo stesso tempo, si manifestano con maggiore intensità gli effetti della transizione demografica e la conseguente rarefazione delle coorti giovanili.

Unioncamere Emilia-Romagna riconosce l'ineludibile necessità di adattarsi velocemente a questa nuova configurazione del mondo. Nonostante le minacce siano concrete, il futuro deve essere letto come un'opportunità per identificare nuovi driver di sviluppo e trarne vantaggio, promuovendo un percorso di crescita superiore alla media nazionale. Il sistema camerale è chiamato ad adattare la propria *mission* a questa nuova realtà.

3. IL CAMBIO DI PARADIGMA. VERSO UN NUOVO SCENARIO COMPETITIVO

Il contesto di incertezza impone un radicale cambio di paradigma nel modello di sviluppo, superando la logica tradizionale basata sull'efficienza produttiva isolata. La competitività non è più solo la somma delle singole imprese, ma è determinata dall'intensità e dalla qualità delle relazioni all'interno della comunità.

Il nuovo scenario competitivo si basa su tre pilastri interdipendenti:

- **Valore Condiviso:** L'integrazione di competitività aziendale e sviluppo della comunità. Le attività economiche devono rafforzare la società e l'ambiente in cui operano.
- **Efficienza Sociale:** L'attenzione aziendale non solo al profitto e all'efficienza operativa, ma anche alla minimizzazione dei costi esterni (sulla comunità, sull'ambiente e sulle future generazioni).
- **Dimensione Strategica:** La dimensione fisica (addetti/fatturato) è superata dalla

dimensione strategica, basata sulla qualità e diffusione della rete che l'impresa è in grado di attivare. Il concetto di filiera (inclusa l'economia di prossimità) sostituisce la rigidità del codice Ateco.

Unioncamere Emilia-Romagna si impegna a facilitare questa transizione, agendo come attore chiave per costruire una robusta trama di azioni in stretta collaborazione con la Regione e le Camere di commercio, traghettando il territorio verso il "non ancora".

4. GLI SCENARI DI SVILUPPO PER LE IMPRESE E PER IL TERRITORIO

Il perimetro strategico di Unioncamere Emilia-Romagna si definisce attorno alla sua essenziale funzione di supporto di sistema e di coordinamento per le Camere di commercio. Unioncamere agisce per facilitare l'allineamento delle attività camerali con le politiche di programmazione e le priorità operative della Regione e del sistema nazionale.

Tale perimetro si concretizza nel fornire alle Camere strumenti analitici e operativi che consentano loro di affrontare in modo efficace e coordinato i cinque principali fattori di trasformazione del contesto economico e sociale: geopolitica, clima, demografia, tecnologia e ricucitura sociale.

Gli ambiti di intervento strategico per il triennio 2026-2028 sono tre:

A. Conoscenza attraverso i numeri (Data-Driven Strategy)

Unioncamere Emilia-Romagna intende rafforzare il proprio ruolo nella conoscenza economica e statistica.

Questa funzione è vitale per la *governance* del sistema. Unioncamere opera come polo analitico, elaborando analisi economiche avanzate e tempestive. Tale attività risponde all'esigenza di fornire un patrimonio conoscitivo solido e aggiornato (*data-driven*) che sia di supporto diretto alle decisioni strategiche dei *policy maker* e delle singole Camere di Commercio.

Questa linea d'azione si sviluppa grazie a piattaforme e strumenti operativi evoluti e in continuo sviluppo e manutenzione:

- Pablo, Banca dati comunale avanzata, indispensabile per indagini economiche, demografiche e sociali dettagliate a livello locale.
- TradER: Piattaforma per l'internazionalizzazione che fornisce alle imprese un supporto strategico, con funzionalità avanzate per l'identificazione di importatori *target* e l'analisi dettagliata dei mercati esteri, strumento chiave nelle strategie macro-regionali di sostegno all'export.
- Score ESG: Sviluppo dell'algoritmo in collaborazione con Moody's per l'assegnazione di uno *score* di sostenibilità a ciascuna impresa del Registro Imprese, supportando concretamente l'accesso alla finanza e rafforzando la filiera.
- Tourism Data Hub Regionale: Partecipazione attiva al progetto del Gemello Digitale Turistico per il monitoraggio in tempo reale dei flussi, la realizzazione di modelli previsivi e l'analisi dei *big data* turistici, in linea con l'elevata priorità data al settore da parte di tutte le Unioni Regionali.

