CAMERA DI COMMERCIO
BARI

DELIBERAZIONE DI GIUNTA N. 130 DEL 04.11.2026

Oggetto: Predisposizione Relazione Previsionale e Programmatica della C.C.I.A.A. di Bari per l'anno 2027.

La Presidente, in merito all'argomento posto in trattazione, illustra alla Giunta camerale - ai fini dell'approvazione - la Relazione Previsionale e Programmatica della C.C.I.A.A. di Bari per l'anno 2027, da sottoporre poi al Consiglio camerale, in modo da consentire alla Giunta di procedere tempestivamente alla predisposizione del Preventivo Economico per l'anno 2027.

Tale documento ha carattere generale ed illustra i programmi che la Camera intende perseguire nell'anno di riferimento, alla luce degli sviluppi dell'economia internazionale, nazionale e locale e del sistema di relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti nel territorio.

La Relazione 2027 si pone, quindi, a monte della programmazione economico-finanziaria e di gestione dell'Ente camerale barese ed è finalizzata ad illustrare le attività progettuali in corso e quelle da realizzare in vista della predisposizione del Preventivo economico annuale, a cui seguirà l'assegnazione del *Budget* Direzionale per lo sviluppo dei programmi per l'anno di riferimento.

In coerenza con le linee strategiche fissate dall'Unioncamere nazionale per l'intero Sistema camerale, la Camera di Commercio di Bari identifica quali principi guida della propria azione i concetti di competitività, innovazione e sostenibilità, nella convinzione che la salvaguardia e la valorizzazione delle risorse ambientali, l'attenzione alle tematiche sociali e una più intensa e fattiva collaborazione tra imprese, Istituzioni, Università, Scuole, associazioni imprenditoriali e del volontariato, costituiscano strumenti di innovazione tali da contribuire al rilancio della competitività del sistema imprenditoriale.

In questo senso, l'Ente camerale barese afferma la necessità che i principi della competitività, dell'innovazione e della sostenibilità sociale e ambientale permeino l'intera azione programmatica e ispirino i contenuti e le modalità attuative delle iniziative proposte.

Orienta, inoltre, la propria azione amministrativa ai valori di:

- imparzialità e trasparenza;
- efficacia, efficienza, economicità;
- pubblicità, partecipazione e semplificazione delle procedure;
- professionalità, responsabilità e benessere organizzativo delle risorse umane;
- riconoscimento e tutela delle pari opportunità tra donne e uomini;
- sussidiarietà, collaborazione e cooperazione con le altre Amministrazioni pubbliche e con le organizzazioni rappresentative delle categorie economiche e sociali;

- miglioramento continuo della qualità dei servizi.

Con il Decreto MISE del 7 marzo 2019, sono stati individuati i compiti che gli Enti camerali sono tenuti a svolgere sul territorio nazionale. In particolare, è stato ridefinito l'intero paniere di attività del Sistema camerale, individuando i servizi che esso è tenuto a garantire con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.

All'Ente camerale sono attribuite, innanzi tutto, funzioni di tipo amministrativo, che rappresentano i tradizionali ambiti operativi ("*core*") e hanno per oggetto gli adempimenti anagrafici e certificativi per le imprese, le attività promozionali e lo sviluppo dell'economia, nonché le funzioni di regolamentazione del mercato, Tutela delle Fede pubblica, monitoraggio, studio e analisi dell'economia locale.

L'Ente realizza, inoltre, attività di formazione e informazione economica, attività di *marketing* territoriale, iniziative per favorire l'accesso al credito e attività dirette a sostenere l'internazionalizzazione, lo sviluppo delle infrastrutture e l'innovazione tecnologica e digitale delle imprese.

A questi ambiti di operatività, si aggiungono i nuovi ulteriori compiti introdotti con il D. Lgs. 25 novembre 2016, n. 219 recante il riordino delle funzioni degli Enti camerali, tra i quali rilevanti sono quelli relativi alla valorizzazione del patrimonio culturale, nonché allo sviluppo ed alla promozione del turismo e quelli collegati alla formazione e all'orientamento al lavoro ed alle professioni.

Oltre al descritto quadro normativo di competenze, l'attività di programmazione dell'Ente camerale barese è chiamata a tener conto degli effetti sui mercati dell'attuale situazione di disordine mondiale, della crisi energetica ed inflazionistica in atto e delle gravi conseguenze sul commercio e la manifattura causate dalle tensioni internazionali in corso, insieme ai grandi temi del cambiamento climatico e delle transizioni ecologica e digitale, che negli ultimi anni hanno impattato fortemente su tutto il sistema produttivo e quindi anche sul ruolo degli Enti camerali e sui servizi che sono chiamati ad offrire in aggiunta alle funzioni ordinarie.

Tenendo conto del ruolo strategico delle Camere di Commercio e dell'intero Sistema camerale (che include anche Unioni regionali, Aziende speciali e società partecipate "*in house*"), Unioncamere ha presentato nel 2019 una proposta di azione coordinata su aspetti strategici e prioritari per l'economia italiana.

Si tratta del "Piano per il rilancio del Sistema Paese" strutturato in 10 punti chiave relativi a: digitalizzazione e tecnologie, infrastrutture e intermodalità, semplificazione e identità digitale, giustizia civile e mediazione, internazionalizzazione, turismo, nuove imprese e giovani, irrobustimento finanziario e organizzativo, qualità delle risorse umane e formazione e sostenibilità.

Su questa base si è sviluppata l'intera programmazione degli Enti camerali nei trienni 2020-2022 e 2023-2025.

Per il triennio 2026-2028, in linea con quanto indicato da Unioncamere nazionale con nota prot. n. 22547/U del 20 giugno 2025, e con l'approvazione della Regione Puglia, sono stati predisposti dalla Giunta camerale (Deliberazione n. 82 del 22.07.2025) ed approvati dal Consiglio camerale (Deliberazione n. 7 del 30.07.2025) i seguenti **Progetti nazionali,** per i quali, con il Decreto Ministeriale del 17 marzo 2026, è stato autorizzato l'incremento del diritto annuale nella misura del 20%, ai sensi dell'art. 18, comma 10 della Legge n. 580/1993, come modificato dal D.Lgs. n. 219/2026, per un importo complessivo nel triennio pari a €. 5.481.072,18 da ripartire - nell'orizzonte pluriennale - tra i tre Progetti nel seguente modo:

1) **Progetto** "**Doppia transizione: digitale ed ecologica"** (nella misura del **45%**) mirato alla diffusione delle tecnologie abilitanti, alla promozione della sostenibilità e all'evoluzione dei nuovi modelli organizzativi, con particolare riguardo al potenziamento dell'offerta di servizi dei PID e alla promozione di un uso consapevole dell'Intelligenza Artificiale nelle imprese.
   A tale Progetto sono destinati complessivamente nel triennio – sulla base della citata Deliberazione del Consiglio n. 7 del 30.07.2025 - euro **2.466.482,48**, mentre l'importo per il 2027, al netto dei costi interni, sarà oggetto di precisa quantificazione in sede di Preventivo Economico 2027, previa quantificazione degli introiti per diritto annuale;
2) **Progetto** "**Turismo**" (nella misura del **30%,**), con l'obiettivo di contribuire al rilancio e alla qualificazione dell'offerta turistica nazionale, rafforzando le attività di analisi del settore e promuovendo un approccio integrato alla valorizzazione delle destinazioni turistiche, con particolare riguardo alla promozione dell'attrattività turistica, alla programmazione dello sviluppo turistico e culturale ed al potenziamento della qualità della filiera turistica, nonché alla progettualità e alle iniziative di valorizzazione dei territori.
   A tale Progetto sono destinati complessivamente nel triennio – sulla base della citata Deliberazione del Consiglio n. 7 del 30.07.2025 - euro **1.644.321,65**, mentre l'importo per il 2027, al netto dei costi interni, sarà oggetto di precisa quantificazione in sede di Preventivo Economico 2027, previa quantificazione degli introiti per diritto annuale;
3) **Progetto** "**Internazionalizzazione delle Imprese**" (nella misura del **25%,**), con particolare attenzione alla valorizzazione delle filiere produttive territoriali e dei settori a più alto potenziale di esportazione, nonché di quelli più rappresentativi del

Made in Italy, potenziando la capacità del sistema camerale di accompagnamento delle imprese, anche attraverso modelli innovativi, nel presidio dei mercati esteri.

In questo contesto si inserisce anche il **Progetto SEI - Sostegno all'Export dell'Italia**, al quale la Camera di Commercio di Bari partecipa già da diverse annualità, realizzato con il supporto di Promos Italia, agenzia del sistema camerale, e della collaborazione della rete estera camerale

A detto Progetto sono destinati, complessivamente, nel triennio **euro 1.370.268,05** e per il 2027 si prevede una dotazione finanziaria pari ad euro **515.253,00**.

A questi tre Progetti nazionali, l'RPP 2027 ne affianca altri, che l'Ente camerale intende finanziare con risorse proprie, destinati ad intervenire in ambiti chiave per il rilancio dell'economia locale e la rivitalizzazione del tessuto lavorativo, turistico e produttivo locale ed esplicitati in dettaglio nel documento allegato e parte integrante della presente Deliberazione.

La Presidente, dopo aver illustrato i contenuti essenziali del documento programmatico, lo sottopone alla Giunta per l'approvazione, affinché venga successivamente presentato al Consiglio camerale.

LA GIUNTA

- Sentita la relazione della Presidente;
- Visto l'art. 11, comma 1, lett. d), in combinato disposto con l'art. 14, comma 7, della Legge n. 580/1993 e s.m.i.;
- Visto il vigente Statuto della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Bari e in particolare l'art. 11, comma 2, lett.f), in combinato disposto con l'art. 17;
- Vista la Legge n. 241/1990 e s.m.i.;
- Visto il D.Lgs. n. 165/2001 e s.m.i.;
- Visto il D.P.R. 2 novembre 2005 n. 254 e s.m.i, recante il "Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio";
- Visto l'art. 2 del vigente Regolamento della Giunta camerale;
- Vista la Deliberazione di Giunta n. 103 del 06.10.2023 avente ad oggetto "Macrostruttura organizzativa della Camera di Commercio di Bari";
- Vista la Deliberazione di Giunta n. 111 del 11.09.2024 avente ad oggetto "Incarichi dirigenziali. Determinazioni";
- Vista la Deliberazione n. 115 del 13.10.2026 avente ad oggetto "Incarichi dirigenziali e direttivi. Determinazioni";
- Richiamato il Decreto MISE del 7 marzo 2019 di ridefinizione dei servizi che il Sistema camerale è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale;

- Vista la Deliberazione immediatamente esecutiva del Consiglio camerale n. 10 del 22.12.2025 e n. 6 del 13.07.2026 con le quali è stato approvato, rispettivamente, il Preventivo Economico 2026 della C.C.I.A.A. di Bari e il relativo aggiornamento;
- Vista la Deliberazione immediatamente esecutiva della Giunta camerale n. 113 del 13.10.2026, con cui è stato approvato l'ultimo aggiornamento del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) 2026-2028;
- Vista la nota prot. n. 22547 del 20 giugno 2025 acquisita al protocollo camerale n. 53912 del 23 giugno 2025, con cui Unioncamere nazionale ha inviato alle Camere di Commercio i 4 Progetti nazionali da finanziare con l'aumento del 20% del diritto annuale per il prossimo triennio 2026 – 2028 che sono: *1. Doppia transizione: digitale ed ecologica; 2. Internazionalizzazione delle imprese; 3. Turismo; 4. Competitività delle imprese: strumenti e servizi per l'accesso alla finanza;*
- Richiamata la *Deliberazione di Giunta* immediatamente esecutiva *n. 82 del 22.07.2025*, con la quale la Giunta ha formulato la proposta all'Organo consiliare, approvata con *Deliberazione del Consiglio* immediatamente esecutiva *n. 7 del 30.07.2025*, di aderire, per il triennio 2026-2028 - previo Decreto di autorizzazione del Ministero delle Imprese e del Made in Italy al fine di ottenere il finanziamento con l'aumento del 20% del diritto annuale – ai seguenti Progetti: 1. *Doppia transizione: digitale ed ecologica; 2. Turismo 3. Internazionalizzazione delle Imprese* e rammentato che detti Progetti hanno ottenuto la condivisione della Regione Puglia;
- Considerato che nelle suddette Deliberazioni la Camera di Commercio di Bari ha deliberato di destinare il 45% dell'incremento del diritto annuale al Progetto "*Doppia transizione digitale ed ecologica*", il 30% al Progetto "*Turismo*" e il 25% al Progetto "*Internazionalizzazione delle imprese*", per un importo complessivo nel triennio pari a €. 5.481.072,18 da ripartire - nell'orizzonte pluriennale - tra i tre Progetti nel seguente modo:
  "*Doppia transizione digitale ed ecologica*" (45%) €. 2.466.482,48;
  "*Turismo*" (30%) €. 1.644.321,65;
  "*Internazionalizzazione delle Imprese*" (25%) €.1.370.268,05;
  - Visto il Decreto Ministeriale del 17 marzo 2026, registrato dall'Ufficio Centrale di Bilancio presso il Ministero delle Imprese e Made in Italy il 10/04/2026 con il n. 117 e dall'Ufficio di controllo della Corte dei Conti il 27/04/2026 con il n. 561, con cui è stato autorizzato l'incremento del diritto annuale, per il triennio 2026-2028, nella misura del 20% - ai sensi dell'art. 18, comma 10 della Legge n. 580/1993, come modificato dal D.Lgs. n. 219/2026 – per il finanziamento dei suddetti Progetti;
  - Considerato che altri Progetti si aggiungono ai tre Progetti nazionali citati e che l'Ente camerale barese intende finanziare detti Progetti con risorse proprie,

essendo destinati ad intervenire in ambiti chiave per il rilancio dell'economia locale e la rivitalizzazione del tessuto lavorativo e produttivo del nostro territorio;

- Esaminati i contenuti della Relazione Previsionale e Programmatica per l'anno 2027 allegata al presente provvedimento di cui è parte integrante e sostanziale;
- Ritenute condivisibili le linee di indirizzo e gli obiettivi strategici del documento programmatico per l'anno 2027 illustrati dalla Presidente;
- Visto il parere favorevole, acquisito in atti, del Dr. Attilio Castronuovo, Capo Servizio Programmazione e Organizzazione, che attesta la legittimità dell'istruttoria e di tutti gli adempimenti procedurali;
- Visto il parere favorevole della Dott.ssa Maria Teresa Monopoli, Titolare Incarico E.Q. *"Staff Organi Istituzionali e Direzione"*, che attesta la ricorrenza dei presupposti di fatto e di diritto per l'adozione del provvedimento;
- Visto il parere favorevole del Segretario Generale in merito alla legittimità del provvedimento;
- A voti unanimi, espressi ai sensi di legge, in modalità telematica dai Componenti di Giunta presenti all'adunanza in videoconferenza ed in presenza da quelli in aula,

DELIBERA

per le motivazioni espresse in narrativa e qui da intendersi integralmente riportate:

1. di predisporre la Relazione Previsionale e Programmatica della C.C.I.A.A. di Bari per l'anno 2027, allegata al presente provvedimento, del quale forma parte integrante e sostanziale;
2. di sottoporre la suddetta Relazione al Consiglio camerale per l'approvazione ai sensi dell'art. 11, comma 1, lettera d) della Legge n. 580/1993 e s.m.i.;
3. di dichiarare il presente provvedimento immediatamente esecutivo.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Angela Patrizia Partipilo)
f.to

LA PRESIDENTE
(Lucia Di Bisceglie)
f.to

L'originale del presente provvedimento, sottoscritto con firma olografa, è disponibile presso il Servizio "Staff Organi Istituzionali e Direzione" dell'Ente.

PREDISPOSIZIONE RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Bari per l'anno 2027

LA “GUERRA MONDIALE A PEZZI”: IL PIANETA NELLA MORSA DI CONFLITTI INTERCONNESSI

1.1 La rottura strutturale del “Rule-based Order”

Il biennio compreso tra il 2025 e il 2026 ha segnato un punto di non ritorno per gli equilibri internazionali. L'ordine mondiale fondato sul rispetto del diritto internazionale, su regole concordate e sull'azione mediatrice delle istituzioni multilaterali sorte nel secondo dopoguerra ha subito una progressiva e traumatica disarticolazione. Non si tratta più della retorica propagandistica di formazioni sovraniste marginali, ma dell'esplicita linea di condotta intrapresa da potenze di primo rango quali Stati Uniti, Federazione Russa e Israele.

I primi mesi del 2026 hanno registrato un addensarsi senza precedenti di shock economici e geopolitici:

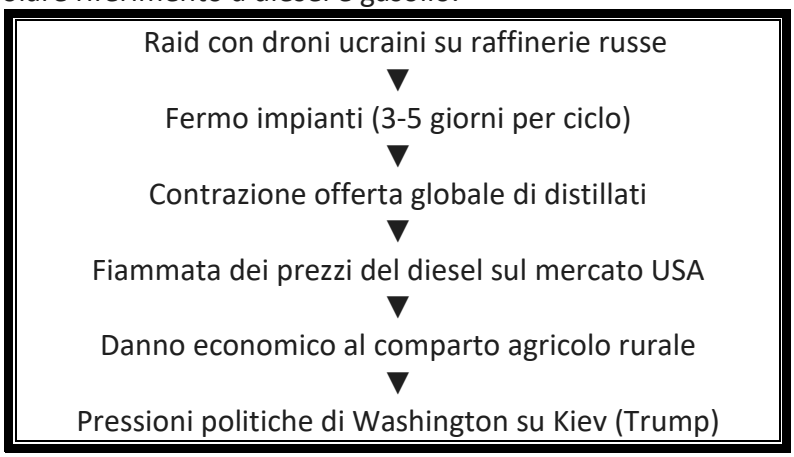
- Il ripristino e l'innalzamento generalizzato delle barriere tariffarie e doganali su scala globale.
- Una profonda crisi d'intenti e di coesione interna all'Alleanza euro-atlantica.
- La riapertura della contesa strategica per il controllo delle risorse artiche in Groenlandia.
- Il repentino colpo di mano militare e istituzionale operato in Venezuela.
- Il deterioramento drammatico e irreversibile della crisi palestinese e l'invasione israeliana del Libano meridionale.
- L'operazione congiunta aeronavale israelo-statunitense contro le infrastrutture nevralgiche dell'Iran, avvenuta il 28 febbraio 2026, culminata nella strozzatura commerciale dello Stretto di Hormuz.

Tale sequenza di fratture si è abbattuta su un sistema industriale e commerciale già logorato dagli effetti cumulati della pandemia di Covid-19 e dal protrarsi della guerra russo-ucraina. Le dinamiche correnti costringono ad abbandonare la nozione tradizionale di conflitti bilaterali circoscritti: la realtà contemporanea assume i tratti di un mosaico indissolubile, corrispondente a quella che Papa Francesco definì una "terza guerra mondiale a pezzi".

1.2 Il fronte ucraino: logoramento e guerra energetica d'attrito

Nel teatro dell'Europa orientale, la guerra d'attrito tra Russia e Ucraina evidenzia una connessione viscerale tra le operazioni belliche sul terreno e le fluttuazioni dei mercati energetici globali. Kiev, sotto la guida del presidente Volodimir Zelenskij, ha modificato la propria dottrina operativa impiegando massicciamente droni kamikaze a lungo raggio in profondità nel territorio della Federazione Russa.

L'obiettivo strategico di questi raid sistematici non risiede nell'annientamento definitivo dei complessi industriali russi, bensì nella continua interruzione operativa delle raffinerie e dei centri di smistamento degli idrocarburi. Ogni attacco impone tempi tecnici di fermo e riparazione stimati tra i 3 e i 5 giorni, determinando una contrazione immediata della disponibilità mondiale di distillati pesanti, con particolare riferimento a diesel e gasolio.



La riduzione dell'offerta di carburante si riflette direttamente sui listini di scambio mondiali, scavalcando il fronte militare per colpire le economie reali dei Paesi occidentali. Il gasolio non costituisce unicamente la risorsa mobile essenziale per blindati e mezzi della difesa, ma rappresenta la linfa motrice dell'agricoltura intensiva meccanizzata: trattori, mietitrebbiatrici e mezzi pesanti dipendono da combustibili a basso costo. L'impennata del diesel sul mercato interno statunitense ha penalizzato gravemente il comparto rurale, tradizionale bacino elettorale repubblicano in vista delle elezioni di metà mandato (midterm) del 3 novembre 2026. Ciò ha indotto Donald Trump a richiedere una moratoria dei raid ucraini sulle raffinerie di Mosca, ipotizzando condizionamenti agli aiuti bellici e spingendo per mutamenti negli assetti di comando a Kiev.
Sul fronte diplomatico, la proposta avanzata da Zelenskij di una tregua bilaterale di 60 giorni, finalizzata a stabilizzare il Paese e consentire lo svolgimento delle consultazioni presidenziali, è stata rigettata dal Cremlino: Vladimir Putin ha concesso una sospensione delle ostilità circoscritta a una singola giornata per il voto. Per Mosca, una tregua bimestrale costituirebbe un inaccettabile vantaggio tattico per l'Ucraina, permettendole di riarmarsi, assorbire i sistemi occidentali e consolidare le proprie linee difensive.

1.3 La strozzatura marittima e la crisi strutturale dei fertilizzanti
Mentre l'Europa orientale rimane bloccata in una guerra di trincea e sabotaggio, il secondo polo dello scontro sistemico risiede nei choke points marittimi del Medio Oriente: lo Stretto di Hormuz e il canale di Bab al-Mandeb. La trasformazione di questi bracci marittimi in pedine di ricatto geopolitico non si limita a generare volatilità sui prezzi del greggio e del gas naturale, ma colpisce le fondamenta dell'alimentazione globale tramite il blocco dell'approvvigionamento dei fertilizzanti chimici.
La produzione mondiale di nutrienti per il terreno è concentrata in pochissime aree:

- La Bielorussia, polo estrattivo e di lavorazione dominante per i composti a base di potassio.
- I Paesi del Golfo Persico, che sfruttano l'industria petrolchimica associata per la sintesi di fertilizzanti azotati e fosfati.

Entrambe le direttrici risultano compromesse: la prima a causa delle sanzioni euro-atlantiche imposte a Minsk per il supporto logistico a Mosca; la seconda per l'interruzione della navigazione mercantile nel Golfo e nel Mar Rosso. L'agricoltura contemporanea poggia sulla sinergia tra gasolio per la trazione meccanica e composti chimici per la resa dei suoli: il loro contemporaneo rincaro prefigura una pesante crisi alimentare globale, destinata a manifestarsi con drammatica durezza nel corso del 2027.

1.4 La sovranità imperiale e i tre pilastri strategici
La mappatura dei rapporti di forza planetari dimostra che, per operare quale impero globale autonomo, uno Stato deve necessariamente esercitare il controllo incondizionato su tre fattori cardine:

- Autosufficienza alimentare e controllo delle derrate agricole primarie.
- Autonomia energetica da fonti fossili, nucleari o rinnovabili integrate.
- Capacità manifatturiera e industriale nella produzione autonoma di armamenti pesanti e tecnologie di difesa.

La carenza strutturale anche di uno solo di questi pilastri espone le nazioni a gravi ricatti sistemici:

Potenza Globale	*Autosufficienza Alimentare*	*Autosufficienza Energetica*	*Manifattura Militare Pesante*	*Condizione Geopolitica Complessiva*
Stati Uniti	Sì	Sì	Sì	Piena autosufficienza strutturale, ma con limiti di capacità produttiva e sovraestensione imperiale.
Federazione Russa	Sì	Sì	Sì	Autosufficienza integrale, eccedenza agricola usata come arma geopolitica e asse strategico con la Corea del Nord.
Cina	Sì	No	Sì	Elevata dipendenza dalle importazioni marittime di greggio e GNL, forte vulnerabilità nei colli di bottiglia.
Unione Europea	Parziale	No	No	Dipendenza energetica estera quasi totale, frammentazione della difesa e vulnerabilità macroeconomica.

La Russia impiega sistematicamente il proprio surplus agricolo quale leva negoziale. Il blocco del "corridoio del grano" di Odessa ha privato Kiev della principale fonte di gettito valutario del settore primario; parallelamente, Mosca ha consolidato l'alleanza strategica con la Corea del Nord, scambiando cereali ed eccedenze alimentari con milioni di proiettili d'artiglieria convenzionale e contingenti militari inviati sul fronte europeo.

1.5 Vulnerabilità interne e sovraestensione imperiale

Il prolungarsi della crisi svela faglie interne ai contendenti. In Ucraina, la "verticale del potere" guidata da Zelenskij fronteggia crescenti tensioni istituzionali. Si registrano attriti tra apparati di sicurezza concorrenti, culminati in scontri a fuoco tra il controspionaggio civile (SBU) e l'intelligence militare (GUR). La rimozione politica dell'ex ministro della Difesa Fedorov, celebrato come l'artefice della rivoluzione industriale dei droni, ha evidenziato divisioni nell'esecutivo. Sul piano militare, la resistenza nel Donbas poggia su reparti ultranazionalisti altamente ideologizzati, il cui peso preclude a Zelenskij ampi margini negoziali su ipotetiche cessioni territoriali senza rischiare sollevazioni interne.

Sul versante opposto, gli Stati Uniti evidenziano i limiti della "sovraestensione imperiale". L'apparato industriale della difesa statunitense fatica a sostenere simultaneamente le richieste operative di molteplici scacchieri (Ucraina, Golfo Persico, Taiwan e Sudamerica). Un dato emblematico è fornito dalla produzione di missili intercettori per batterie di difesa Patriot: gli stabilimenti del Colorado mantengono un ritmo produttivo massimo di soli 60 missili all'anno, a fronte di stock strategici gravemente erosi dai conflitti in corso.
In questa cornice, l'Italia manifesta una preoccupante assenza di profondità strategica, caratterizzata da una rimozione psicologica della crisi degli assetti occidentali e da una passiva subordinazione alle direttive di Washington. L'assenza di piani a lungo termine per l'approvvigionamento energetico e per la logistica rischia di penalizzare il Paese, come dimostrato dalla marginalizzazione diplomatica in occasione dell'81ª Assemblea Generale delle Nazioni Unite.

LA COMUNITÀ INTERNAZIONALE TRA MULTILATERALISMO E DOTTRINA DELLA FORZA

2.1 L'81ª Assemblea Generale dell'ONU e il bilancio di Guterres

Dal 22 al 26 settembre 2026 si è tenuta a New York l'81ª sessione dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite. I lavori si sono aperti in un contesto internazionale che il Segretario Generale uscente António Guterres ha definito un'"era di caos e profonda incertezza", contraddistinta dalla presenza record di ben 61 conflitti armati attivi sul pianeta. La convergenza di circa 130 Capi di Stato e di Governo ha ribadito che, malgrado la paralisi decisionale delle istituzioni sovranazionali, il Palazzo di Vetro resta l'unico consesso planetario permanente di confronto diplomatico.
Nel suo discorso di commiato, alla vigilia della conclusione del mandato decennale prevista per fine 2026, Guterres ha pronunciato una ferma denuncia della condotta delle grandi potenze:

- Ha condannato l'uso indiscriminato della forza, il sistematico targeting delle popolazioni inermi e l'impiego deliberato della fame quale strumento bellico di ricatto.
- Ha avvertito che il potere delle potenze egemoni non è sufficiente a imporre la stabilità in assenza di un sistema di regole condivise.
- Ha sollecitato una riforma radicale del Consiglio di Sicurezza, la cui architettura ferma al 1945 risulta anacronistica, proponendo seggi permanenti per i Paesi dell'Africa e dell'America Latina.
- Ha censurato la politica israeliana a Gaza e in Cisgiordania, riaffermando l'imprescindibilità della soluzione a "due Stati".
- Ha invocato un quadro regolatorio globale e vincolante sull'Intelligenza Artificiale, per evitare che la frammentazione tecnologica moltiplichi le disuguaglianze e minacci la sicurezza internazionale.

CONSIGLIO DI SICUREZZA ONU (Assetto 1945)
- Struttura bloccata dai veti incrociati - Mancata rappresentanza del Sud Globale
Proposta Guterres (81ª Sessione) ▼
RIFORMA STRUTTURALE DELL'ARCHITETTURA ONU
- Seggi permanenti ad Africa e America Latina - Regolamentazione multilaterale dell'Intelligenza Artificiale - Riaffermazione vincolante della Carta Fondativa

2.2 L'accordo trilaterale sulla Groenlandia (USA-Danimarca-Nuuk)

Il principale risultato diplomatico emerso a margine dei lavori assembleari è stata la stipula del trattato strategico trilaterale per il potenziamento della sicurezza in Groenlandia, siglato dai delegati

di Washington, Copenaghen e del governo locale di Nuuk. L'accordo chiude oltre un anno di fortissime tensioni diplomatiche aperte dalle ricorrenti rivendicazioni di annessione avanzate dall'Amministrazione Trump.
Il trattato, in attesa di ratifica da parte dei parlamenti danese e groenlandese, non contiene clausole di decadenza temporale e ridisegna gli assetti strategici dell'Artico:

- Espansione di Pituffik: Ampliamento massiccio e ammodernamento tecnologico della storica base aerea e radar statunitense.
- Nuove installazioni militari: Costruzione ex novo di due basi militari USA, situate a Narsarsuaq (settore meridionale) e a Mestersvig (costa orientale).
- Libertà di manovra e droni: Riconoscimento della totale libertà di movimento alle forze armate statunitensi sul territorio isolano e autorizzazione a installare basi operative non presidiate per droni di sorveglianza polare.
- Clausola di esclusione geopolitica: Divieto inderogabile di accesso alle informazioni di sicurezza, alle infrastrutture e alle concessioni per l'estrazione mineraria a qualsiasi Stato che non sia membro formale o partner ufficiale di NATO o Unione Europea, precludendo ogni penetrazione industriale a Russia e Cina.

Sul piano del diritto internazionale, l'accordo assegna di fatto alla Danimarca la "nuda proprietà" dell'isola, mentre gli Stati Uniti ne acquisiscono l'"usufrutto" operativo e lo sfruttamento esclusivo delle riserve strategiche.

2.3 L'unilateralismo transazionale della dottrina Trump

Il discorso del Presidente statunitense Donald Trump ha manifestato una visione delle relazioni internazionali improntata al realismo offensivo, al bilateralismo coercitivo e all'uso esplicito dei rapporti di forza.
I punti salienti del suo intervento hanno riguardato:

- Ultimatum alla Repubblica Islamica dell'Iran: Trump ha intimato a Teheran la sigla immediata di un accordo bilaterale per scongiurare l'"annichilimento" militare ed economico del Paese, ipotizzando che la conclusione del patto avverrà subito dopo le elezioni americane di metà mandato.
- Cuba e il Sudamerica: Definizione formale dell'Avana come "Stato fallito" e annuncio dell'imminente caduta del regime castrista, richiamando implicitamente il recente golpe orchestrato da Washington in Venezuela.
- Medio Oriente e Gaza: Rivendicazione della presunta "stabilizzazione" raggiunta nella Striscia di Gaza tramite il piano in 20 punti varato dal Board of Peace.
- Ucraina: Previsione di una rapida cessazione delle ostilità a seguito del colloquio privato con Zelenskij incentrato su una tregua energetica bilaterale.
- Istituzioni multilaterali e AI: Minaccia di pesanti decurtazioni ai finanziamenti destinati all'ONU, invito agli Stati membri a disertare la Corte Penale Internazionale dell'Aja (definita "fuori controllo") e rifiuto categorico di qualsiasi normativa limitativa sullo sviluppo della cosiddetta "super-intelligenza" artificiale.

2.4 La risposta europea e l'iniziativa "Partners for Multilateralism" (P4M)

I rappresentanti europei hanno contestato la logica dei blocchi contrapposti. Il Presidente francese Emmanuel Macron ha stigmatizzato la paralisi della comunità internazionale a fronte della tragedia umanitaria di Gaza, ribadendo che la sicurezza di Israele dipende dal riconoscimento dei diritti inalienabili del popolo palestinese, e ha sollecitato interventi urgenti per la riapertura e la salvaguardia della navigazione nello Stretto di Hormuz.

Parallelamente, il Presidente del Consiglio Europeo Antonio Costa ha presentato l'iniziativa strategica Partners for Multilateralism (P4M), promossa dall'Unione Europea insieme a un gruppo eterogeneo di nazioni co-sponsor: Australia, Brasile, Canada, India e Kenya. L'alleanza aggrega democrazie avanzate e potenze del Sud Globale per arginare il ritorno a uno stato di anarchia internazionale.
Al P4M hanno aderito paesi firmatari quali Albania, Bosnia-Erzegovina, Croazia, Cipro, Finlandia, Guatemala, Norvegia, Slovacchia, Spagna, Turchia e Uruguay. Il programma poggia su quattro pilastri:

- Rispetto inderogabile del diritto internazionale, integrità territoriale e risoluzione negoziale delle controversie.
- Riforma democratica delle istituzioni globali (ONU, Banca Mondiale, OMC) a favore dei Paesi in via di sviluppo.
- Gestione multilaterale della transizione climatica, contrasto alle disuguaglianze e catene globali del valore diversificate e immuni da coercizioni geopolitiche.
- Cooperazione tecnologica e sanitaria, con regole etiche per la regolamentazione dell'Intelligenza Artificiale e la prevenzione delle pandemie.

2.5 Lo scontro in Medio Oriente e l'appello storico di Pedro Sánchez
Il divario diplomatico è emerso con forza durante il discorso del Primo Ministro israeliano Benjamin Netanyahu. La sua presa di parola è stata accompagnata dall'abbandono coordinato dell'aula da parte di decine di delegazioni. Netanyahu ha reagito definendo i diplomatici "codardi morali", sostenendo che le azioni militari di Israele tutelano l'Occidente dalla minaccia iraniana e accusando di ostilità una lunga serie di attori, tra cui la Turchia, molteplici cancellerie europee e le autorità cittadine di New York. L'intervento è stato interpretato come funzionale alle dinamiche politiche interne in vista delle elezioni per la Knesset del 27 ottobre 2026, in cui il Likud si è confermato primo partito senza tuttavia raggiungere, insieme agli alleati, i seggi necessari per una maggioranza autosufficiente.
In contrapposizione, il Presidente palestinese Abu Mazen, impossibilitato a raggiungere New York per il rifiuto del visto da parte statunitense, è intervenuto tramite videomessaggio denunciando la distruzione di Gaza, l'ampliamento degli insediamenti in Cisgiordania e il piano coloniale "E1" volto a spezzare la continuità territoriale tra Gerusalemme Est e la Palestina. Ha invocato l'applicazione della risoluzione 2334 dell'ONU e annunciato elezioni legislative per il 28 novembre 2026.
Il momento di maggior impatto etico e politico è stato l'intervento pronunciato il 23 settembre 2026 dal Premier spagnolo Pedro Sánchez. Sánchez ha rivendicato i principi fondativi della cooperazione internazionale:

- Ha denunciato l'attacco frontale portato alle istituzioni multilaterali da governi guidati da egoismo (l'illusione del gioco a somma zero), ignoranza (la convinzione che la potenza basti a prosperare) e crudeltà (l'indifferenza di fronte a ospedali distrutti e popolazioni ridotte alla fame).
- Ha ricordato la linea della Spagna: rifiuto dell'incremento delle spese militari al 5% del PIL, sanzioni contro l'invasione russa, embargo sulle forniture di armi al governo di Israele e ferma condanna del massacro nella Striscia di Gaza.
- Ha concluso richiamando la responsabilità storica della classe dirigente verso le nuove generazioni nella difesa di una pace basata sul diritto.

IL BLOCCO DEGLI STRETTI: COLLASSO DEL LIBERO COMMERCIO E FIAMMATA INFLAZIONISTICA GLOBALE

3.1 La vulnerabilità sistemica dei colli di bottiglia marittimi

Oltre l'80% dei volumi del commercio planetario dipende dal transito attraverso una ristretta serie di passaggi geografici obbligati (choke points): i canali di Panama e Suez, e gli stretti di Gibilterra, Malacca, Bosforo, Dardanelli, Hormuz e Bab al-Mandeb. Per oltre settant'anni, la dottrina della libera navigazione garantita dalla marina militare statunitense ha alimentato l'illusione di una globalizzazione priva di attriti geografici.

Tale assetto è entrato in crisi a causa di una sequenza ininterrotta di shock:

- 2020-2023: Interruzioni sistemiche della supply chain manifatturiera causate dalla pandemia di Covid-19.
- Febbraio 2022: Scoppio della guerra russo-ucraina, con la conseguente frammentazione dei mercati energetici, cerealicoli e delle reti logistiche terrestri eurasiatiche.
- Ottobre 2023: Esplosione del conflitto israelo-palestinese, l'invasione del Libano e l'avvio della campagna asimmetrica degli Houthi yemeniti nel Mar Rosso.
- Aprile 2025: Introduzione diffusa di barriere tariffarie e dazi doganali da parte degli Stati Uniti.
- Febbraio 2026: Attacco israelo-americano all'Iran e conseguente strozzatura operativa dello Stretto di Hormuz.

CONCATENAZIONE DEGLI SHOCK LOGISTICI (2020-2026)
- 2020-2023: Pandemia Covid-19 (Collasso catene globali) - Febbraio 2022: Guerra in Ucraina (Disarticolazione energia) - Ottobre 2023: Crisi Medio Oriente / Raid Houthi a Suez - Aprile 2025: Shock tariffario e protezionismo commerciale - Febbraio 2026: Crisi iraniana e semi-paralisi di Hormuz ▼ Frammentazione multipolare, friend-shoring e rotte circumnavigatorie

Questi nodi strategici non rappresentano più semplici passaggi logistici da ottimizzare, ma sono divenuti il teatro privilegiato di conflitti asimmetrici. L'impiego su larga scala di droni aerei e barchini marittimi a basso costo ha dimostrato come milizie regionali possano neutralizzare i flussi commerciali globali, resistendo all'azione dissuasiva di flotte convenzionali e missili intercettori ad alto costo.

3.2 La metamorfosi del conflitto: l'era della "Guerra Ibrida"

La competizione tra grandi potenze ha subito una transizione irreversibile: la conquista territoriale fisica ha ceduto il primato al controllo strategico delle infrastrutture di rete (oleodotti, gasdotti, cavi in fibra sottomarini, reti digitali interbancarie e corridoi marittimi). Chi governa o interrompe l'accesso a questi nodi acquisisce una formidabile leva di coercizione economica.

La sfida strategica contemporanea non coincide con l'isolamento autarchico, bensì con la gestione dinamica della resilienza all'interno delle reti: diversificazione dei fornitori industriali, ridondanza dei corridoi logistici e transizione da catene del valore fondate sulla massimizzazione dell'efficienza (just-in-time) a modelli imperniati sulla sicurezza e sulla rilocalizzazione amica (friend-shoring e near-shoring).

3.3 L'andamento dei mercati internazionali delle materie prime

L'instabilità nei nodi marittimi ha scatenato forti rincari nei listini delle materie prime, monitorati dall'indice composito S&P GSCI (che aggrega 24 indici di materie prime):

- Petrolio greggio: Incremento del 36% su base quinquennale, balzo del 60% nell'ultimo anno e ulteriore rialzo del 18,5% nell'ultimo mese rilevato, stabilizzandosi al di sopra dei 100 dollari al barile.
- Gas naturale: Sul mercato continentale europeo (TTF), il prezzo è cresciuto del 10% a 5 anni, per poi schizzare a un eccezionale +139% su base annua e a un +22% mensile, penalizzando pesantemente la competitività delle imprese dell'Unione Europea rispetto a quelle americane (in Nord America il prezzo quinquennale segna -44%).
- Carburanti raffinati: La benzina registra +58% su base quinquennale, +76% annuo e +6,5% su scala mensile.
- Materie prime agricole: Il grano, dopo un quinquennio di stabilità (-0,4%), ha registrato un'accelerazione del 38% su base annua e del 6% mensile, sospinto dall'impennata dei fertilizzanti azotati.
- Metalli industriali: Rame, alluminio, nichel, zinco e piombo segnano una costante rarefazione dell'offerta, ostacolando i piani industriali di riconversione digitale ed ecologica.

3.4 La paralisi dello Stretto di Hormuz

Largo appena 21 miglia nautiche, lo Stretto di Hormuz movimenta ordinariamente oltre un quarto del petrolio greggio trasportato via mare e il 20% del gas naturale liquefatto (GNL) mondiale. A seguito delle operazioni belliche di febbraio 2026, la risposta dei Guardiani della Rivoluzione iraniana e i conseguenti contro-blocchi statunitensi hanno determinato una drastica contrazione del traffico.

I dati di monitoraggio satellitare rivelano:

- Un crollo dell'89% dei transiti commerciali giornalieri tra febbraio e agosto 2026.
- L'imposizione da parte di Teheran di un pedaggio arbitrario fino a 2 milioni di dollari per singola nave, con pretesa di saldo esclusivo in yuan cinesi o criptovalute.
- Il ricorso da parte di oltre il 70% delle petroliere del Golfo alla navigazione in "modalità fantasma", con i trasponditori AIS disattivati e coordinate GPS alterate per evitare attacchi o sequestri.