B. Competitività delle Imprese e Grandi Transizioni

Questa linea d'azione concretizza gli obiettivi strategici attraverso un approccio integrato che combina le risorse del Diritto Annuale (+20%) con quelle del Fondo di Perequazione 2025-2026 e i progetti europei, focalizzandosi sulle aree prioritarie per la crescita e la resilienza del tessuto produttivo:

1. Doppia Transizione: interventi integrati volti a sostenere le imprese nel coniugare trasformazione digitale e sostenibilità;
2. Turismo: promozione dell'attrattività e innalzamento della qualità della filiera turistica;
3. Internazionalizzazione: fornire un accompagnamento continuo e qualificato alle PMI per il loro ingresso, consolidamento ed espansione sui mercati esteri.
4. Competitività, Finanza e Infrastrutture: promozione di strumenti e servizi per

l'accesso alla finanza da parte delle PMI regionali e diffusione della cultura finanziaria d'impresa; rafforzamento del ruolo del sistema camerale quale attore chiave nella definizione e attuazione delle politiche infrastrutturali territoriali; sviluppo delle competenze per le Imprese con focus sull'orientamento dei giovani e aspiranti imprenditori.

5. LE CAMERE DI COMMERCIO

Superato il complesso percorso degli accorpamenti (da nove a cinque Enti in Emilia-Romagna nel 2024), le Camere di commercio affrontano un costante e ineludibile riposizionamento competitivo.

Il 2026-2028 vedrà le Camere di commercio consolidare il loro ruolo di agenti del cambiamento e di hub di prossimità per le imprese. Sono chiamate a tradurre le grandi transizioni (digitale, sostenibilità, competenze) in azioni concrete di supporto agli attori economici locali.

La sfida interna rimane quella di completare la digitalizzazione dei processi, ovvero Rivedere e snellire le procedure amministrative interne per l'efficienza e la trasparenza, e di colmare il gap di competenze del proprio personale per gestire servizi sempre più complessi e a valore aggiunto.

6. UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA: LE TRE LINEE STRATEGICHE 2026-2028

Scenari economici, sociali, istituzionali, in forte trasformazione e in questo contesto anche l'Unione regionale è impegnata in un complesso percorso di riposizionamento, per essere un prezioso strumento a disposizione delle Camere di commercio e delle imprese.

Il ruolo di Unioncamere Emilia-Romagna nel prossimo triennio si consolida come attore di sistema e connettore, articolandosi attorno a tre linee d'azione strategiche che supportano l'efficienza del sistema camerale e la crescita regionale.

1. Gestione associata e Riorganizzazione di Sistema

Questa linea operativa ha l'obiettivo primario di garantire l'efficienza, l'omogeneità e la piena conformità normativa dell'intero sistema camerale, liberando risorse da dedicare alle attività a favore delle imprese.

Proseguiranno i servizi in gestione associata e si avvieranno nuove sperimentazioni collegate ad esempio agli adempimenti in materia di anticorruzione e trasparenza.

Le principali attività di dell'Area Studi e Statistica saranno gestite in forma associata a livello regionale. Questa centralizzazione mira a garantire la massima coerenza e confrontabilità dei dati economici prodotti in Emilia-Romagna, superando le frammentazioni territoriali. Attraverso l'elaborazione congiunta di strumenti come la rilevazione congiunturale, gli scenari di previsione in collaborazione con Prometeia, e la gestione dei rapporti con l'Istat, Unioncamere assicura al sistema camerale e ai *policy maker* un patrimonio conoscitivo unico, tempestivo e rigoroso, generando al contempo significative economie di scala.

Le azioni di Omogeneità e Semplificazione sono indirizzate alla razionalizzazione e semplificazione delle procedure comuni svolte dalle Camere di commercio, come gli esami di abilitazione per le attività economiche regolamentate, il monitoraggio dei prezzi e gli adempimenti in materia ambientale. L'obiettivo primario di tali interventi è garantire un aumento del livello di qualità e uniformità del servizio erogato su tutto il territorio regionale.