IMPATTO DELLA CONTRAZIONE DEI FLUSSI DA HORMUZ SUI VOLUMI MONDIALI	
Petrolio Greggio	37% del commercio marittimo
Gas di Petrolio Liquefatto (LPG)	28% del commercio marittimo
Gas Naturale Liquefatto (GNL)	19% del commercio marittimo
Prodotti Petroliferi Raffinati	19% del commercio marittimo
Prodotti Chimici Industriali	13% del commercio marittimo
Componenti per l'Automotive	9% del commercio marittimo

Il danno economico diretto per l'Unione Europea è stimato in circa 500 milioni di euro al giorno, con un onere cumulato che supera i 100 miliardi di euro dall'inizio delle ostilità. Le alternative terrestri per il petrolio (gli oleodotti sauditi Petroline e quelli emiratini di Habshan-Fujairah) possono assorbire solo una quota marginale dei flussi ordinari e sono esposte a sabotaggi. Per il GNL qatariota, vitale per l'Europa, non esistono condutture terrestri sostitutive: il combustibile viene parzialmente caricato su flotte di autocisterne che risalgono faticosamente l'Iraq fino agli impianti della Turchia, scatenando una dura concorrenza d'acquisto tra Europa e Asia e privando l'industria aeronautica mondiale del carburante avio (Jet Fuel), la cui produzione globale dipende per oltre il 60% dalle raffinerie del Golfo.

3.5 Bab al-Mandeb, Suez e la circumnavigazione dell'Africa

Sul fronte occidentale della penisola arabica, gli attacchi delle milizie yemenite Houthi nello Stretto di Bab al-Mandeb hanno reso pericoloso l'accesso al Mar Rosso e al Canale di Suez, attraverso cui transita normalmente oltre il 10% del traffico merci mondiale.

Nel corso del 2025 il transito attraverso Suez ha subito un calo del 48% rispetto ai livelli del 2022, fermandosi a sole 12.313 unità:

- Le navi portacontainer sono scese da 5.745 a 1.849 unità.
- Le rinfusiere secche sono passate da 6.639 a 3.599 unità.
- Le petroliere sono calate da 4.420 a 3.965 unità.
- I vettori per GNL sono crollati da 904 a 283 navi.
- Le navi per il trasporto autoveicoli (Pure Car Carriers) sono precipitate da 1.026 a 178 unità.

La rotta circumafricana attraverso il Capo di Buona Speranza è divenuta la prassi per i collegamenti Asia-Europa, alterando l'economia marittima:

Tipologia di Nave e Tratta	*Rotta Ordinaria (Suez)*	*Rotta Circumnavigatoria (Buona Speranza)*	*Variazione Distanza (%)*	*Tempi di Transito (Giorni)*	*Costi Carburante (Milioni $)*
Cisterna Greggio (Golfo P. - Nord Europa)	5.020 miglia	11.140 miglia	+120%	da 16 a 36 giorni (+20 gg)	da 0,54 a 1,20 M$
Portacontainer (Shanghai - Rotterdam)	10.700 miglia	13.850 miglia	+29%	da 28 a 36 giorni (+8 gg)	da 2,24 a 2,89 M$

3.6 L'impatto economico sull'Italia e la marginalizzazione dei porti

L'Italia, strutturalmente dipendente dalle importazioni di materie prime ed energia e dotata di un'industria manifatturiera ad alta intensità d'uso, subisce gli effetti di questo blocco logistico.

Il canale immediato di trasmissione è rappresentato dai prezzi alla pompa:

- Serie storica 2005-2026: La benzina è passata da 1,088 €/litro a un picco medio record di 2,164 €/litro nell'autunno 2026 (+99%). Il gasolio è passato da 1,004 €/litro a 2,333 €/litro (+132%). Un pieno da 50 litri, che nel 2005 costava 52 euro, richiede ora un esborso di oltre 115 euro.
- Accelerazione annua: Rispetto al trend decennale (+4,6% benzina, +7,1% gasolio), nell'ultimo anno la benzina ha segnato +23% e il gasolio è balzato del 35%. Il trasporto merci su gomma (che muove oltre l'80% delle merci in Italia) trasferisce istantaneamente questi aumenti sui prezzi dei beni al consumo.

EVOLUZIONE STORICA DEI CARBURANTI IN ITALIA (2005 - 2026)
2005: Benzina 1,088 €/l Gasolio 1,004 €/l
2016: Crescita costante media (+4,6% benzina, +7,1% diesel)
2025: Accelerazione a 5 anni (+5,3% benzina, +9,2% diesel)
2026: Benzina 2,164 €/l Gasolio 2,333 €/l
(Fiammata annua: benzina +23%, gasolio +35%)

Nel 2026, l'impatto diretto di questi shock è stimato in decine di miliardi di euro di maggiori oneri, con una perdita di ricchezza potenziale quantificabile attorno all'1,5% del PIL e la povertà risalita stabilmente oltre la soglia critica del 5%.
Sul piano logistico, l'abbandono di Suez priva l'Italia della sua centralità mediterranea. Le navi oceaniche che doppiano l'Africa risalgono direttamente verso i grandi scali dell'Europa settentrionale (Rotterdam, Anversa, Amburgo), eludendo l'ingresso a Gibilterra. L'interscambio nazionale ne risente in entrambe le direzioni: le importazioni industriali di componenti metalmeccanici (pari al 30% degli acquisti marittimi dall'area asiatica), semiconduttori e semilavorati subiscono forti ritardi; le esportazioni di macchinari, agroalimentare e beni di consumo verso i mercati asiatici perdono competitività a fronte dell'impennata dei noli dei container.
Sul piano energetico, il Qatar rappresentava il secondo fornitore nazionale di GNL, mentre dai mercati del Golfo affluiva oltre il 13% del fabbisogno petrolifero italiano. Sul fronte dell'export, si sono contratti i flussi verso gli Emirati Arabi Uniti (oltre 9 miliardi di fatturato annuo) e verso l'Arabia Saudita (6,3 miliardi).
I porti italiani registrano marcate flessioni dei traffici nella prima metà del 2026:

- Polo ligure di Genova e Savona: -2,7%.
- Hub di Trieste (terminale per Germania e Austria): -3,3%.
- Napoli: contrazione del 3,5%.
- Taranto: crollo del traffico merci fino al -15% nel primo trimestre 2026.

Al contrario, gli scali atlantici e quelli iberici e marocchini posti all'imbocco di Gibilterra (come Tanger Med) intercettano le navi in ingresso, rafforzando la propria posizione competitiva.

IL MONDO NELLA MORSA DELLA CRISI ENERGETICA: STRATEGIE DIVERSIFICATE DI INTERVENTO

4.1 L'inflazione nell'Eurozona e il dilemma della BCE

L'accumulo delle tensioni geopolitiche ha portato l'inflazione complessiva dell'Eurozona a raggiungere il 3,8% nel settembre 2026, alimentata principalmente dall'escalation mediorientale e dalla volatilità dei listini di borsa al TTF e delle raffinerie.
La Banca Centrale Europea, di fronte a uno shock da offerta esogeno, ha interrotto la distensione monetaria programmata varando rialzi consecutivi dei tassi d'interesse: il tasso sui depositi è salito al 2,50% e quello sui rifinanziamenti marginali al 2,90%. Le previsioni indicano ulteriori interventi restrittivi nel corso del 2027, con un conseguente rincaro del costo del credito che rischia di spingere l'economia continentale verso la stagflazione.

4.2 L'approccio transazionale statunitense e l'intesa con la Russia

La politica economica dell'Amministrazione Trump ha privilegiato il contenimento dei prezzi interni in vista delle scadenze elettorali. Con il prezzo del gasolio domestico salito al record di 6,80 dollari al gallone, Washington ha inizialmente minacciato il blocco totale dell'export di diesel verso l'Europa. Una misura del genere avrebbe ridotto il prezzo negli USA di circa 25 centesimi al gallone a settimana, provocando tuttavia un immediato shock d'offerta nell'Unione Europea, che dipende dai raffinatori americani per quasi la metà delle sue importazioni via mare.
La Casa Bianca ha impiegato tale minaccia come leva per costringere Francia e Germania a immettere sul mercato 120 milioni di barili di diesel attinti dalle rispettive riserve strategiche. Successivamente, ai primi di ottobre 2026, Trump ha siglato un accordo commerciale diretto con Vladimir Putin per la fornitura di carburante russo:

- Consegna immediata di 300.000 tonnellate di gasolio a ottobre 2026.
- 500.000 tonnellate a novembre e 1 milione di tonnellate a dicembre.
- Prospettiva di forniture continuative fino a 3 milioni di tonnellate mensili.

L'accordo è stato reso esecutivo da una licenza generale d'emergenza emessa dall'OFAC statunitense, che sospende di fatto le sanzioni sul gasolio di Mosca. L'intesa ha suscitato proteste diplomatiche da parte di Kiev, evidenziando il primato delle esigenze di sicurezza economica interna degli Stati Uniti rispetto al regime sanzionatorio multilaterale.

4.3 Il vertice straordinario del G7 del 2 ottobre 2026

Per contenere le frizioni commerciali tra alleati occidentali, il vertice straordinario del G7 ha approvato una serie di misure coordinate:

- Rilascio coordinato di scorte strategiche: Immissione programmata di 100 milioni di barili di riserve di emergenza in quattro mesi, concentrati sui prodotti raffinati (diesel) per calmierare i prezzi industriali, a integrazione dei 400 milioni di barili mobilitati all'inizio delle ostilità.
- Divieto di restrizioni unilaterali all'export: Impegno a non imporre embarghi interni al blocco occidentale, superando le minacce di blocco commerciale agitate da Washington.
- Pianificazione della manutenzione delle raffinerie: Coordinamento tra governi per riallineare i fermi tecnici degli impianti, compensando la perdita di oltre il 10% della capacità di raffinazione globale colpita da eventi bellici.
- Dialogo con i paesi produttori: Apertura di canali multilaterali con fornitori del Nord Africa, Golfo ed Asia centrale, promossa su iniziativa della delegazione italiana.

4.4 La risposta dell'Unione Europea: AccelerateEU e flessibilità fiscale

L'Europa sconta la perdita permanente delle forniture di gas russo a basso costo, che ha ridotto la competitività di settori cardine quali metallurgia, chimica pesante e manifattura automobilistica. A questo si aggiunge l'assenza di un'Unione dei mercati dei capitali compiuta, che spinge ingenti volumi di risparmio europeo a investire nei mercati finanziari statunitensi.

La Commissione Europea ha risposto varando il pacchetto strategico AccelerateEU (aprile 2026):

- Stoccaggio e sussidi d'emergenza: Coordinamento centralizzato dei livelli di riempimento delle riserve di gas e attivazione del quadro temporaneo di aiuti di Stato per la crisi mediorientale (METSAF), in vigore fino al 31 dicembre 2026, a tutela di agricoltura, trasporti e comparti energivori.
- Piano per l'elettrificazione (luglio 2026): Obiettivo di elettrificazione del sistema al 46% entro il 2040, con una riduzione stimata delle importazioni fossili pari a 260 miliardi di euro l'anno.
- Flessibilità sul Patto di Stabilità (2026-2028): Estensione della clausola di salvaguardia nazionale dagli investimenti per la difesa alla sicurezza energetica. Gli Stati possono beneficiare di una flessibilità di bilancio fino allo 0,3% del PIL annuo (massimo cumulato dello 0,6% nel triennio), vincolata a investimenti in rinnovabili, reti e stoccaggi elettrici, con esplicito divieto di ricorso a tagli fiscali orizzontali o sussidi generalizzati sui combustibili fossili (misure tampone che nel solo 2026 sono costate ai governi europei quasi 18 miliardi di euro).

4.5 La tenuta del sistema energetico italiano

L'Italia manifesta una marcata vulnerabilità a causa di un costo dell'elettricità tra i più alti della UE, determinato dalla preponderanza della generazione termoelettrica a metano. Ciononostante, il Paese ha mostrato una buona capacità di tenuta:

Pur essendo il mercato europeo con il più alto volume contrattualizzato di GNL qatariota per il 2026 (forniture sospese da QatarEnergy per cause di forza maggiore), l'apporto dei gasdotti da Algeria e Azerbaijan ha garantito la continuità degli approvvigionamenti.

Sotto la regia di SNAM, le riserve di gas hanno raggiunto l'86% di riempimento a inizio ottobre 2026, puntando al target di sicurezza del 90% in vista della stagione invernale.

Sul piano della finanza pubblica, la Commissione Europea ha inizialmente contestato misure tampone adottate dall'esecutivo italiano (taglio generalizzato delle accise e tetti concordati sui prezzi dei carburanti per evitare l'imposta sugli extraprofitti). L'azione diplomatica di Roma ha tuttavia ottenuto l'estensione della deroga fiscale agli investimenti energetici, liberando margini per circa 13-14 miliardi di euro complessivi nel triennio 2026-2028, vincolati a investimenti strutturali e alla tutela selettiva di famiglie e imprese vulnerabili.

CRISI ALIMENTARE E DEI FERTILIZZANTI: LA "BATTAGLIA DEL GRANO"

5.1 Il Mar Nero e la rottura della Black Sea Grain Initiative

La sovrapposizione tra i conflitti in Europa orientale e in Medio Oriente ha generato una grave crisi di sicurezza alimentare. Russia e Ucraina rappresentano un duopolio fondamentale per la sussistenza alimentare: insieme controllano quasi il 40% dell'export planetario di grano tenero e duro e oltre il 12% di quello di mais.

La ritirata formale della Russia dalla Black Sea Grain Initiative (17 luglio 2026), negoziata in precedenza con la mediazione di Turchia e ONU, ha bloccato il corridoio navale sicuro dai porti dell'area di Odessa. La revoca delle tutele ha fatto lievitare i costi assicurativi, congelando il transito delle navi cargo. Contestualmente, le forze armate russe hanno avviato una campagna di attacchi aerei mirati contro silos, banchine e terminali cerealicoli del Mar Nero, con l'obiettivo di rendere inservibili le infrastrutture logistiche ucraine anche in caso di futuri sviluppi negoziali.

CONSEGUENZE DEL BLOCCO DEL CORRIDOIO DEL GRANO (ODESSA)
Ritiro della Russia dall'Iniziativa per il Grano
Bombardamenti mirati su silos e banchine portuali ucraine
Sospensione coperture assicurative sui mercati marittimi
Congelamento delle esportazioni su navi di grande tonnellaggio
▼
Alternative parziali e strutturalmente limitate
- Rotte costiere NATO (Romania e Bulgaria)
- Corridoi terrestri UE (Solidarity Lanes su rotaia e gomma)
- Chiatte fluviali sul Danubio / Hub marittimo di Costanza
(Limiti: differenti scartamenti ferroviari, costi e tempi triplicati)

I percorsi alternativi lungo le acque territoriali di Romania e Bulgaria e le Solidarity Lanes dell'Unione Europea (su gomma, ferrovia e vie fluviali danubiane facenti capo al porto di Costanza) garantiscono solo una parziale mitigazione: i differenti scartamenti ferroviari tra Ucraina ed Europa, uniti ai colli di bottiglia nei trasbordi, raddoppiano o triplicano i costi operativi, rendendo impossibile raggiungere i volumi storici movimentati via mare.

5.2 Il collasso dell'offerta di fertilizzanti

La carenza immediata di grano si somma alla strozzatura delle catene di produzione e approvvigionamento dei fertilizzanti chimici di sintesi:

- Urea, composti azotati, fosfati e sali di potassio: La produzione mondiale è concentrata tra Federazione Russa, Bielorussia e l'area del Golfo Persico.
- Impatto agronomico: La mancata somministrazione di fertilizzanti azotati e composti minerali determina una riduzione della resa biologica dei suoli stimata tra il 30% e il 50% nelle semine delle stagioni successive.

Di fronte all'incremento esponenziale dei prezzi di questi fattori primari, molte aziende agricole, specialmente nelle nazioni emergenti, hanno ridotto le superfici coltivate o trasferito i rincari sui prezzi all'ingrosso, gettando le premesse per una scarsità strutturale di lungo periodo.

5.3 Gli oli vegetali e la filiera zootecnica

La crisi investe anche la trasformazione alimentare:

- Oli vegetali: L'Ucraina copriva quasi la metà dell'offerta globale di olio di girasole e colza, materie prime insostituibili per l'industria alimentare (piatti pronti, conserve, prodotti dolciari). La loro rarefazione genera un'immediata pressione sostitutiva su olio di soia, palma e d'oliva, innescando rincari generalizzati.
- Filiera zootecnica: Il mais e i sottoprodotti della spremitura dei semi oleosi costituiscono la base dei mangimi concentrati ad alto tenore proteico per l'allevamento. La penuria di questi elementi ha eroso la marginalità delle imprese zootecniche globali, costringendole a ridurre i capi o ad aumentare i listini di latte, carni, uova e formaggi.

5.4 L'asimmetria degli impatti e il rischio carestie nel Sud Globale

Mentre le democrazie occidentali assorbono questi rincari principalmente come perdita di potere d'acquisto e inflazione interna, le nazioni in via di sviluppo a basso reddito affrontano il rischio concreto di carestie. Paesi quali Yemen, Sudan, Somalia, Egitto, Libano, Tunisia ed Etiopia presentano una dipendenza quasi totale dalle importazioni a basso costo dal Mar Nero e dal Golfo Persico. L'interruzione delle rotte e l'impennata dei prezzi creano le premesse per focolai di instabilità sociale, rivolte urbane e flussi migratori di massa verso il continente europeo.

Per contenere l'emergenza sono state adottate contromisure multilaterali:

- Diversificazione geografica: Aumento degli acquisti cerealicoli da mercati resilienti come Brasile, Argentina, Australia e Canada.
- Transizione agronomica: Incremento dell'uso di concimi organici, biostimolanti e recupero della rotazione colturale con leguminose azotofissatrici (soia, lenticchie, fagioli), per ripristinare la fertilità dei terreni riducendo la dipendenza dall'industria chimica russa e bielorussa.
- Salvaguardie sanzionatorie: Gli organismi multilaterali (G7, ONU, UE) hanno ribadito il principio di totale esenzione da dazi e restrizioni commerciali per i prodotti agroalimentari e i fertilizzanti di qualsiasi provenienza, con task force di monitoraggio per tutelare i flussi verso i Paesi a basso reddito.

NUOVI EQUILIBRI IN AFRICA ED ORIENTE: LA “GUERRA FREDDA” TURCO-ISRAELIANA

6.1 Il declino del deterrente statunitense nel Golfo

La contestuale crisi negli stretti di Hormuz e Bab al-Mandeb ha incrinato la percezione di affidabilità del dispositivo militare statunitense nell'area del Golfo Persico. Nonostante l'elevata capacità tecnologica delle proprie forze, Washington non è riuscita a garantire la continuità del commercio marittimo né a schermare integralmente gli hub energetici dei partner arabi dagli attacchi con droni e missili condotti da Iran e milizie Houthi.

Episodi quali il rifiuto dell'assistenza militare diretta all'Arabia Saudita a seguito degli attacchi sull'aeroporto di Riad, le frizioni con l'Oman e la subordinazione della cooperazione sul nucleare civile all'adesione saudita agli Accordi di Abramo hanno indebolito la tradizionale equazione strategica "sicurezza in cambio di greggio".

6.2 Lo stallo degli Accordi di Abramo e il "Patto della Mecca"

Gli Accordi di Abramo del 2020 registrano una fase di arresto. Sebbene prosegua la cooperazione tecnica per la difesa tra Tel Aviv e Abu Dhabi (fornitura di batterie Iron Dome), la prolungata guerra a Gaza e il peggioramento delle condizioni umanitarie nei territori palestinesi precludono all'Arabia Saudita qualsiasi apertura formale verso Israele senza l'avvio di un percorso concreto verso la nascita di uno Stato palestinese.

IL PATTO DELLA MECCA (Siglato il 7 agosto 2026)
ARABIA SAUDITA: Risorse finanziarie sovrane e greggio
TURCHIA: Secondo esercito NATO e manifattura armi
PAKISTAN: Arsenale e deterrenza nucleare
▼
Ispirato all'Articolo 5 NATO (Mutua difesa immediata)
Segretario Generale: Gen. Nauman Mahmood (Pakistan)
Attivato operativamente il 6 ottobre 2026 contro minacce Houthi
Obiettivo: Asse di sicurezza sunnita autonomo da USA e Israele

Il 7 agosto 2026 è stato siglato il Patto della Mecca, un trattato di mutua difesa che istituisce un'alleanza strategica tra tre attori sunniti:

- Arabia Saudita: Liquidità finanziaria sovrana e controllo delle riserve fossili.
- Turchia: Base industriale della difesa e il secondo esercito per consistenza della NATO.
- Pakistan: Capacità tecnologica e deterrente nucleare strategico.

Ispirato al principio di difesa collettiva dell'Articolo 5 della NATO, il patto stabilisce un comando unificato a Riad, guidato dal generale pakistano Nauman Mahmood. L'intesa è stata attivata il 6 ottobre 2026, a seguito degli attacchi Houthi sulle infrastrutture energetiche saudite, con il dispiegamento di forze speciali turche e pakistane sul territorio del Regno. Il trattato evidenzia la determinazione delle potenze sunnite a consolidare un'architettura difensiva alternativa e segna l'ascesa della Turchia di Recep Tayyip Erdoğan come competitor primario della sicurezza regionale.

6.3 La contrapposizione sistemica tra Ankara e Tel Aviv

L'erosione dell'"Asse della Resistenza" filoiraniano ha aperto un confronto diretto per il primato regionale tra Israele e Turchia:

- Israele: Persegue una dottrina di deterrenza e contenimento preventivo volta a evitare la presenza di potenze rivali sui propri confini. Guarda con preoccupazione all'attivismo turco in Siria, Libano, Libia e Corno d'Africa, considerando Ankara una minaccia strategica in virtù del suo peso demografico, industriale e del suo ruolo nell'Alleanza Atlantica.
- Turchia: Promuove l'agenda marittima della Mavi Vatan ("Patria Blu"), finalizzata a creare corridoi logistici marittimi ed energetici dall'Egeo all'Oceano Indiano, ponendosi come guida del blocco arabo-sunnita e sostenitrice della causa palestinese.

6.4 I teatri di scontro regionali

Egitto

Dopo un decennio di tensioni seguite alla deposizione dei Fratelli Musulmani nel 2013, Il Cairo e Ankara hanno siglato una partnership strategica ed esercitazioni aeree congiunte, sostenute da capitali sauditi. L'Egitto mantiene una linea prudente: vincolato dai contratti per il gas con Israele e indebolito dal dimezzamento dei proventi del Canale di Suez, preserva canali operativi con Tel Aviv, astenendosi per ora dall'adesione formale al Patto della Mecca.

Corno d'Africa

La Turchia presidia l'accesso a Bab al-Mandeb tramite la base navale di Mogadiscio e accordi di sicurezza con il governo federale somalo. Israele e gli Emirati Arabi Uniti hanno risposto stringendo intese con la regione secessionista del Somaliland (concessione di avamposti di controllo militare) e sostenendo l'Etiopia nella ricerca di uno sbocco marittimo sul Golfo di Aden, in opposizione all'asse formato da Somalia, Turchia, Egitto ed Eritrea.

Siria
Ankara ha consolidato la propria sfera d'influenza nel nord siriano per stabilizzare le frontiere e contenere l'autonomia curda. Al contrario, Israele punta a mantenere una Siria debole e frammentata per conservare il controllo del Golan e la libertà di sorvolo aereo. Le forze israeliane colpiscono regolarmente installazioni e radar turchi in territorio siriano, sostenendo le minoranze curde e druse.

Libano
Le forze armate israeliane conducono operazioni terrestri e aeree a sud del fiume Litani contro le milizie di Hezbollah, provocando pesanti distruzioni e una grave crisi istituzionale che ha portato al rinvio delle elezioni a Beirut. La Turchia fornisce supporto umanitario e diplomatico alle comunità sunnite libanesi, denunciando l'inefficacia dell'approccio militare convenzionale contro la guerriglia asimmetrica.

Striscia di Gaza
Israele mantiene il controllo militare su oltre il 60% del territorio dell'enclave, applicando ampie fasce di interdizione. La transizione verso l'autogoverno civile prevista dalla tregua di Sharm el-Sheikh del 13 ottobre 2025 è rimasta inattuata per il mancato disarmo di Hamas. La Turchia contesta tale status quo, denunciando tentativi di espulsione forzata della popolazione civile e coordinando gli aiuti umanitari con l'Egitto nell'ottica di una rappresentanza palestinese unificata.

Mar Egeo e Mediterraneo Orientale
Israele ha stretto un patto strategico con Grecia e Cipro per la costruzione del Great Sea Interconnector, un corridoio sottomarino di trasmissione elettrica tra Europa continentale e Israele che esclude il territorio turco. Ankara respinge le Zone Economiche Esclusive stabilite da Atene e Nicosia, ritenendo illegittima l'attribuzione di piattaforma continentale autonoma a piccole isole costiere. A supporto dell'intesa, Tel Aviv ha siglato accordi militari per oltre 3 miliardi di euro per la fornitura dello scudo aereo multilivello Achille's Shield a protezione dello spazio aereo ellenico e cipriota.

Libia
La Turchia garantisce sostegno militare ed economico al Governo di Tripoli riconosciuto dall'ONU, mantenendo la presenza nelle basi aeree di Al-Watiya e navali di Misurata, e difendendo il memorandum marittimo che unisce le ZEE anatolica e libica. Sul fronte opposto, Israele, Russia ed Emirati sostengono le milizie della Cirenaica guidate dal generale Haftar. Il controllo turco delle coste tripoline suscita i timori dell'intelligence israeliana per la sicurezza delle proprie rotte nel Mediterraneo centrale.

Asse Israele-India vs Corridoi Turchi
Per rompere l'isolamento diplomatico, Israele ha consolidato un'alleanza strategica con l'India di Narendra Modi. Nuova Delhi è divenuta il principale acquirente dell'industria bellica israeliana, acquisendo sistemi ad alta tecnologia come i moduli laser di intercettazione Iron Beam all'interno del programma Make in India. Questa sinergia costituisce il perno del corridoio commerciale IMEC, pensato per connettere Mumbai all'Europa via Emirati, Giordania e porto di Haifa, in diretta contrapposizione al Middle Corridor sviluppato dalla Turchia insieme all'Azerbaigian e alle repubbliche dell'Asia centrale.

POLARIZZAZIONE MEDIORIENTALE E ROTTE CONCORRENTI	
ASSE TURCO-SUNNITA	ASSE GRECO-ISRAELIANO-INDIANO
Dottrina Mavi Vatan	Accordo militare Achille's
Base a Mogadiscio/Somalia	Shield (3 Mld € con Grecia)
Controllo Tripoli/Libia	Great Sea Interconnector
Progetto Middle Corridor	Relazioni con Somaliland
	Hub di Haifa e asse IMEC

6.5 La posizione dell'Italia e il contesto europeo

L'Unione Europea sconta divisioni interne: Grecia e Cipro richiedono una linea dura contro l'assertività navale di Ankara, mentre altre cancellerie considerano la Turchia un partner cruciale per la gestione delle rotte migratorie, per l'Alleanza Atlantica nel Mar Nero e per la stabilizzazione di contesti critici come Libia e Somalia.

L'Italia persegue una politica estera multidirezionale tesa a salvaguardare i propri interessi strategici ed energetici nel "Mediterraneo Allargato". A fronte del raffreddamento dei canali con Tel Aviv per via della crisi umanitaria a Gaza, Roma ha intensificato le relazioni industriali con la Turchia: ne è testimonianza la costituzione della joint venture LBA Systems tra l'italiana Leonardo e la turca Baykar per lo sviluppo e la produzione congiunta di velivoli a pilotaggio remoto in stabilimenti sul territorio nazionale. In Libia, l'Italia coordina i propri sforzi con Ankara per la tutela delle attività dell'ENI e del gasdotto Greenstream. Parallelamente, il governo italiano promuove il Piano Mattei, guardando a Libia ed Etiopia come aree di partenariato economico, convergendo con le linee di influenza turche. Tuttavia, l'Italia non ha finora riconosciuto formalmente la sovranità dello Stato palestinese, preservando un approccio cauto verso Tel Aviv.

LA GRANDE COMPETIZIONE LOGISTICA: QUATTRO ROTTE ALTERNATIVE PER IL COMMERCIO MONDIALE

Nel panorama internazionale contemporaneo la connettività infrastrutturale è divenuta il principale terreno di contesa tra le grandi potenze. Oleodotti, gasdotti, ferrovie transcontinentali, cavi sottomarini per dati e rotte commerciali non rappresentano semplici vettori di sviluppo, ma veri strumenti di influenza geoeconomica. Il modello di cooperazione commerciale multilaterale ha ceduto il passo a logiche di de-risking e salvaguardia della sicurezza delle catene del valore. L'Italia, cerniera naturale tra Indo-Pacifico ed Europa centrale, si trova al centro di questo confronto, che ruota attorno a quattro corridoi logistici concorrenti.

LA CONTESA GLOBALE DEI QUATTRO CORRIDOI	
1	BELT AND ROAD INITIATIVE (BRI) - Promotore: Cina. Asse terrestre eurasiatico e marittimo globale - Riorientamento "Green" (56% investimenti rinnovabili) e Digitale
2	CORRIDOIO IMEC (India-Middle East-Europe) - Promotori: USA, UE, India, Arabia Saudita, Israele, Italia. - Connette Mumbai a Haifa e al Sud Europa (Taranto, Trieste). - Attualmente congelato dalle ostilità militari in Medio Oriente.
3	CORRIDOIO DI MEZZO (Middle Corridor / TITR) - Asse: Cina, Asia Centrale, Caspio, Baku, Georgia, Turchia, Europa. - Tempi di transito: 12-15 giorni (vs 30-45 delle rotte marittime). - Elude il territorio russo, iraniano e i colli di bottiglia arabi.

4	ROTTA ARTICA - Sostenuta da Washington, Pechino e Mosca tramite disgelo polare. - Transito diretto Pacifico-Atlantico. - Marginalizza il Mediterraneo, l'Europa e le potenze del Sud

7.1 La Belt and Road Initiative (BRI): la svolta digitale e sostenibile

Lanciata da Xi Jinping nel 2013 con oltre 1.000 miliardi di dollari stanziati e circa 150 Paesi coinvolti, la Nuova Via della Seta sta attraversando una profonda trasformazione funzionale. Per rispondere alle accuse occidentali di generare la "trappola del debito" nei Paesi in via di sviluppo, Pechino ha impresso una virata verso investimenti ad alto contenuto tecnologico (tech-driven) e orientati alla sostenibilità ecologica (green). Oltre il 56% degli stanziamenti correnti è indirizzato a impianti eolici e solari nei Paesi partner, integrando le tecnologie rinnovabili con le reti di trasmissione digitale e smart logistics (Via della Seta Digitale).

La ramificazione terrestre si articola su sei direttrici strategiche:

- Nuovo Ponte di Terra Eurasiatico: Linea ferroviaria Kiwu-Madrid attraverso Kazakistan e Russia, oggi pesantemente limitata dal regime sanzionatorio per il conflitto ucraino.
- Corridoio Cina-Asia Centrale-Asia Occidentale: Snodo attraverso Iran e Turchia fino al Mediterraneo, rallentato dalla crisi militare iraniana.
- Corridoio CPEC (Cina-Pakistan): Oltre 60 miliardi di investimenti per collegare lo Xinjiang all'hub marittimo di Gwadar sull'Oceano Indiano, aggirando il controllo navale USA nello Stretto di Malacca.
- Corridoio Cina-Mongolia-Russia: Connessione logistica integrata alla ferrovia Transiberiana per le materie prime energetiche e minerarie.
- Corridoio della Penisola Indocinese: Collegamento multimodale verso Laos, Cambogia, Vietnam, Malesia e Singapore.
- Corridoio Bangladesh-Cina-India-Myanmar: Direttrice verso il Golfo del Bengala, bloccata dalle rivalità geopolitiche tra Pechino e Nuova Delhi.

7.2 Il Corridoio IMEC: ambizioni strategiche e stallo operativo

Presentato al vertice G20 di Nuova Delhi nel settembre 2023 da Stati Uniti, Unione Europea, India, Arabia Saudita, Emirati Arabi Uniti, Francia, Germania e Italia, il corridoio economico IMEC si propone di collegare l'India all'Europa continentale passando per la penisola arabica e Israele.

L'infrastruttura è strutturata su tre tronconi:

- Tratta Orientale (Marittima): Dai porti indiani di Mumbai e Mundra agli scali marittimi emiratini e sauditi nel Golfo.
- Tratta Centrale (Ferroviaria e Terrestre): Linea su rotaia attraverso Arabia Saudita, Giordania e Israele fino al porto di Haifa.
- Tratta Occidentale (Marittima): Dal porto di Haifa agli scali dell'Europa meridionale (Pireo in Grecia; Taranto, Trieste, Gioia Tauro e Genova in Italia; Marsiglia in Francia).

L'opera non si limita al trasporto merci, ma integra condotte per l'idrogeno verde, cavi sottomarini per l'interconnessione elettrica e dorsali in fibra per la trasmissione dati ad alta velocità, con l'obiettivo di ridurre del 40% i tempi di transito tra Asia ed Europa.

Il progetto è tuttavia bloccato nella sua sezione mediana a causa dell'instabilità geopolitica scaturita dal conflitto tra Israele e Hamas e dalla successiva crisi regionale. L'IMEC poggiava sulla normalizzazione diplomatica tra Israele e Arabia Saudita all'interno degli Accordi di Abramo: il

congelamento di tali intese, unito agli attacchi missilistici Houthi verso il territorio saudita e alla crisi dello Stretto di Hormuz, impedisce l'avvio dei cantieri ferroviari e rende inoperativo il corridoio.

7.3 L'ascesa strategica del "Corridoio di Mezzo" (Middle Corridor)

A fronte dei blocchi delle rotte concorrenti, assume un ruolo centrale la Rotta di Trasporto Internazionale Transcaspica (TITR), nota come Corridoio di Mezzo.

Il tracciato parte dai terminal logistici della Cina occidentale, attraversa su ferrovia le repubbliche dell'Asia centrale, supera il Mar Caspio per approdare al porto di Baku in Azerbaigian, attraversa la Georgia tramite la ferrovia Baku-Tbilisi-Kars e penetra in territorio turco, connettendosi alle reti ferroviarie e marittime europee.

I vantaggi strategici del corridoio sono rilevanti:

- Elude il transito sia dal territorio russo (aggirando le sanzioni) sia da quello iraniano.
- Esclude i choke points marittimi del Golfo Persico, di Bab al-Mandeb e del Canale di Suez.
- Riduce i tempi di consegna delle merci a 12-15 giorni, contro i 30-45 giorni necessari per la rotta marittima attorno all'Africa.

L'Unione Europea e gli Stati Uniti finanziano lo sviluppo delle infrastrutture lungo questa rotta tramite il programma Global Gateway, al fine di sottrarre i Paesi centroasiatici all'esclusiva influenza di Mosca e Pechino. La Cina adotta un atteggiamento pragmatico, integrando il corridoio nella propria rete BRI. L'ascesa di questa rotta rafforza la posizione strategica della Turchia quale terminale euro-asiatico alternativo a Israele.

7.4 L'opzione della "Rotta Artica"

Una quarta direttrice commerciale è promossa dall'Amministrazione statunitense in raccordo con Russia e Cina: la Rotta Artica. Agevolata dallo scioglimento progressivo della calotta polare dovuto al cambiamento climatico, la rotta consente il collegamento marittimo diretto tra Oceano Pacifico e Oceano Atlantico senza transitare per gli oceani caldi e per i colli di bottiglia mediorientali.

L'attivazione di questa direttrice favorirebbe gli interessi geoeconomici delle tre superpotenze: consentirebbe a Washington di consolidare la presenza militare e industriale in Groenlandia e nel Canada settentrionale; restituirebbe a Mosca un ruolo centrale nel transito marittimo siberiano, attenuandone la dipendenza da Pechino; permetterebbe alla Cina di abbreviare i tragitti verso i mercati atlantici. Tuttavia, il consolidamento di questo asse polare comporterebbe la completa estromissione del bacino del Mediterraneo e dell'Unione Europea dalle principali direttrici commerciali del globo.

7.5 Il posizionamento dell'Italia nel "Mediterraneo Allargato"

Per l'Italia, la salvaguardia della libertà di navigazione nei mari caldi e la stabilità degli stretti rappresentano interessi vitali. La deviazione dei flussi marittimi verso la rotta africana comporta il rischio di una progressiva marginalizzazione della portualità nazionale rispetto agli scali dell'Europa settentrionale. Un'eventuale affermazione della rotta polare aggraverebbe ulteriormente questo scenario di isolamento.

Per preservare il proprio ruolo di cerniera logistica, l'Italia punta sull'integrazione delle proprie infrastrutture portuali (Taranto, Trieste e Genova) sia come approdi marittimi occidentali del corridoio IMEC, sia come terminali del Corridoio di Mezzo gestito con la Turchia. Il pieno compimento di queste strategie richiede tuttavia la distensione diplomatica in Medio Oriente e l'ammodernamento digitale e infrastrutturale dei collegamenti intermodali tra i porti nazionali e le dorsali logistiche del Centro Europa.

LO SCENARIO MACROECONOMICO INTERNAZIONALE

8.1 Crescita globale a due velocità e boom tecnologico

L'economia mondiale mostra nel 2026 una tenuta superiore alle attese, inserendosi tuttavia in un quadro macroeconomico polarizzato. Da una parte, gli ingenti investimenti nell'Intelligenza Artificiale e nelle tecnologie digitali avanzate trainano la produttività industriale nelle economie avanzate, compensando in parte i maggiori oneri energetici. Dall'altra, le prolungate tensioni geopolitiche e l'elevato livello del debito sovrano mondiale generano elementi di fragilità. I mercati del lavoro dei principali paesi industrializzati rimangono solidi, con disoccupazione su minimi ciclici, mentre i comparti dei servizi bilanciano il rallentamento della manifattura tradizionale.

PROIEZIONI DELLA CRESCITA DEL PIL MONDIALE
FONDO MONETARIO INTERNAZIONALE (FMI - Bangkok Ott. 2026)
PIL Globale 2026: +3,1%
PIL Globale 2027: +3,4%
Inflazione Globale 2026: 4,7%
Inflazione Globale 2027: 4,1%
OCSE (Parigi Settembre 2026)
PIL Globale 2026: +2,9%
PIL Globale 2027: +3,0%
Inflazione G20 2026: 4,1%
Inflazione G20 2027: 3,6%

I dati diffusi dal FMI nel World Economic Outlook di Bangkok (ottobre 2026) indicano per il 2026 una crescita economica mondiale del 3,1%, sostenuta dall'innovazione e dai mercati legati ai microprocessori, con una stima per il 2027 del 3,4%. L'inflazione globale si mantiene tuttavia al 4,7% nel 2026, prima di flettere verso il 4,1% nel 2027. L'OCSE mantiene un orientamento più cauto, stimando il PIL mondiale al +2,9% nel 2026 e al +3,0% nel 2027, con un'inflazione nei Paesi del G20 al 4,1% nel 2026 (core al 2,7%) e al 3,6% nel 2027 (core al 2,5%).

La Banca Mondiale evidenzia a sua volta il divario tra paesi avanzati e mercati emergenti a basso reddito: questi ultimi risultano penalizzati dall'onere del debito in valuta estera e dalla maggiore esposizione agli impatti del cambiamento climatico, sollecitando interventi infrastrutturali e polizze assicurative contro i rischi ambientali in Asia e Africa subsahariana.

8.2 Dinamiche dei mercati energetici e frizioni commerciali

Il conflitto tra Washington e Teheran costituisce il principale fattore di incertezza macroeconomica. I blocchi marittimi e la ripresa delle azioni belliche nello Yemen e nel Golfo hanno generato forti rincari energetici:

- Gas naturale TTF: Nel terzo trimestre 2026 il prezzo medio di riferimento ha toccato i 63 €/MWh (+48% rispetto alla media del primo semestre), con punte previste fino a 82 €/MWh a fine anno e un graduale riassorbimento verso i 60 €/MWh nel corso del 2027.
- Greggio Brent: Prezzo medio salito a 91 dollari al barile (+3,5%), con aspettative per l'ultimo trimestre 2026 orientate verso i 105 dollari, prima di una potenziale stabilizzazione attorno agli 85 dollari nel 2027.

Sul fronte commerciale, dopo l'annullamento da parte della Corte Suprema dei dazi introdotti nel 2025, l'Amministrazione USA ha varato tariffe doganali comprese tra il 10% e il 12,5% sulle importazioni da oltre 60 Paesi. Nonostante l'incertezza, il commercio mondiale mantiene una modesta espansione, trainato dai comparti ad alta tecnologia (computer, elettronica e componentistica, che pesano per il 16,8% del totale mondiale e coprono circa metà della crescita

dell'export 2026), oltre che da farmaceutica e metallurgia avanzata. I comparti tradizionali (meccanica classica, tessile e alimentare) registrano tassi di crescita più deboli. La Cina ha riorientato la propria sovracapacità produttiva verso i Paesi ASEAN, l'America Latina e l'Europa, consolidando l'integrazione manifatturiera con economie asiatiche quali Giappone e India.

8.3 Politiche monetarie e rendimenti dei titoli di Stato

Le spinte inflazionistiche hanno orientato le principali banche centrali verso linee restrittive:

- BCE: Tasso sui depositi alzato al 2,50% a settembre 2026 per frenare l'aumento delle aspettative di inflazione nell'Eurozona (salite al 3,6%).
- Federal Reserve: Tasso guida ritoccato di 25 punti base a settembre, con previsioni di un intervallo compreso tra il 4,0% e il 4,25% per tutto il 2027.
- Banca del Giappone: Proseguimento dell'abbandono delle politiche ultra-accomodanti, con tassi riportati in territorio positivo.
- Banca Centrale Cinese: Unica eccezione con una politica monetaria espansiva volta a sostenere la domanda interna e contrastare le spinte deflazionistiche.