2. Economie e territori

L'obiettivo pluriennale è trasformare il vasto patrimonio informativo in un patrimonio conoscitivo solido e aggiornato (*data-driven*), di supporto diretto alle decisioni delle Camere di Commercio e dei *policy maker*.

Questa funzione si concretizza nella gestione in forma associata delle attività di Studi e Statistica (incluse la rilevazione congiunturale e gli scenari di previsione), garantendo economie di scala e coerenza territoriale.

Unioncamere intende sviluppare ulteriormente e mettere a disposizione strumenti ad alto valore strategico:

- Piattaforme di Analisi Territoriale: Implementazione e sviluppo continuo di strumenti come Pablo e l'Osservatorio sull'Economia Sociale (strumento di mappatura di vulnerabilità e Terzo Settore);
- Supporto alle Transizioni: Sviluppo di strumenti verticali, tra cui TradER e la valorizzazione dell'algoritmo Score ESG cruciali per supportare l'accesso alla finanza e la costruzione di filiere sostenibili;
- Innovazione per il Turismo: Partecipazione attiva Gemello Digitale per il monitoraggio e la previsione dei flussi turistici, utilizzando analisi sui *big data* e la *Sharing Hospitality*.

3. Le reti

Unioncamere Emilia-Romagna consolida la sua funzione di connettore istituzionale e di hub strategico, essenziale per massimizzare l'intercettazione di risorse e opportunità per i territori.

Il Rapporto con la Regione Emilia-Romagna si articola come una *partnership* strategica fondamentale che getta le basi per la *governance* economica del triennio. La priorità assoluta è data al rinnovo dell'Accordo di Programma Quadro tra la fine del 2025 e l'inizio del 2026, l'atto che definirà la cornice operativa pluriennale. Questa collaborazione è consolidata dal mantenimento degli accordi chiave per la promozione economica, come l'Accordo biennale di promozione turistica con APT Servizi e si estende con convinzione a progetti di alta innovazione. Unioncamere, infatti, partecipa attivamente al Tourism Data Hub regionale (Gemello Digitale) e collabora con l'Assemblea Legislativa, l'Università e il CINECA per l'applicazione sperimentale dell'Intelligenza Generativa alla valutazione della qualità delle leggi, posizionando l'Emilia-Romagna all'avanguardia nell'uso della tecnologia per la *governance* pubblica. È inoltre prevista la valutazione di una possibile integrazione nel Laboratorio regionale per l'analisi delle

economie locali gestito da Art-ER.

Un elemento centrale della funzione di raccordo di Unioncamere consiste nella gestione strategica e coordinata dei fondi destinati al sistema camerale e alle imprese. L'Unione coordina l'attuazione dei programmi finanziati con l'aumento del 20% del Diritto Annuale e del Fondo di Perequazione. Tali risorse sono indirizzate ad aree prioritarie strategiche (Transizione energetica/sostenibilità, Sviluppo competenze, Internazionalizzazione, Turismo, Politiche infrastrutturali territoriali), con l'obiettivo di assicurarne la continuità e il monitoraggio a livello regionale.

Sul fronte esterno, Unioncamere proseguirà e rafforzerà in modo continuativo le sue attività europee e interregionali. In ambito europeo, l'Unione opera attraverso il Consorzio SIMPLER nell'ambito della rete Enterprise Europe Network (EEN), con un orizzonte temporale che arriva fino a dicembre 2028, fornendo servizi specialistici cruciali alle PMI in materia di internazionalizzazione, digitalizzazione e transizione ecologica. L'Unione svolge una valutazione costante e proattiva per l'adesione a nuove iniziative di progettazione europea strategica, garantendo il posizionamento del sistema camerale su bandi di rilievo, come il progetto Libeccio nel programma Interreg Euro-MED sulla sostenibilità turistica.

Parallelamente, la collaborazione con le Unioni regionali di Piemonte, Lombardia e Veneto sarà mantenuta e sviluppata, ricercando nuove linee di attività da sviluppare congiuntamente o in stretto coordinamento, rafforzando così l'asse interregionale come polo di sviluppo.