La stretta monetaria ha spinto i rendimenti dei titoli di Stato sovrani a lungo termine su livelli record per l'ultimo quindicennio:

- Treasury USA a 10 anni: Rendimento salito vicino al 5,2% (massimo dal 2007).
- Bund tedesco a 10 anni: Ha superato la soglia del 3,6% (massimo dal 2009).
- Titolo decennale governativo giapponese: Ha raggiunto il 3,1% (valore record dagli anni Novanta).

Un elemento di pressione sui mercati finanziari risiede nell'indebitamento obbligazionario delle grandi multinazionali tecnologiche. Esaurita la prima fase coperta dai flussi di cassa interni, le imprese attive nell'Intelligenza Artificiale ricorrono al mercato del debito per finanziare l'espansione dei data center, delle reti digitali e delle centrali elettriche dedicate, assorbendo liquidità e innalzando il costo del credito per l'intera economia reale.

8.4 Il quadro congiunturale delle principali economie

- Stati Uniti: L'economia cresce a ritmi moderati (+0,6% nel I trimestre 2026, +0,5% nel II trimestre), trainata da spesa pubblica, investimenti tecnologici e tenuta dei consumi. Lo status di esportatore netto di greggio e GNL mitiga lo shock energetico a livello aggregato, sebbene il rincaro dei carburanti pesi sui consumatori e sulle filiere agricole. Le stime OCSE indicano un PIL in espansione del 2,2% nel 2026 e del 2,1% nel 2027, a fronte di un'inflazione media al 3,7%, salari nominali in aumento del 3,2% e disoccupazione stabile al 4,2%.
- Cina: Crescita in rallentamento (+1,3% nel I trimestre, +0,9% nel II trimestre), condizionata dai maggiori costi logistici marittimi e dalla debolezza della domanda interna. L'OCSE stima il PIL al +4,3% nel 2026 e al +4,2% nel 2027, con inflazione contenuta allo 0,9% e disoccupazione attorno al 5%. La modesta esposizione all'inflazione energetica si spiega con la debolezza dei consumi domestici, il ricorso alle rinnovabili e le forniture di greggio russo a prezzi convenzionati.
- Giappone: Il PIL evidenzia un progresso congiunturale dello 0,5% nel I trimestre e dello 0,4% nel II trimestre 2026, sostenuto dalle esportazioni di semiconduttori avanzati. L'inflazione è salita all'1,8% per effetto dei costi dell'energia importata e del taglio dei sussidi sulle tariffe elettriche. L'OCSE prevede un incremento del PIL dello 0,8% nel 2026 e dello 0,7% nel 2027.

8.5 Mappa dei rischi globali per il 2027

Le simulazioni econometriche evidenziano tre principali fattori di rischio per l'anno 2027:

- Prolungamento dei blocchi energetici: La persistenza delle interruzioni nei transiti marittimi comporterebbe prezzi di greggio e gas superiori rispettivamente del 24% e del 31% rispetto allo scenario base, provocando rischi di razionamento industriale in Europa e Asia.
- Anomalie climatiche connesse a El Niño: Le rilevazioni stimano una probabilità del 95% del manifestarsi di un episodio di eccezionale intensità tra fine 2026 e inizio 2027. Tale evento minaccia di provocare siccità in Australia e Indonesia e anomalie monsoniche in India, riducendo i raccolti agricoli mondiali e spingendo i listini delle materie prime alimentari a un rincaro addizionale stimato al 10%.
- Rischio di correzione sui mercati dell'Intelligenza Artificiale: L'elevato livello di indebitamento societario per gli investimenti in IA espone i mercati azionari a correzioni repentine qualora la redditività operativa di tali tecnologie si rivelasse inferiore alle attese, con impatti su comparti industriali collegati quali ingegneria, costruzioni ed energia.

RIARMO EUROPEO E RIASSETTO DELLA NATO DOPO IL VERTICE DI ANKARA

9.1 L'impennata della spesa per la difesa nel continente

Il perdurare del conflitto alle porte dell'Europa, l'intensificarsi delle azioni di guerra ibrida attribuite a Mosca (attacchi cibernetici, violazioni dello spazio aereo e disinformazione nei Paesi Baltici, Polonia e Germania) e i timori di un disimpegno militare statunitense hanno spinto la spesa militare europea su livelli storici. I bilanci pubblici dei Paesi del continente hanno progressivamente accantonato i "dividendi della pace" maturati nel secondo dopoguerra:

EVOLUZIONE AGGREGATA DELLA SPESA MILITARE EUROPEA (2021-2026)	
2021	Livelli pre-crisi ucraina (1,64% del PIL aggregato)
2025	Approvazione quadro emergenziale UE
2026	Spesa Militare Totale: 574 Miliardi di Euro (2,55% PIL) - Quota Stati Membri UE: 454 Miliardi di Euro - Incremento sul 2021: +75,3% (+8,6% rispetto al 2025) - Investimenti in equipaggiamenti/R&S: 63 Mld (36%)

Per agevolare questo sforzo senza compromettere i parametri di finanza pubblica, la Commissione Europea ha varato il piano strategico Readiness EU (originariamente denominato ReArm Europe). Il piano prevede la mobilitazione di 800 miliardi di euro nell'arco del quinquennio 2025-2030, escludendo per cinque anni gli investimenti militari dal calcolo del disavanzo strutturale ai fini delle procedure europee per deficit eccessivo. La copertura finanziaria poggia per circa 650 miliardi su stanziamenti dei singoli bilanci nazionali, mentre i rimanenti 150 miliardi sono reperiti sul mercato dei capitali tramite l'emissione di debito comune europeo con il programma SAFE (Security Assistance and Financing for Europe), sul modello del fondo Next Generation EU.

9.2 Disomogeneità e posizionamento dei singoli Stati membri

La corsa agli investimenti militari si articola a velocità differenziate:

- Polonia e Paesi Baltici: Guidano gli investimenti in rapporto al PIL, concentrando la spesa su droni, sistemi antimissile e fortificazioni dei confini terrestri.
- Germania: Rappresenta la principale novità finanziaria del settore, avendo raddoppiato la spesa per la difesa dal 2021 tramite un piano straordinario di ammodernamento da 377 miliardi di euro, con l'obiettivo di schierare l'esercito convenzionale più equipaggiato d'Europa entro il 2035 e disponendo di un budget che supera quello francese in rapporto di quasi due a uno.

- Spagna: Ha portato il proprio bilancio della difesa al 2% del PIL (oltre 34 miliardi di euro), dichiarando tuttavia l'impossibilità di ulteriori incrementi per non pregiudicare la tenuta del proprio sistema di welfare.
- Italia: Secondo le rilevazioni parlamentari, la spesa militare "core" del Paese si attesta nel 2026 al 2,10% del PIL (circa 48,31 miliardi di euro), in deciso aumento rispetto alla media storica dell'1,4%-1,5%. In sede NATO, la delegazione italiana calcola un impegno complessivo fino al 2,8% del PIL integrando i costi delle missioni estere e il pattugliamento navale del Mediterraneo. L'impegno a raggiungere il 5% entro il 2035 suscita tuttavia un aspro dibattito interno, con perplessità sull'adesione al programma europeo SAFE per i possibili riflessi sulla sostenibilità dei servizi sociali e sanitari.

9.3 Il 36° Vertice NATO di Ankara e la nascita della "NATO 3.0"

Il 36° vertice ufficiale dell'Alleanza Atlantica, svoltosi ad Ankara il 7 e 8 luglio 2026 sotto la presidenza del Segretario Generale Mark Rutte, ha formalizzato il riassetto strutturale definito NATO 3.0:

VERTICE NATO DI ANKARA (Luglio 2026)
DICHIARAZIONE DI ANKARA:
• Target di spesa militare confermato al 5% del PIL entro il 2035 • Investimenti congiunti immediati: 139 Miliardi $ in equipaggiamenti • Appalti dedicati: 50 Mld $ in sorveglianza satellitare, spazio e AI • Supporto a Kiev: 70 Mld € per il 2026 (confermato per il 2027) • Coproduzione Patriot sul suolo ucraino per moduli di intercettazione

▼

EUROPEIZZAZIONE DEI COMANDI MILITARI CONGIUNTI (JFC)	
COMANDO CONGIUNTO	LEADERSHIP STRATEGICA ASSEGNATA
JFC Norfolk (Atlantico Nord) JFC Brunssum (Fianco Est) JFC Napoli (Fianco Sud)	Regno Unito Germania e Polonia (Co-gestione) Italia (Mediterraneo Allargato)

Gli Stati Uniti conservano il Comando Supremo Alleato in Europa (SACEUR) e la guida operativa delle componenti aeree, navali e spaziali.

I Paesi europei, la Turchia e il Canada hanno deliberato un incremento immediato di 139 miliardi di dollari negli appalti per la difesa, confermando l'obiettivo di raggiungere il 5% del PIL entro il 2035 e stanziando 50 miliardi per l'ammodernamento delle reti spaziali, dei droni autonomi e dei sistemi di ricognizione satellitare. A supporto dell'Ucraina sono stati destinati 70 miliardi di euro per il 2026 (garantiti anche per il 2027), riconoscendo a Kiev la licenza per la coproduzione interna di componenti per i missili Patriot.

Sul piano della struttura di comando, il vertice ha avviato una transizione verso la ripartizione degli oneri operativi: gli alleati europei hanno assunto la guida dei tre Comandi Congiunti (Joint Force Commands):

- JFC Norfolk (Rotta Atlantica e Nord Europa): Affidato al Regno Unito.
- JFC Brunssum (Fianco Orientale europeo): Co-gestito da Germania e Polonia.
- JFC Napoli (Fianco Meridionale e Mediterraneo Allargato): Assegnato all'Italia.

Gli Stati Uniti mantengono il Comando Supremo Alleato in Europa (SACEUR) e il controllo esclusivo delle capacità aeree strategiche, marittime e spaziali, preservando la centralità del proprio ombrello nucleare.

9.4 I nodi critici aperti

La ristrutturazione dell'Alleanza lascia aperti rilevanti interrogativi strategici:

- La difficoltà di conciliare le linee programmatiche dell'amministrazione statunitense con le priorità di sicurezza europee (dossier ucraino, gestione della crisi artica e rapporti con l'Iran).
- La complessità di armonizzare il braccio europeo della NATO con i progetti di difesa comune promossi dall'Unione Europea.
- La reazione delle opinioni pubbliche all'innalzamento della spesa per la difesa a fronte delle misure di rigore fiscale e delle contrazioni dei bilanci di welfare, un fattore che alimenta il consenso elettorale per le formazioni sovraniste ed euroscettiche.

EUROPA E MEDIE POTENZE: NUOVE INTESE SBOCCIANO TRA LE MACERIE DELL'ORDINE MONDIALE

10.1 Il "Realismo Difensivo" e l'azione delle Medie Potenze

Nel contesto di rivalità egemonica tra Washington, Pechino e Mosca, le democrazie industriali intermedie (Unione Europea, Regno Unito, Canada, Giappone, Australia e India) affrontano una sfida comune. Il modello di sviluppo fondato sulla libera circolazione delle merci e sulla protezione militare garantita dagli Stati Uniti appare superato, imponendo quella transizione che il Primo Ministro canadese Mark Carney, al Forum di Davos (gennaio 2026), ha definito "realismo difensivo". La tesi di Carney sottolinea come le istituzioni multilaterali create nel secondo dopoguerra stiano attraversando una paralisi strutturale. Per non rimanere schiacciate nella morsa coercitiva delle grandi potenze, le medie potenze democratiche devono coordinarsi per rafforzare l'autonomia collettiva su energia, alimentazione, minerali rari, reti digitali e comparto della difesa.

La diagnosi trova conferma nelle valutazioni espresse dal Cancelliere tedesco Friedrich Merz alla Conferenza sulla Sicurezza di Monaco (febbraio 2026). Merz ha evidenziato come l'economia da sola non garantisce peso geopolitico: pur a fronte di un PIL europeo pari a quasi dieci volte quello della Federazione Russa (circa 20 trilioni contro 2), l'Unione Europea sconta un evidente deficit di deterrenza e proiezione strategica. Il programma proposto a Monaco per il rilancio dell'Europa come media potenza poggia su quattro punti:

- Piani massicci di investimento continentale in ambito militare, energetico e tecnologico.
- Superamento della regola dell'unanimità e del diritto di veto nei processi decisionali comunitari.
- Consolidamento del pilastro continentale della NATO per renderlo operativo in via autonoma.
- Definizione di accordi di partenariato economico con mercati alternativi (Canada, Mercosur, India, ASEAN, Giappone, Australia), riducendo la dipendenza storica dalle direttive commerciali statunitensi.

10.2 Le debolezze strutturali della UE e le risposte commerciali

Pur confermandosi nel 2026 come una delle aree a più elevata qualità della vita e costituendo la terza economia mondiale per volume di PIL aggregato, l'Unione Europea manifesta elementi di debolezza: la dipendenza energetica dall'estero, l'assenza di un apparato di difesa integrato, i ritardi industriali nelle tecnologie digitali avanzate e il rapido invecchiamento della popolazione. A questo si aggiungono i divari fiscali interni tra Paesi ad alto debito pubblico (come l'Italia) e Paesi ad elevata capacità di spesa sovrana (come la Germania), che rendono complesso il finanziamento congiunto degli investimenti senza il ricorso a strumenti di debito comune (Eurobond).

Per uscire da una posizione passiva e attenuare l'impatto dei dazi statunitensi e dell'eccedenza industriale cinese, l'Unione Europea ha impresso un'accelerazione agli accordi commerciali bilaterali.

La cooperazione con il Giappone

Poggiando sull'Accordo di Partenariato Economico del 2019 e sull'entrata in vigore, il 1° gennaio 2025, dello Strategic Partnership Agreement, Bruxelles e Tokyo hanno esteso l'intesa alla sicurezza economica, alla protezione delle catene di fornitura dei semiconduttori e alla cooperazione marittima nell'Estremo Oriente. Il Giappone rappresenta il sesto partner commerciale extra-UE per export (66,9 miliardi di euro) e il nono per import (63,8 miliardi).

Il Trattato UE-Mercosur

Il 17 gennaio 2026 è stato siglato l'accordo di libero scambio tra l'Unione Europea e i Paesi del Mercosur (Argentina, Brasile, Uruguay, Paraguay e l'aderente Bolivia), aggregando un mercato di 700 milioni di consumatori e un PIL combinato di 20.000 miliardi di dollari. L'intesa, entrata in vigore provvisorio il 1° maggio 2026:

- Prevede l'azzeramento graduale entro un decennio del 90% delle barriere doganali per i beni industriali europei (automotive, chimica, macchinari) e del 93% dei prodotti agricoli, con risparmi tariffari stimati in oltre 4 miliardi di dollari annui per le imprese comunitarie.
- Elimina i dazi sul 92% dell'export sudamericano verso la UE, comprese carni bovine e zucchero.

L'accordo ha registrato l'opposizione delle organizzazioni agricole di Francia, Polonia, Austria e Ungheria per timori di dumping sui mercati alimentari interni, inducendo il Parlamento Europeo a deferire il testo alla Corte di Giustizia per una verifica di conformità giuridica. Hanno invece sostenuto il trattato i Paesi a maggiore vocazione manifatturiera ed esportatrice quali Germania, Spagna e Italia (che conta oltre 13.000 aziende esportatrici verso l'area sudamericana).

La partnership commerciale con l'India

Il 26 gennaio 2026 è stato formalizzato a Nuova Delhi un accordo commerciale tra l'Unione Europea e l'India, definibile per ampiezza demografica ed economica tra le maggiori intese bilaterali mai siglate (coinvolge il 25% della popolazione mondiale e un quinto degli scambi globali).

ACCORDO STRATEGICO UE - INDIA (Siglato il 26 Gennaio 2026)
POPOLAZIONE COINVOLTA: 25% del totale mondiale INTERSCAMBIO COMMERCIALE: Oltre 180 Miliardi di Euro RISPARMIO DAZI STIMATO: 4,5 Miliardi € l'anno per UE OBIETTIVO EXPORT UE: Raddoppio volumi entro 2032

▼

PUNTI SALIENTI DEL RIASSETTO TARIFFARIO E INDUSTRIALE:
- Automotive: dazi indiani ridotti dal 110% al 10% (quota 200.000 auto) - Macchinari (dazio 44%) e Farmaceutica (11%): azzeramento totale - Vino europeo: tariffe indiane dal 150% al 75% (target futuro 20%) - Olio di oliva: dazi azzerati (dal 45% allo 0%) - Salvaguardie UE: esclusione delle carni, quote per mais dolce e ortofrutta - Decarbonizzazione: 500 Milioni € dalla UE per l'industria indiana

L'intesa, contestata dall'Amministrazione USA per il mancato blocco delle importazioni di derivati dal greggio russo raffinati in India, assume un rilievo strategico per l'approvvigionamento manifatturiero e per la pianificazione del corridoio logistico IMEC.

10.3 L'asse UE-Canada e lo status di "Membro Associato"

La svolta diplomatica nei rapporti transatlantici è rappresentata dalla costituzione dell'Alleanza per il Futuro (Alliance for the Future), presentata dalla Commissione Europea e formalizzata al vertice di Montreal del 29-30 ottobre 2026, con cui il Canada diviene il primo Membro Associato nella storia dell'integrazione comunitaria.

L'accordo si articola su tre pilastri operativi:

- Mobilità e Integrazione Transatlantica: Superamento delle barriere tariffarie residue, riconoscimento del regime di circolazione ed esenzione da visto (visa-free) per motivi di studio e lavoro tra le due sponde dell'Atlantico, gestione congiunta delle infrastrutture per la connettività via cavo e ammissione del Canada al programma universitario Erasmus+.
- Sicurezza Economica e Forniture di Minerali Critici: Il Canada detiene riserve strategiche in oltre 34 minerali critici ed è tra i primi produttori mondiali dei dieci minerali indispensabili per la transizione verde e digitale. L'accordo garantisce all'industria continentale un canale di approvvigionamento sicuro per litio, nichel, terre rare, alluminio e acciaio, riducendo la dipendenza dal mercato cinese, a fronte di forniture di GNL e idrogeno pulito tramite i terminali della costa atlantica canadese.
- Difesa Comune e Sicurezza nell'Artico: Ottawa è il primo attore extra-europeo a partecipare al fondo di debito comune SAFE da 150 miliardi di euro, consentendo alle aziende industriali canadesi l'accesso diretto alle gare europee per gli appalti della difesa. Il patto integra il Canada nei progetti di mobilità militare PESCO e nei piani di coordinamento per la salvaguardia delle rotte polari di fronte alla presenza navale di Mosca e Pechino. Sul fronte digitale, si coordina l'applicazione del Regolamento Europeo sull'IA (AI Act) con i centri di calcolo quantistico e cloud computing canadesi, tutelando le reti da disinformazione e minacce informatiche.

Nel suo intervento del 17 settembre 2026 alla sessione plenaria del Parlamento Europeo a Bruxelles, il Premier canadese Mark Carney ha spiegato il significato strategico dell'intesa:

- Ha richiamato i legami storici nati dal sacrificio canadese nella liberazione dell'Europa nei due conflitti mondiali, definendo il vincolo transatlantico un'"affinità elettiva".
- Ha denunciato l'impiego delle reti commerciali, finanziarie e digitali come strumenti di ricatto da parte di grandi potenze che considerano le interdipendenze una debolezza da colpire.
- Ha chiarito che l'associazione transatlantica non mira a istituire un terzo blocco imperiale chiuso, bensì a costruire una "resilienza collettiva" tra democrazie aperte per salvaguardare lo stato di diritto, citando il Faust di Goethe sul valore della libertà da preservare e difendere quotidianamente.

IL QUADRO ECONOMICO DELL'EUROZONA: FRANCIA, GERMANIA E SPAGNA VICINE A UNA SVOLTA

11.1 Il contesto macroeconomico continentale

L'economia dell'Eurozona si caratterizza nel 2026 per una marcata asimmetria strutturale. La crescita del PIL reale si mantiene debole, attestandosi all'interno di una forchetta compresa tra lo 0,8% e l'1,1% su base annua, evidenziando un divario competitivo rispetto alle performance di Stati Uniti e Cina. A contenere i rischi di una contrazione aperta contribuiscono unicamente la tenuta dei mercati del lavoro (con una disoccupazione media ferma al 6,4%) e l'accelerazione degli investimenti pubblici nel comparto della difesa e della sicurezza.

L'indice armonizzato dei prezzi al consumo (IPCA) ha toccato nell'autunno 2026 il picco del 3,8%, spinto dai maggiori costi energetici importati a causa dell'instabilità in Medio Oriente. La risposta restrittiva della Banca Centrale Europea, che ha fissato i tassi sui depositi al 2,50% e sulle operazioni di rifinanziamento al 2,90%, ha inasprito le condizioni di concessione del credito bancario, riducendo gli investimenti produttivi delle imprese.

A questa dinamica si aggiunge la piena reintroduzione delle regole di bilancio del nuovo Patto di Stabilità e Crescita. Per i Paesi gravati da elevati livelli di debito pubblico, i vincoli di riduzione della spesa primaria netta precludono il ricorso a politiche anticicliche o incentivi generalizzati, determinando un ritorno alla disciplina fiscale proprio in una fase di rallentamento ciclico.

QUADRO MACROECONOMICO DELL'EUROZONA (2026)
PIL Reale Eurozona: +0,8% / +1,1% Tasso di Disoccupazione Medio: 6,4% Inflazione Autunnale (IPCA): 3,8% Tasso BCE sui Depositi: 2,50% Tasso BCE Rifinanziamento Marginale: 2,90%

▼

CONDIZIONI ECONOMICHE NEI PRINCIPALI PAESI MEMBRI
- Francia: Deficit 5,6%, debito 119% PIL, spread OAT-Bund a 131 pb - Germania: PIL debole (+0,6%/+1%), crisi automotive, avanzo estero al 4,5% - Spagna: Crescita trainante (+2,6%), disoccupazione giù, crisi affitti

11.2 La Francia: squilibri di bilancio, debolezza parlamentare e proteste di piazza

La Repubblica Francese affronta una complessa crisi economica e istituzionale:

- Indicatori di finanza pubblica: Il debito sovrano complessivo ha raggiunto il picco storico di 3.595,5 miliardi di euro, pari al 119% del PIL nazionale. Il disavanzo pubblico nei soli primi otto mesi del 2026 ha toccato i 159,6 miliardi, proiettando il deficit annuale verso una forchetta compresa tra il 5,4% e il 5,6%, ampiamente al di sopra della soglia comunitaria del 3%. Il Governatore della Banca di Francia, Emmanuelle Moulin, ha messo in guardia contro il rischio di tensioni di liquidità per il progressivo aumento del costo degli interessi.
- Pressione sui mercati obbligazionari: Il rendimento dei titoli di Stato decennali francesi (OAT) è salito al 4,6% (massimo da diciotto anni), mentre il differenziale di spread rispetto ai Bund tedeschi si è attestato a 131 punti base, livelli che non si registravano dalla crisi dei debiti sovrani del 2012. Per l'esercizio successivo è prevista un'emissione di titoli a medio-lungo termine per complessivi 340 miliardi di euro (+10%).
- Instabilità politica ed emergenza sociale: Il Primo Ministro Sébastien Lecornu, alla guida di un esecutivo di minoranza privo di maggioranza stabile all'Assemblea Nazionale, ha presentato una manovra economica da 54 miliardi di euro basata su tagli alla spesa pubblica per oltre 40 miliardi (blocco dei budget sanitari e congelamento delle retribuzioni dei pubblici dipendenti) e maggiori entrate fiscali per 5 miliardi. Le opposizioni contestano duramente il piano: la sinistra radicale di Jean-Luc Mélenchon (La France Insoumise) accusa il governo di smantellare il welfare, mentre la destra di Marine Le Pen (Rassemblement National) ha presentato una contro-finanziaria da 140 miliardi basata sulla cancellazione dei programmi dell'esecutivo. I sondaggi per le future elezioni presidenziali indicano Le Pen saldamente in testa (32-34%), prefigurando un ballottaggio con la sinistra radicale e la marginalizzazione dell'area di centro. La protesta contro i tagli al settore scolastico ha coinvolto oltre 250.000 manifestanti in decine di città, con occupazioni in metà degli istituti secondari e nel 40% delle università (compresa la Sorbona), culminando in centinaia di fermi di polizia e diffondendosi in altri Paesi europei.

11.3 La Germania: affaticamento del modello industriale e tensioni politiche

La Repubblica Federale Tedesca attraversa una fase di riorientamento del proprio modello produttivo:

- Dicotomia tra finanza ed economia reale: Il PIL registra una modesta ripresa (+0,6% - 1,0% secondo le stime più prudenti della Bundesbank) dopo due anni di recessione (-0,3% nel 2023 e -0,2% nel 2024; +0,2% nel 2025). L'indice azionario di Francoforte (DAX) tocca il record di 25.420 punti, riflettendo tuttavia esclusivamente la redditività delle grandi multinazionali

globalizzate e le commesse del comparto degli armamenti (Rheinmetall, Renk, Hensoldt, MTU).

- Declino dei pilastri tradizionali: L'economia tedesca risente dell'esaurimento dei propri storici punti di forza: fornitura di energia russa a basso costo, manifattura meccanica tradizionale e surplus commerciale export-led. Il contributo dell'export alla crescita del PIL è divenuto negativo. Nel nuovo contesto dominato da intelligenza artificiale, piattaforme cloud e microelettronica avanzata, l'apparato industriale tedesco sconta un ruolo di mero utilizzatore tecnologico. Il comparto dell'automotive (che genera il 6% del PIL) affronta profonde ristrutturazioni, con piani di chiusura di stabilimenti storici da parte del gruppo Volkswagen.
- Deficit di investimenti e svolta fiscale: Decenni di austerità e compressione salariale hanno generato un deficit cumulato negli investimenti infrastrutturali, digitali e di rete stimato in oltre 130 miliardi di euro, mentre l'avanzo di conto corrente è sceso al 4,5% del PIL (200 miliardi). L'esecutivo ha modificato i vincoli del pareggio di bilancio costituzionale (Schuldenbremse) per stanziare fondi speciali destinati a difesa e clima, portando la spesa pubblica al 50,2% del PIL e proiettando il debito pubblico verso il 68% e il deficit al 4,8% entro il 2028.
- Frammentazione elettorale: Il clima di incertezza sociale (Zukunftsangst) ha penalizzato il governo guidato da Friedrich Merz. Nelle elezioni regionali d'autunno la CDU ha segnato forti cali (18,8% a Berlino e 4,9% nel Meclemburgo-Pomerania Anteriore, restando esclusa dal parlamento regionale). In controtendenza, Alternative für Deutschland (AfD) ha raggiunto il 38,2% nel Meclemburgo, consolidandosi al primo posto nei sondaggi nazionali (circa 30%), indebolendo il "cordone sanitario" (Brandmauer) tra i partiti dell'arco costituzionale.

11.4 La Spagna: dinamismo economico ed emergenza abitativa

La Spagna presenta un quadro economico in netta controtendenza rispetto ai partner continentali:

- Performance macroeconomica trainante: La crescita del PIL reale si attesta su livelli compresi tra il +2,4% e il +2,6% su base annua, sostenuta dai consumi interni, dalla ripresa dell'occupazione (oltre 22 milioni di lavoratori attivi), dai flussi turistici esteri e dall'assorbimento delle risorse del programma europeo Next Generation EU.
- Crisi della casa e tensioni sociali: La sostenuta dinamica occupazionale e turistica ha accentuato la scarsità di alloggi nei grandi centri urbani (Madrid, Barcellona, Valencia, Siviglia), provocando un marcato incremento dei canoni di locazione e dei valori immobiliari. Tale dinamica ha penalizzato l'accesso alla casa per lavoratori a reddito medio-basso e fasce giovanili, sfociando in diffuse manifestazioni di piazza.
- Crisi parlamentare e voto anticipato: Il governo progressista guidato da Pedro Sánchez è caduto a seguito della bocciatura parlamentare di due decreti d'urgenza sul diritto all'abitare, respinti da PP, Vox e dai deputati catalani di Junts. La decisione di Sánchez di sciogliere le Cortes ha aperto la strada a elezioni politiche anticipate per il 29 novembre 2026, con i sondaggi che indicano il calo dei socialisti (26%) a fronte della possibile maggioranza tra Partito Popolare (33%) e Vox (18%).
- Riflessi sulla sicurezza e tensioni con l'Italia: La crisi di governo congela le delicate trattative con il Marocco sul Sahara Occidentale per la gestione dei flussi migratori. Il massiccio sconfinamento avvenuto a fine luglio 2026 nell'enclave di Ceuta (oltre 60.000 ingressi in sole 24 ore) ha innescato uno scontro istituzionale in sede UE: 22 governi, con in testa l'Italia, hanno inviato una lettera di censura a Madrid per la gestione delle frontiere, inducendo l'esecutivo italiano a sospendere temporaneamente gli accordi di Schengen con controlli alla frontiera verso la Spagna, provvedimento a cui Madrid ha risposto in modo speculare.

11.5 Impatti strutturali sull'integrazione europea e riflessi sull'Italia

Le concomitanti difficoltà dei tre principali paesi dell'Eurozona si riflettono sulla stabilità dell'intera Unione:

- Debolezza dell'euro e frammentazione dei capitali: Lo squilibrio finanziario francese deprime la moneta unica nel confronto con il dollaro statunitense. L'assenza di un mercato finanziario integrato (auspicato dal Rapporto Letta del 2024) riduce l'attrattività dei titoli europei rispetto ai Treasury USA.
- Attriti sulle regole fiscali: I piani di consolidamento imposti dalla Commissione Europea a fronte delle restrizioni monetarie della BCE alimentano il malcontento popolare, favorendo il consenso elettorale per le formazioni sovraniste ed euroscettiche.
- Protezionismo commerciale e Cina: L'indebolimento del comparto automobilistico tedesco ha spinto l'Unione Europea ad abbandonare la tradizionale apertura mercantile, votando l'imposizione di dazi protettivi sull'importazione di veicoli elettrici cinesi.
- Trasmissione delle criticità all'Italia: Nonostante le turbolenze sul debito francese, i titoli sovrani italiani mostrano una discreta tenuta, con lo spread BTP-Bund stabile attorno a 100 punti base. Al contempo, il rallentamento della produzione industriale tedesca si trasmette alle aziende fornitrici della componentistica e della meccanica del Nord Italia, sebbene l'export nazionale mantenga una maggiore diversificazione geografica di sbocco rispetto alla Germania.

LA SITUAZIONE ECONOMICA ITALIANA

12.1 Dinamiche del PIL e revisioni storiche dei Conti Nazionali

L'economia italiana evidenzia nel corso del 2026 una complessiva tenuta, muovendosi in un contesto internazionale complesso e caratterizzato da incertezza geopolitica, volatilità delle materie prime e barriere commerciali. La tenuta dell'economia nazionale ha superato le valutazioni preliminari degli organismi multilaterali, traendo vantaggio anche dalla revisione al rialzo delle serie storiche dei Conti Nazionali diffusa dall'Istat il 22 settembre 2026:

- Esercizio 2024: Tasso di crescita del PIL in termini reali rivisto all'1,1% (+0,3 punti percentuali rispetto alla stima preliminare).
- Esercizio 2025: Incremento del PIL consolidato allo 0,6% (+0,1 punti percentuali).

CRESCITA DEL PIL REALE IN ITALIA (2024 - 2027)
2024 (Consolidato Istat): +1,1% 2025 (Consolidato Istat): +0,6%
PREVISIONI ANNO 2026
• Istat (Rapporto Giugno 2026): +0,7% • Banca Mondiale: +0,7% / +0,8% • Fondo Monetario Internazionale (WEO Ottobre): +0,8% • OCSE (Rapporto Intermedio Settembre): +0,9% |
PREVISIONI ANNO 2027
• Istat: +0,7% • FMI / OCSE / Banca Mondiale: +0,6% / +0,7%

Per il 2026, le valutazioni collocano l'espansione del PIL reale all'interno di una forchetta compresa tra lo 0,7% e lo 0,9%, sostenuta dall'avanzamento dei cantieri del PNRR, dall'apporto del terziario e dalla stabilità occupazionale. Per il 2027 è atteso un rallentamento congiunturale (+0,6% - +0,7%), riconducibile principalmente al progressivo esaurimento delle risorse straordinarie europee e all'impatto ritardato delle condizioni monetarie restrittive.

12.2 Analisi della domanda aggregata: consumo, investimenti e commercio estero

COMPONENTI DELLA CRESCITA DEL PIL (2026)
DOMANDA INTERNA: +0,9 p.p. PIL
• Consumi privati delle famiglie: +0,6% • Investimenti fissi lordi: +2,2% - Fabbricati non residenziali e opere PNRR: Forte - Edilizia residenziale privata: Calo - Macchinari e beni strumentali: Positivo • Propensione al risparmio: Livelli stabili
DOMANDA ESTERA NETTA: -0,2 p.p. PIL |
• I Trimestre: +0,8 p.p. • II Trimestre: -0,3 p.p. - Volumi Export: +1,0% - Spesa Importazioni (effetto prezzi): +5,1% • Saldo Partite Correnti (12 mesi): 1,3% del PIL

- Domanda interna: Ha rappresentato il fulcro della dinamica economica nazionale, fornendo un contributo positivo netto di +0,9 punti percentuali di PIL nel 2026 (atteso a +0,5 punti nel 2027).
- Consumi privati: Mostrano un andamento prudente, crescendo dello 0,6% in termini reali nel 2026 (rispetto al +1,1% registrato nel 2025). Le famiglie hanno beneficiato del recupero del potere d'acquisto nella seconda parte dell'anno, preservando tassi di risparmio allineati alle medie storiche pre-pandemia quale cuscinetto finanziario contro i rischi di insolvenza.
- Investimenti fissi lordi: Costituiscono la componente più reattiva, crescendo del +2,2% annuo nel 2026 (+0,8% nel I trimestre e +0,3% nel II trimestre). La dinamica è sostenuta dalle opere pubbliche e infrastrutturali legate al PNRR, che compensano la contrazione dell'edilizia abitativa privata conseguente alla rimozione delle agevolazioni edilizie straordinarie. Gli investimenti in beni strumentali, macchinari e digitalizzazione mostrano un andamento positivo. Per il 2027 è atteso un marcato rallentamento dell'aggregato (+0,5%), per il completamento del ciclo di finanziamento straordinario europeo.
- Commercio estero e bilancia dei pagamenti: L'apporto della domanda estera netta al PIL nel 2026 è negativo (-0,2 punti percentuali). A fronte del positivo contributo del I trimestre (+0,8 punti percentuali), il II trimestre registra un contributo negativo (-0,3 punti), per effetto dell'incremento nominale dei valori di importazione (+5,1%), dovuto all'aumento dei prezzi delle materie prime energetiche e intermedie più che a una reale crescita dei volumi fisici importati. Nonostante il deterioramento delle ragioni di scambio, la bilancia delle partite correnti conserva una posizione solida, evidenziando un avanzo pari all'1,3% del PIL nei dodici mesi terminanti a luglio 2026, grazie alla competitività dell'export manifatturiero.

12.3 Il quadro settoriale: terziario, turismo e manifattura avanzata

L'analisi settoriale evidenzia un andamento eterogeneo tra i comparti economici:

- Settore terziario e servizi: Pilastro primario della crescita, con un'espansione congiunturale costante dello 0,4% sia nel primo che nel secondo trimestre 2026. Risultano trainanti commercio, logistica, servizi digitali per le imprese e, in particolare, la filiera turistico-ricettiva. Nei primi nove mesi del 2026 le presenze turistiche complessive in Italia hanno superato i 523 milioni (+4,7% rispetto al 2025), trainate dai visitatori stranieri (tedeschi, statunitensi, francesi,

britannici e flussi dall'Asia), pur generando pressioni sugli affitti abitativi nei centri metropolitani e fenomeni di congestione turistica.

- Attività industriale e manifattura classica: Presenta diffusi segnali di contrazione. Il valore aggiunto industriale è calato tra lo 0,6% e l'1,0% nel secondo trimestre 2026, con la produzione industriale in calo dell'1,3% su base mensile ad agosto, per le flessioni di beni intermedi (-1,8%), beni di consumo (-1,2%) e strumentali (-0,9%), a fronte della sola tenuta dell'energia (+2,8%).
- Manifattura avanzata e high-tech: Si muove in controtendenza rispetto alla stasi dell'industria tradizionale. I settori ad alta specializzazione segnano un progresso complessivo del +5,3%, trainati dall'aerospazio (+12,0%) e dalla farmaceutica (+3,3%), evidenziando una capacità di tenuta competitiva superiore alla media dell'Eurozona.

12.4 Il mercato del lavoro: traguardi quantitativi e nodi strutturali

Il mercato del lavoro rappresenta il principale fattore di stabilità del quadro macroeconomico italiano nel corso del 2026:

- Occupazione ai massimi storici: Gli occupati attivi crescono dello 0,3% nel I trimestre e dello 0,6% nel II trimestre, superando la cifra record di 24,4 milioni di lavoratori, con il tasso di occupazione (15-64 anni) salito al valore record del 63,1%.
- Composizione dei contratti: La crescita è sostenuta dal lavoro dipendente e dalla stabilizzazione dei contratti a tempo indeterminato (+120.000 unità nel II trimestre, pari all'86,7% del totale dei dipendenti). Le ore complessivamente lavorate aumentano dello 0,3% congiunturale e dell'1,3% tendenziale annuo.
- Disoccupazione e tasso di partecipazione: Il tasso di disoccupazione scende al minimo storico del 5,5% nel I trimestre (5,6% nel II trimestre per la riattivazione di persone precedentemente scoraggiate). Il tasso di partecipazione sale al 67%, il tasso di inattività cala al 33% e il volume dei lavoratori scoraggiati si riduce di 107.000 unità (-14,2%). Il costo del lavoro per unità registra un aumento annuo del 2,8%, compatibile con la stabilità dei prezzi.
- Criticità strutturali e riserva inespressa: Permangono storici divari territoriali, di genere e generazionali. A fronte della carenza di profili tecnici specializzati segnalata dalle aziende, persiste una riserva di capacità lavorativa inutilizzata o sottoutilizzata superiore di 3,3 punti percentuali alla media europea, pari a circa 4 milioni di individui (in prevalenza donne, giovani e inattivi teoricamente disponibili a lavorare).

MERCATO DEL LAVORO IN ITALIA (Dati 2026)
Numero Totale Occupati: 24,4 Milioni (Record)
Tasso di Occupazione (15-64 anni): 63,1%
Contratti a Tempo Indeterminato: 86,7% del totale
Tasso di Disoccupazione: 5,5% / 5,6% (Minimi)
Tasso di Partecipazione: 67,0%
Tasso di Inattività: 33,0%
Riduzione Lavoratori Scoraggiati: -14,2% (-107.000 unità)
Riserva Lavorativa Inespressa: 4 Milioni di persone

12.5 Dinamiche inflattive, spesa pubblica e conti dello Stato

- Pressioni inflattive: L'indice armonizzato IPCA ha registrato un'impennata estiva, salendo dal 3,0% medio del II trimestre al 4,1% nel singolo mese di settembre 2026 (indice nazionale NIC al +4,2% annuo). La fiammata è interamente riconducibile alla componente energetica: beni energetici regolamentati a +25,9%, beni energetici non regolamentati a +22,2% e prodotti

alimentari non lavorati a +5,5% (a causa della siccità e dei maggiori costi dei carburanti agricoli). La media d'inflazione annua è stimata al 2,9% dall'Istat e al 3,3% dal FMI.

- Tenuta dell'inflazione core: L'inflazione di fondo (al netto di energetici e alimentari freschi) rimane contenuta all'1,6% - 1,7%, escludendo al momento il rischio di spirali prezzi-salari. Per il 2027 le previsioni indicano una convergenza verso il target istituzionale del 2,0%.
- Indebitamento e conti pubblici: Il rapporto deficit-PIL sale dal 3,1% del 2025 al 3,6% nel 2026, risentendo dei sostegni fiscali contro i rincari energetici e dell'aumento della spesa per interessi sul debito (+0,2 punti percentuali di PIL). Il debito pubblico totale si attesta a circa 3.200 miliardi di euro, pari al 138% del PIL, con un servizio del debito stimato in circa 98 miliardi di euro per il solo 2026. A partire dal 2027 il quadro programmatico prevede una restrizione fiscale di bilancio pari a circa 0,4 punti percentuali di PIL, per effetto dell'esaurimento dei sussidi energetici e della progressiva conclusione dei cantieri del PNRR.

12.6 Bilanci familiari, disparità territoriali e povertà

- Redditi e consumi familiari: Il reddito delle famiglie cresce nominalmente dell'1,6% nel I trimestre e dello 0,4% nel II trimestre, con un recupero del potere d'acquisto dello 0,8%. La spesa media mensile si attesta a 2.782 euro correnti, nascondendo forti disparità geografiche: le famiglie del Nord-Est spendono in media il 39,3% in più rispetto ai nuclei del Mezzogiorno e delle Isole, con un differenziale di reddito medio del 31%.
- Povertà assoluta e minorile: La povertà assoluta coinvolge stabilmente il 9% delle famiglie residenti (circa 3 milioni di nuclei, per complessivi 5,7 milioni di individui). Il fenomeno colpisce con particolare intensità i residenti stranieri (incidenza al 29,4%) e i minori (povertà minorile al 12,5%, pari a 1,14 milioni di bambini e adolescenti). La povertà relativa si posiziona al 10,8% delle famiglie, delineando una persistente fragilità sociale.

12.7 Fattori di vulnerabilità per l'anno 2027

Le istituzioni economico-finanziarie internazionali individuano specifici fattori di rischio per l'Italia:

- Shock geopolitici esogeni: Nuove interruzioni nei transiti di greggio e GNL nel Mediterraneo o nel Golfo comporterebbero immediate perdite di potere d'acquisto e incrementi dei costi operativi aziendali.
- Attriti commerciali e barriere tariffarie: L'eventuale inasprimento di dazi e protezionismo tra Stati Uniti, Unione Europea e Cina penalizzerebbe un'economia manifatturiera fortemente orientata all'export come quella italiana.
- Transizione post-PNRR: La fine della spesa straordinaria legata al Recovery Fund rischia di determinare un vuoto nella domanda aggregata di investimenti in assenza di riforme capaci di attrarre stabilmente capitali privati.
- Impatto occupazionale dell'Intelligenza Artificiale: La rapida introduzione di tecnologie di automazione richiede politiche attive per la formazione e la riqualificazione (reskilling), per evitare forme di disoccupazione tecnologica e una maggiore polarizzazione retributiva.

LO SCENARIO PUGLIESE

13.1 Dinamica macroeconomica regionale e ZES Unica

Il biennio 2025-2026 costituisce per la Puglia un periodo di transizione congiunturale:

- Crescita del PIL: Dopo l'espansione dello 0,4% reale nel 2025 (inferiore sia alla media del Mezzogiorno, +0,7%, sia a quella nazionale, +0,6%), le stime per il 2026 indicano un'accelerazione con una crescita attesa tra lo 0,7% e lo 0,8%, allineando la regione al dato medio nazionale. A sostenere il ciclo contribuiscono l'espansione dei flussi turistici esteri, la

tenuta del commercio estero e le agevolazioni amministrative e fiscali connesse all'attuazione della ZES Unica per il Mezzogiorno.

- Demografia d'impresa e risparmio: Nel primo trimestre 2026 la demografia aziendale regionale evidenzia un saldo positivo di 266 imprese (+0,07%), in controtendenza rispetto alla contrazione dell'anno precedente. Nel secondo trimestre le imprese registrate raggiungono le 373.826 unità (327.017 attive). I depositi bancari e postali aumentano del 4,2%, gli impieghi creditizi alle attività produttive crescono dell'1,2% e le ore di cassa integrazione segnano un calo del 4,2%.

QUADRO MACROECONOMICO DELLA PUGLIA (2026)
PIL Regionale 2025: +0,4%
Stima Crescita PIL Regionale 2026: +0,7% / +0,8
Stock Imprese Registrate: 373.826
Imprese Attive: 327.017
Tasso di Occupazione (2026): 52,5%
Tasso di Disoccupazione Regionale: 10,0%
Tasso di Inattività (Gap 10 p.p. con dato Italia): 56,8%
Incidenza Giovani NEET: 22,8%
Inflazione Media Regionale: 3,2%
Reddito Disponibile pro-capite (18.000 €/anno): -20% IT

13.2 Il mercato del lavoro regionale e le fragilità strutturali

- Recupero occupazionale: A fronte della lieve contrazione occupazionale del 2025 (-0,3%, contro il +0,8% nazionale), il 2026 fa registrare un rimbalzo con il tasso di occupazione salito al 52,5% (+36.000 occupati rispetto a inizio anno). Le assunzioni programmate nel settore extra-agricolo salgono del 2,2% (a fronte del -0,8% medio nazionale).
- Persistenza dei divari strutturali: Il tasso di disoccupazione rimane fermo al 10,0% (contro il 6,1% medio nazionale), mentre il tasso di attività si posiziona al 56,8% (10 punti percentuali al di sotto della media italiana). Il gap di genere permane marcato: il tasso di attività femminile si ferma al 43,0%, inferiore di ben 28 punti percentuali rispetto a quello maschile.
- Giovani, innovazione e capitale umano: La quota di giovani NEET (che non studiano e non lavorano) si attesta a un elevato 22,8%. Si registra una flessione dell'11,4% nel numero di start-up innovative iscritte e un tasso di natalità brevettuale fermo ad appena un quinto del benchmark nazionale.

13.3 Redditi, consumi e inflazione locale

L'inflazione regionale nel 2025 si è attestata al 2,1% medio (superiore all'1,5% nazionale), per poi accelerare nel corso del 2026 toccando una media del 3,2% annuo, con punte del 3,8% nei capoluoghi. Il reddito disponibile delle famiglie pugliesi è salito nominalmente del 2,4% nel 2025, traducendosi tuttavia in un progresso reale del potere d'acquisto di appena lo 0,8%. I consumi interni reali sono cresciuti dello 0,9% nel 2025 (con un calo del 7,4% nelle immatricolazioni auto). Nel 2026 i consumi segnano una modesta ripresa in volume (+1,2%), a fronte di un reddito medio disponibile pro capite di circa 18.000 euro annui, inferiore di un quinto rispetto alla media nazionale.

13.4 L'andamento dei settori produttivi regionali

ANDAMENTO DEI SETTORI CHIAVE IN PUGLIA
MANIFATTURA: Stasi • Valore aggiunto 2025: +0,5% • Comparti positivi: Meccanica, elettronica, energia • Comparti in crisi: Tessile-abbigliamento, chimica, mobile • Nodo Acciaierie d'Italia (Taranto): Produzione a 2 Mt
COSTRUZIONI: Forte • Valore aggiunto 2025 (Traino PNRR): +3,4% • Valore aggiunto medio Italia costruzioni: +2,4% • Rallentamento compravendite residenziali private: -0,9%
AGRICOLTURA: Crisi • Calo stock imprese attive nel comparto primario: -0,91% • Cause: Rincari carburanti/fertilizzanti, siccità/nubifragi • Risposta: Stanziamento straordinario Regione (30 Mln €)
TURISMO E RICETTIVITÀ: Boom • Presenze turistiche 2025: +10,4% • Pernottamenti visitatori esteri: +22,7% • Tasso di internazionalizzazione: 34% • Riduzione della stagionalità estiva (Lug-Set): da 67 a 60% • Criticità: Produttività oraria -42% e salari lordi -55%

- Manifattura e polo siderurgico: Il valore aggiunto industriale è cresciuto di un modesto 0,5% nel 2025. Tengono la meccanica, l'elettronica e l'estrattivo-energetico, mentre flettono le filiere tradizionali del tessile-abbigliamento, della chimica e del legno-arredo. Pesa la situazione di Acciaierie d'Italia a Taranto: i volumi produttivi del 2025 si sono fermati a poco più di 2 milioni di tonnellate di acciaio grezzo (a fronte del limite autorizzato di 6 milioni), rendendo necessaria la procedura di amministrazione straordinaria e l'avvio della ricerca di investitori per la continuità e la decarbonizzazione.
- Costruzioni e opere pubbliche: Rappresentano il settore più dinamico, con una crescita del valore aggiunto reale del +3,4% nel 2025 (a fronte del +2,4% nazionale). La spinta deriva dall'esecuzione dei progetti infrastrutturali finanziati dal PNRR, che ha compensato la flessione dell'edilizia abitativa privata (-0,9% nelle compravendite residenziali nel 2025, pur con valori immobiliari medi in salita del 3,7%).
- Agricoltura e filiera agroalimentare: Il comparto registra una prolungata sofferenza, condizionato dall'aumento dei costi dei fattori di produzione (gasolio agricolo e fertilizzanti) e dagli impatti del cambiamento climatico (siccità prolungata ed eventi meteo estremi). Lo stock di imprese agricole attive si riduce dello 0,91% a inizio 2026, con ripercussioni su filiere tipiche quali ortofrutta, viticoltura e olivicoltura. Nell'ottobre 2026 la Regione Puglia ha disposto uno stanziamento straordinario di 30 milioni di euro per sostenere le imprese colpite e incentivare l'efficienza idrica.
- Commercio estero e logistica marittima: L'export regionale è salito del 2,6% corrente (+2,0% in volume) nel 2025, in controtendenza rispetto al Mezzogiorno (-1,2%), accelerando al +10% nella prima metà del 2026 per l'operatività della ZES Unica. Trainano le vendite di macchinari industriali, apparecchi elettrici e agroalimentare, con sbocchi principali in Germania, Francia, Regno Unito e Stati Uniti (circa 1 miliardo di valore). I porti pugliesi (circa 28 milioni di tonnellate movimentate all'anno, pari al 5,6% nazionale) mostrano una contrazione cumulata di quasi un

terzo negli ultimi dieci anni, per via del ridimensionamento delle attività industriali pesanti a Taranto e Brindisi, richiedendo una riconversione verso logistica commerciale e merci ad alto valore aggiunto.

- Legami di filiera con le grandi multinazionali: Circa il 70% del valore aggiunto generato dalle micro e piccole imprese pugliesi autonome proviene da rapporti commerciali diretti o indiretti con gruppi multinazionali operanti nella regione, pur conservando una presenza limitata come fornitori stabili nelle catene globali del valore.

13.5 Il comparto turistico tra internazionalizzazione e bassa produttività

Il turismo si conferma uno dei motori primari dell'economia regionale:

- Flussi e presenze: Nel 2025 gli arrivi sono cresciuti del 13,1% e le presenze del 10,4%. La dinamica è guidata dalla clientela estera, con un incremento dei pernottamenti internazionali del 22,7% (contro il +4% dei residenti italiani), portando il tasso di internazionalizzazione dei flussi al 34% (era al 19% nel 2014).
- Destagionalizzazione e riallocazione ricettiva: La quota di pernottamenti concentrata nei mesi estivi di alta stagione (luglio-settembre) è scesa dal 67% del 2014 al 60% del 2024, evidenziando una crescente destagionalizzazione e un aumento della spesa media dei turisti stranieri. I posti letto complessivi aumentano del 16% nell'ultimo decennio, polarizzandosi tra hotel a 4 e 5 stelle lusso da un lato e strutture extra-alberghiere (locazioni brevi al 35% del totale extra-alberghiero) dall'altro.
- Contraddizioni del comparto: L'espansione quantitativa dei posti di lavoro (+43% di addetti nell'ultimo decennio) si è accompagnata a un calo della produttività oraria del lavoro, che si colloca a livelli inferiori del 42% rispetto alla media dell'economia regionale. L'elevata incidenza di rapporti a termine, stagionali e part-time involontario determina retribuzioni lorde medie per i lavoratori del settore turistico inferiori del 55% rispetto a quelle degli altri comparti privati extra-agricoli.

13.6 Demografia ed eterogeneità economica provinciale

Il quadro socioeconomico sconta un costante declino demografico: nel 2025 la popolazione regionale è calata dello 0,5% (-0,4% nel Mezzogiorno, -0,1% in Italia), concentrandosi nelle fasce con meno di 15 anni e tra i 15 e i 64 anni, a fronte dell'aumento degli ultrasessantacinquenni. La povertà assoluta interessa il 14% delle famiglie regionali.

LA POLARIZZAZIONE ECONOMICA PROVINCIALE
BARI (Motore Economico Regionale) • Valore Aggiunto 2007-2023: +5,8% (Primato assoluto regionale). • Dinamica I Trimestre 2026: Saldo positivo di 171 imprese (+0,12%). • Fattori trainanti: Terziario avanzato, commercio, servizi e turismo.
LECCE & BARLETTA-ANDRIA-TRANI (BAT) • Valore Aggiunto 2007-2023: Lecce +1,7%, BAT +1,0% (Recupero 2008). • Fattori trainanti: Economia del turismo, servizi e tenuta manifattura
BRINDISI • Valore Aggiunto 2007-2023: -1,1% (Difficoltà manifattura ed edilizia) • Dinamica I Trimestre 2026: Miglior tasso aziendale (+0,31%, +121 az.)
FOGGIA • Valore Aggiunto 2007-2023: -3,5% (Crisi del settore primario). • Dinamica I Trimestre 2026: Saldo negativo d'impresa (-49 unità).

TARANTO (Criticità Massima)
- Valore Aggiunto: -5,1% nel biennio 2025-2026 (Valore manifattura /2)
- Dinamica I Trimestre 2026: Saldo negativo d'impresa (-40 unità).
- Nodo strutturale: Crisi e ridimensionamento polo siderurgico.

L'analisi territoriale conferma una marcata frammentazione tra le province pugliesi:

- Bari: Si conferma il centro propulsivo della regione. Nel periodo 2007-2023 ha segnato una crescita del valore aggiunto reale del 5,8% (valore più elevato della Puglia), trainata da servizi avanzati, terziario e commercio. Nel primo trimestre 2026 registra un saldo positivo di 171 imprese (+0,12%).
- Lecce e Barletta-Andria-Trani (BAT): Hanno completato il recupero dei livelli produttivi antecedenti al 2008: Lecce segna un progresso cumulato dell'1,7% e la BAT dell'1,0%, sostenute da turismo, commercio e servizi di prossimità.
- Brindisi: Evidenzia un calo a lungo termine del valore aggiunto (-1,1%), mostrando tuttavia nel primo trimestre 2026 il tasso di crescita imprenditoriale più vivace della regione (+0,31%, con un saldo attivo di 121 aziende), favorito da iniziative nella logistica e nell'energia.
- Foggia: Registra una contrazione a lungo termine del valore aggiunto pari al -3,5%, condizionata dalla crisi dell'agricoltura e dal calo delle attività di servizio tradizionali, con un saldo d'impresa negativo (-49 unità) a inizio 2026.
- Taranto: Rappresenta la realtà più complessa, con una perdita del valore aggiunto del -5,1% nel biennio, determinata dal ridimensionamento dell'attività del polo siderurgico, che ha dimezzato il valore aggiunto industriale locale e generato un saldo d'impresa negativo (-40 unità) nel primo trimestre 2026.

IL SISTEMA CAMERALE

Gli effetti su mercati del disordine mondiale e delle tensioni internazionali in atto, le ricadute delle crisi internazionali, insieme ai grandi temi del cambiamento climatico e delle transizioni ecologica e digitale, negli ultimi anni hanno impattato fortemente su tutto il sistema produttivo e quindi anche sul ruolo degli Enti camerali e sui servizi che sono chiamati ad offrire in aggiunta alle funzioni amministrative ordinarie.

A supporto delle necessità ed esigenze del sistema economico, particolarmente in questo contesto che impone dinamismo e capacità di reazione, si rivela quanto mai fondamentale l'insieme degli interventi che le Camere di Commercio - in qualità di Enti pubblici a diretto contatto con il sistema delle imprese, le loro associazioni e le organizzazioni socio-economiche dei territori - possono mettere in campo sul fronte sia pubblico che privato, favorendo la cooperazione tra settori per creare nuove opportunità e avviare programmi di sostegno, rilancio e riposizionamento sui mercati.

Del resto, le Camere di commercio hanno competenza specifica su ambiti di rilevanza strategica per lo sviluppo economico del territorio, quali la digitalizzazione, la formazione e il lavoro, la valorizzazione del territorio, il turismo e il supporto all'internazionalizzazione delle imprese.

Benché le disposizioni di riforma del 2016 abbiano comportato restrizioni alle fonti di finanziamento degli Enti camerali ed abbiano posto limiti di natura economico-gestionale alle loro potenzialità operative, ciò non di meno hanno motivato le Camere di Commercio a ricercare nuove opportunità per assicurare l'appoggio ed il sostegno al sistema delle imprese anche in ambiti innovativi.

Unioncamere ha presentato nel 2019 una proposta di azione su aspetti strategici e prioritari per il rilancio del Sistema Paese**,** da realizzare anche grazie al supporto dell'intero Sistema camerale italiano.

Il Piano per il rilancio del Sistema Paese è stato strutturato in 10 punti chiave relativi a: digitalizzazione e tecnologie 4.0, infrastrutture e intermodalità, semplificazione e identità digitale,

giustizia civile e mediazione, internazionalizzazione, turismo, nuove imprese e giovani, irrobustimento finanziario e organizzativo, qualità delle risorse umane e formazione, sostenibilità.
Su alcuni di questi aspetti la Camera di Commercio di Bari ha avviato da tempo azioni concrete. Già nel triennio 2017-2019, attraverso la realizzazione di progetti strategici per i quali il MISE ha autorizzato l'applicazione di maggiorazioni alle quote di diritto annuale, le imprese sono state assistite, formate e supportate, anche finanziariamente, in programmi di sviluppo su questi ambiti e per il triennio 2020-2022 il Ministero ha nuovamente autorizzato le Camere di commercio ad attività progettuali, sia in continuità con i precedenti, sia in nuovi ambiti.
Con la Deliberazione n. 6 del 22.11.2019, il Consiglio camerale ha approvato l'incremento del diritto annuale per il triennio 2020-2022 in misura pari al 20% degli importi annui in linea con il decreto ministeriale, finalizzando tale incremento alla realizzazione dei Progetti "Punto Impresa Digitale", "Formazione e Lavoro", ''Turismo'' e "Prevenzione crisi di impresa e supporto finanziario" attraverso azioni di sistema.
In relazione al quadro economico-normativo radicalmente mutato in funzione delle emergenze prima pandemica e poi bellica, l'Ente camerale barese ha dovuto riprogrammare, nel corso del triennio 2019-2022, i propri obiettivi, con iniziative ed interventi volti a sostenere il sistema economico e il sistema delle imprese.
Con Deliberazione del Consiglio camerale n. 6 del 18.11.2022 la Camera di Commercio di Bari ha approvato l'incremento del diritto annuale per il triennio 2023 – 2025 in misura parti al 20% degli importi annui dovuti dalle imprese finalizzando tale incremento alla realizzazione dei progetti "La doppia transizione: digitale ed ecologica", "Formazione e lavoro" e "Turismo".
Con Deliberazione del Consiglio camerale n. 7 del 30.07.2025 la Camera di Commercio di Bari ha deliberato di realizzare nel prossimo triennio 2026-2028 - previo Decreto di autorizzazione del Ministero delle Imprese e del Made in Italy per ottenere il finanziamento con l'aumento del 20% del diritto annuale - i Progetti: 1. Doppia transizione: digitale ed ecologica; 2. Turismo 3. Internazionalizzazione delle Imprese ottenendo già la condivisione con la Regione Puglia.
In particolare, la Camera di Commercio di Bari ha deliberato di destinare il 45% dell'incremento del diritto annuale al Progetto "Doppia transizione digitale ed ecologica", il 30% al Progetto "Turismo" e il 25% al progetto "Internazionalizzazione delle imprese", per un importo complessivo nel triennio pari a €. 5.481.072,18 da ripartire – nell'orizzonte pluriennale - tra i tre Progetti nel seguente modo:
"Doppia transizione digitale ed ecologica" (45%);
"Turismo" (30%);
"Internazionalizzazione delle Imprese" (25%).
Con D.M. 17 marzo 2026 il Ministro delle Imprese e del Made in Italy ha autorizzato, ai sensi dell'articolo 18, comma 10, della legge 29 dicembre 1993, n. 580, per gli anni 2026, 2027 e 2028 per 61 Camere di commercio inclusa quella di Bari, l'incremento della misura del diritto annuale per il finanziamento dei progetti indicati nella deliberazione del Consiglio camerale n. 7 del 30.07.2025. Il decreto, registrato dall'Ufficio Centrale di Bilancio presso il Ministero delle Imprese e del Made in Italy in data 10/04/2026 con il n. 117 e dalla Corte dei Conti - Ufficio di controllo sugli atti del Ministero delle Imprese e del Made in Italy, del Ministero dell'Agricoltura, della Sovranità Alimentare e delle Foreste e del Ministero del Turismo in data 27/04/2026 con il n. 561, prevede, inoltre, che le risorse non utilizzate per la realizzazione dei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale autorizzati per il triennio precedente, sono destinati a finanziare i progetti di cui al decreto 17.3.2026.

ORGANI DI GOVERNO DELL'ENTE

Nel 2022 è avvenuto il rinnovo degli Organi di governo della Camera di Commercio di Bari.

La Giunta, con Deliberazione n. 6 del 29 gennaio 2021, aveva proposto la ripartizione dei seggi del Consiglio in base alle caratteristiche economiche locali; proposta approvata dal Consiglio con Delibera n. 1 dello stesso giorno.
La riforma del 2016, introdotta dal D.lgs. n. 219, ha ridotto il numero dei consiglieri da 30 a 22 per le Camere con oltre 80 mila imprese, aggiungendo tre membri rappresentanti di sindacati, consumatori e professionisti, per un totale di 25 componenti.
La Giunta, ora composta dal Presidente e da sette membri, ha completato la procedura di rinnovo dopo una pausa dovuta alla pandemia, inviando i dati necessari alla Regione Puglia. Con D.P.G.R. n. 47 del 17 febbraio 2022 e la Regione ha nominato il nuovo Consiglio, che si è insediato il 1° marzo 2022.
In quella data, il Consiglio ha eletto il Dott. Alessandro Ambrosi come Presidente e successivamente, l'8 aprile 2022, sono stati eletti i 7 membri della nuova Giunta.
Tuttavia, poiché nessuna organizzazione sindacale aveva presentato candidature, è stata avviata una procedura di integrazione del Consiglio. Con Determinazione presidenziale n. 4 del 22 marzo 2022, sono stati riaperti i termini per la determinazione della consistenza delle Organizzazioni Sindacali.
Il 23 maggio 2022, il Presidente della Giunta ha nominato il rappresentante sindacale.
A seguito del decesso, in data 13.06.2023, del Presidente Dott. Alessandro Ambrosi, è stata data comunicazione al Presidente della Regione Puglia, con nota prot. 69538 del 22.06.2023, chiedendo di procedere alla nomina di un nuovo consigliere quale rappresentante del settore Commercio, ai sensi dell'Art. 11 del D.M. n. 156 del 4 agosto 2011.
Con D.P.G.R. n. 346 del 24.07.2023 è stata nominata, in sostituzione del Dott. Ambrosi, la consigliera Lucia Di Bisceglie, quale rappresentante del settore Commercio.
Conseguentemente, il Consiglio camerale si è riunito per eleggere il nuovo Presidente che, con Deliberazione n. 6 del 01.08.2023, è stato individuato nella persona della Consigliera Lucia Di Bisceglie, con decorrenza dalla data di detto provvedimento fino alla scadenza della restante durata del mandato del Consiglio decorrente dalla data di insediamento dell'Organo.
Il rappresentante del settore Industria Sergio Fontana ha rassegnato le dimissioni dalla Giunta e dal Consiglio camerale con decorrenza 10.09.2025. Si è, quindi, proceduto alle comunicazioni di rito al Presidente della Regione Puglia che con DPGR n. 21 del 19.01.2026 ha nominato il dott. Mario Aprile quale componente del Consiglio camerale in rappresentanza del settore Industria. Lo stesso consigliere in data 06.02.2026 è stato eletto dal Consiglio camerale componente della Giunta camerale.
In data 20.05.2026 il rappresentante del settore Artigianato Giuseppe Riccardi ha rassegnato le dimissioni dal Consiglio camerale. Si è provveduto in data 21.05.2026 alle comunicazioni di rito al Presidente della Regione Puglia che con DPGR n. 412 del 15 luglio 2026 ha nominato quale componente in rappresentanza del settore "Artigianato" del Consiglio camerale la sig.a Antonella Gernone.
In data 12 ottobre 2026 il rappresentante del settore Industria Salvatore Liso ha rassegnato le dimissioni dal Consiglio camerale. Si è provveduto in data 14 ottobre 2026 alle comunicazioni di rito al Presidente della Regione Puglia e si è in attesa della nomina del nuovo componente del Consiglio camerale.
Il 28 febbraio 2027 giungerà a scadenza l'attuale Consiglio camerale, pertanto, in base a quanto previsto dall' art. 2 del D.M. 4 agosto 2011 n. 156, il 2 settembre 2026 la Presidente ha dato avvio alle procedure previste dallo stesso decreto per il rinnovo del Consiglio camerale che impegneranno la Segreteria Generale e il gruppo di lavoro, a tale scopo istituito, al fine di procedere alle verifiche previste dalla normativa nel rispetto dei temini procedimentali.

IL CONTESTO INTERNO E LE RISORSE

Per quanto riguarda le **risorse umane,** l'Ente camerale barese conta 127 dipendenti (56 uomini e 71 donne), tutti con contratto a tempo indeterminato, di cui 8 a tempo parziale.
I dati, aggiornati a ottobre 2026, mostrano la seguente distribuzione del personale nelle categorie contrattuali:

CATEGORIE	DOTAZIONE ORGANICA DECRETO MISE 16/2/2018	PERSONALE ATTUALMENTE IN SERVIZIO	STATO DI ECCEDENZA O SOTTO COPERTURA
DIRIGENTI	3	3	0
Funzionari ed elevata qualificazione	40	33	-7
Istruttori	86	87	+1
Operatori esperti	11	2	-9
Operatori	3	2	-1
TOTALE	**143**	**127**	**-16**

Il Piano dei Fabbisogni di personale per l'anno 2026 è stato realizzato dando corso alla procedura di progressioni tra le Aree "in deroga" ex art. 13, comma 6, del CCNL Comparto Funzioni Locali conclusasi con l'assunzione di n. 4 unità di Funzionari ed E.Q. e di n. 6 unità di Istruttori.
Si è proceduto, inoltre, all'assunzione dall'esterno con scorrimento di graduatorie vigenti per complessive n. 7 unità appartenenti all'Area degli Istruttori.
La procedura di mobilità per n. 1 Operatore esperto è stata espletata con esito negativo e conseguentemente si è avviata la procedura di utilizzo di graduatorie di altri Enti, così come previsto dal Piano dei Fabbisogni sopra citato, ad oggi in fase di realizzazione.

Per quanto concerne le **partecipazioni** societarie e non societarie della Camera, la situazione risultante dall'ultimo bilancio d'esercizio approvato con *Deliberazione del Consiglio Camerale n. 2 del 28.04.2026* è riportata nelle tre tavole che seguono, che includono le partecipazioni azionarie, i conferimenti di capitali in organismi non societari e le partecipazioni in società non per azioni.

PARTECIPAZIONI AZIONARIE

SOCIETA'	NOTE	NUM AZIONI	VALORE PERCENTUALE PARTECIPAZIONE	QUOTA NOMINALE SOTTOSCRITTA / VERSATA	CAPITALE SOCIALE	PATRIMONIO NETTO	VALORE CONTABILE 2025	VALORE CONTABILE 2024	VARIAZIONI
INFOCAMERE S.C.P.A.		28.782	0,50%	89.224,20	17.670.000,00	53.121.549,00	**132.019,19**	**132.019,19**	**0,00**
							263.303,89	263.303,89	
							-131.284,79	-131.284,79	
TECNO HOLDING SPA		6.638.547	0,39%	98.795,37	25.000.000,00	167.299.572,00	**610.584,13**	**610.584,13**	**0,00**
							479.299,34	479.299,34	
							131.284,79	131.284,79	
BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA S.C.P.A.		6	0,07%	1.797,72	2.387.372,16	4.670.451,00	**1.879,51**	**1.879,51**	**0,00**
PATTO TERRITOR. AREA METROPOL. BARI SPA IN LIQUIDAZIONE (in fallimento)	1	374	3,40%	6.732,00	198.000,00	10.329,00	**1,00**	**1,00**	**0,00**
TECNOBORSA S.C.P.A.		4.519	0,33%	4.519,00	1.377.067,00	1.341.590,00	**4.516,28**	**4.516,28**	**0,00**
TECNOSERVICECAMERE S.C.P.A. (già TECNOCAMERE S.C.P.A.)		4.966	0,19%	2.582,32	1.318.941,00	5.472.923,00	**4.557,12**	**4.557,12**	**0,00**
				520,00			774,15	774,15	
				2.062,32			3.782,97	3.782,97	
ISNART S.C.P.A.	2	756	0,25%	756,00	292.184,00	704.518,00	**2.000,00**	**2.000,00**	**0,00**
TOTALE							**€ 755.557,23**	**€ 755.557,23**	**€ 0,00**

Conferiment idi Capitale (in organismi non societari)

ORGANISMI	VALORE ANNO 2025	VALORE ANNO 2024	VARIAZIONI
E.A. FIERA DEL LEVANTE	€ 10.862.854,63	€ 10.862.854,63	€ 0,00
ASSOCIAZIONE MURGIA SVILUPPO	€ 103,29	€ 103,29	€ 0,00
CONSORZIO OLIO DOP TERRA DI BARI (già TERRA DI BARI – TERRAUTENTICA BARI)	€ 5.164,56	€ 5.164,56	€ 0,00
CONSORZIO A.S.I.	€ 62.089,26	€ 62.089,26	€ 0,00
	€ 23.355,00	€ 23.355,00	
	€ 38.734,26	€ 38.734,26	
TOTALE	**€ 10.930.211,74**	**€ 10.930.211,74**	**€ 0,00**

Altre Partecipazioni

SOCIETA'	NOTE	NS. PARTECIPAZIONE	VALORE PERCENTUALE QUOTA	QUOTA NOMINALE SOTTOSCRITTA / VERSATA	CAPITALE SOCIALE	PATRIMONIO NETTO	VALORE CONTABILE 2025	VALORE CONTABILE 2024	VARIAZIONI
MERCATO AGRICOLO ALIMENTARE BARI S.C.R.L.	1	1 QUOTA	90,03010%	€ 33.260.150,00	€ 36.943.368,00	€ 30.815.173,00	€ 27.742.931,07	€ 26.729.296,58	**-354.980,51**
								€ 1.368.615,00	
NUOVA FIERA DEL LEVANTE S.R.L.		1 QUOTA	85%	€ 1.700.000,00	€ 2.000.000,00	€ 5.673.473,00	€ 4.822.452,05	€ 4.660.911,25	**161.540,80**
C.S.A. CONSORZIO SERVIZI AVANZATI S.C.R.L.		1 QUOTA	24,31148%	€ 285.173,61	€ 1.173.000,00	€ 1.303.490,00	€ 316.897,71	€ 315.422,25	**1.475,46**
CONSORZIO PER LO SVILUPPO DELL'AREA CONCA BARESE SCRL *in Liquidazione*	2	1 QUOTA	7,50%	€ 7.500,00	€ 100.000,00	€ 224.475,00	€ 13.404,37	€ 13.404,37	**0,00**
							€ 8.264,92	€ 8.264,92	
							€ 5.139,45	€ 5.139,45	
PATTO TERRITORIALE POLIS SUD EST BARESE SRL *in Liquidazione*	3	1 QUOTA	6,15%	€ 8.716,75	€ 141.697,04	€ 141.735,00	€ 12.931,32	€ 12.931,32	**0,00**
BARI PORTO MEDITERRANEO SRL *in Liquidazione*	2/4	1 QUOTA	5,00%	€ 62.500,00	€ 1.250.000,00	€ 1.838.618,00	€ 1,00	€ 1,00	**0,00**
RETECAMERE S. CONS. A R.L. *in Liquidazione*	2	1 QUOTA	0,17%	€ 412,37	€ 242.356,34	€ 338.735,00	€ 3.942,89	€ 3.942,89	**0,00**
							€ 2.803,70	€ 2.803,70	
							€ 1.139,19	€ 1.139,19	
TERRA DEI TRULLI E DI BARSENTO – S.C.R.L.		1 QUOTA	15,00%	€ 5.700,00	€ 38.000,00	€ 71.286,00	€ 3.795,60	€ 3.795,60	**0,00**
ECOCERVED S.C.A.R.L.		1 QUOTA	1,82%	€ 45.542,00	€ 2.500.000,00	€ 6.873.364,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	**0,00**
UNIONTRASPORTI S.C.A.R.L	5	1 QUOTA	0,3971%	€ 1.544,91	€ 425.461,46	€ 574.990,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00	**0,00**
IC OUTSOURCING SCRL		1 QUOTA	0,30%	€ 1.151,00	€ 372.000,00	€ 5.366.761,00	€ 1.127,16	€ 1.127,16	**0,00**
SISTEMA CAMERALE SERVIZI S.R.L.		1 QUOTA	0,079%	€ 3.179,00	€ 4.009.935,00	€ 25.766.503,00	€ 5.200,00	€ 5.200,00	**0,00**
INNEXTA S.C.R.L. (già Consorzio Camerale Credito e Finanza)	6	1 QUOTA	5,38%	€ 16.863,00	€ 309.644,00	€ 712.739,00	€ 26.854,34	€ 26.854,34	**0,00**
CENTRO STUDI DELLE CAMERE DI COMMERCIO GUGLIELMO TAGLIACARNE S.C R.L.		3 QUOTE	1,19%	€ 6.000,00	€ 500.824,00	€ 1.225.926,00	€ 13.499,25	€ 13.499,25	**0,00**
G.A.L. PONTE LAMA S.C.R.L.	7	1 QUOTA	16,00%	€ 4.000,00	€ 25.000,00	€ 34.975,00	€ 3.088,48	€ 3.088,48	**0,00**
G.A.L. LE CITTA' DI CASTEL DEL MONTE S.C.AR.L.		1 QUOTA	13,35%	€ 12.500,00	€ 93.636,00	€ 58.664,00	€ 12.500,00	€ 12.500,00	**0,00**
G.A.L. TERRE DI MURGIA SCAR.L.	8	1 QUOTA	15,00%	€ 4.500,00	€ 30.000,00	€ 32.936,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	**0,00**
GAL NUOVO FIOR D'OLIVI SCRL		1 QUOTA	2,50%	€ 500,00	€ 20.000,00	€ 22.291,00	€ 500,00	€ 500,00	**0,00**
GAL SUD EST BARESE SCRL		1 QUOTA	13,83%	€ 13.600,00	€ 98.350,00	€ 129.085,00	€ 10.719,49	€ 10.719,49	**0,00**
GRUPPO DI AZIONE LOCALE MURGIA PIU' SCARL		1 QUOTA	10,00%	€ 2.500,00	€ 25.000,00	€ 33.032,00	€ 2.500,00	€ 2.500,00	**0,00**
TOTALE ALTRE PARTECIPAZIONI							**€ 33.054.344,73**	**€ 33.246.308,98**	**-191.964,25**
TOTALE GENERALE ALTRE PARTECIPAZIONI E CONFERIMENTI DI CAPITALI							**€ 43.984.556,47**	**€ 44.176.520,72**	**-191.964,25**

Con *Determinazione Presidenziale n. 21 del 30.12.2025*, ratificata con *Deliberazione di Giunta n. 8 del 15.01.2026*, avente ad oggetto la "*Revisione periodica delle partecipazioni ex art. 20 D. Lgs. 19 agosto 2016 n. 175. Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica e s.m.i. Determinazioni.*", la Camera di Commercio di Bari ha effettuato la revisione periodica, ex art. 20 D.Lgs. n.175/2016 e s.m.i, delle partecipazioni societarie possedute direttamente e indirettamente alla data del 31.12.2024, manifestando la volontà di mantenimento senza interventi di razionalizzazione per tutte le partecipazioni societarie dirette e indirette detenute a tale data, eccetto quelle in liquidazione o fallimento e quelle n corso di dismissione e in particolare:

- *Patto territoriale Area metropolitana di Bari Spa in fallimento*;
- *Consorzio per lo sviluppo dell'Area Conca barese Scrl in liquidazione*;
- *Bari Porto Mediterraneo Srl in liquidazione*;
- *Retecamere Scrl in liquidazione*.

Nello specifico, nella società *Consorzio per lo sviluppo dell'Area Conca barese s.c.r.l. in liquidazione* l'assemblea straordinaria dei soci, in data 06 marzo 2025, con atto pubblico del notaio Dott. Gennaro Panzarino - repertorio num. 1726 - ha deliberato lo scioglimento per decorso del termine al 31.12.2024 - ex art. 3 dello statuto societario - con nomina del liquidatore.

Per *Bari Porto Mediterraneo srl in liquidazione* (fallimento dichiarato con sentenza n.52 del 28.3.2012 del Tribunale di Bari e chiuso con decreto n. 52 del 17.03.2025 dello stesso Tribunale) e *Retecamere Scrl in liquidazione* si resta, invece, in attesa della conclusione delle procedure di liquidazione)**.** In relazione a quest'ultima società, Unioncamere, nel suo ultimo Piano di revisione delle partecipate, ha precisato che sono stati risolti transattivamente i giudizi pendenti; pertanto, la liquidazione dovrebbe chiudersi nel 2026.

Per quanto riguarda il Patto *Territoriale Polis Sud Est Barese s.r.l., c*on atto pubblico redatto dal notaio Dott. Roberto Carino, repertorio num. 150336 del 27.03.2025, l'assemblea straordinaria dei soci ha deliberato lo scioglimento anticipato, con apertura delle procedure di liquidazione e nomina del liquidatore.

Quanto alla società *Bari Porto Mediterraneo s.r.l.,* con decreto del 21.2.2011 il Tribunale di Bari ha nominato il liquidatore giudiziario e con sentenza n. 52 del 28.3.2012 ha dichiarato il fallimento e nominato il curatore fallimentare: Da ultimo, infine, con decreto del 17.03.2025, lo stesso Tribunale ha decretato la chiusura anticipata del fallimento, ai sensi dell'art. 118, comma 2 della Legge Fallimentare.

Con riferimento a *Isnart Scpa,* in data 21 maggio 2025, con atto pubblico del Notaio Dott. Francesco Balletta, repertorio n. 14913 del 21.05.2025, si è data esecuzione alla delibera assembleare straordinaria, del 12 marzo 2025, di fusione per incorporazione della società *Mirabilia Network s.c.r.l.*

Con riferimento alle **risorse economiche**, si sottolinea che le Camere di Commercio si confrontano con un ordinamento contabile di matrice aziendalistica, che focalizza la sua attenzione sull'equilibrio economico-patrimoniale in ottica pluriennale e che, pertanto, secondo il regolamento di contabilità D.P.R. n. 254/2005, possono perseguire il pareggio di bilancio anche mediante l'utilizzo degli avanzi patrimonializzati conseguiti negli esercizi precedenti.

Ciò consente di redigere il bilancio di previsione in disavanzo economico "coperto" da una "erosione sostenibile" del patrimonio netto e, quindi, in questo senso in "pareggio".

L'entità delle risorse destinate agli interventi economici per l'annualità 2026, considerando anche l'eventuale utilizzo degli avanzi patrimonializzati degli esercizi precedenti, tiene conto del risultato della gestione relativa all'esercizio 2025, accertato con l'approvazione del Bilancio d'esercizio.

In questa sede, per dare un quadro delle risorse disponibili, si riportano la consistenza del patrimonio e i valori dei proventi e degli oneri correnti e il risultato delle gestioni risultanti dal documento contabile.

PATRIMONIO NETTO	Valori al 31-12-2024	Valori al 31-12-2025
Patrimonio netto esercizi precedenti	-102.934.153,82	-104.587.860,28
Avanzo/Disavanzo economico esercizio	-1.653.706,46	-2.951.045,50
Riserve da partecipazioni	-3.046.620,77	-3.209.637,03
Altre Riserve		
Totale patrimonio netto	**-107.634.481,05**	**-110.748.542,81**

L'analisi dei dati di Bilancio relativi all'esercizio 2025 consente di effettuare le seguenti osservazioni:
In primo luogo, guardando alla dinamica e alla composizione dei proventi correnti, si evidenzia che il ***Diritto Annuale*** costituisce naturalmente la principale fonte di finanziamento delle attività camerali, contribuendo alla formazione dei proventi stessi per una quota pari a circa il 65% del totale (anno 2025).
Il provento 2025 presenta un incremento di circa euro 280.000 rispetto all'anno precedente, riconducibile sia ad un maggior provento dell'annualità 2025 che a maggiori entrate rinvenienti dagli anni precedenti, per effetto della riprogrammazione di ricavi correlati ai costi connessi alle attività dei progetti finanziati con l'incremento del 20% del diritto annuale.
Per la voce relativa ai ***Diritti di segreteria***, si osserva un incremento, in parte riconducibile all'iscrizione, nella voce *Sanzioni amministrative REA,* dei proventi relativi alle sanzioni amministrative per le quali nel corso dell'anno sono state emesse ordinanze-ingiunzione di pagamento non riscosse.
L'incremento della voce ***Contributi e trasferimenti*** è in prevalenza riconducibile a maggiori contributi contabilizzati per l'espletamento di attività progettuali, in particolare i contributi di euro 299.382,86 ed euro 59.630,00 relativi, rispettivamente, ai progetti *Bari Guest Card e Pid Next.*
Il saldo della voce ***Proventi da gestione di beni e servizi*** è la risultante delle variazioni intervenute nelle singole attività, in particolare delle attività relative alla gestione *Dop-Igp* e *Crisi da Sovraindebitamento* che subiscono, rispettivamente, un incremento di circa euro 37.000,00 ed una riduzione di circa euro 65.000,00.
La variazione degli ***Oneri per Personale*** è riconducibile alle variazioni intervenute nella dotazione organica a seguito della conclusione delle procedure concorsuali.
L'importo degli ***Oneri di Funzionamento*** subisce un incremento per maggiori oneri relativi alla prestazione di servizi, in parte afferenti ad attività per le quali si registrano ricavi correlati.
L'incremento degli ***Oneri per Interventi Economici*** è riconducibile, invece, in prevalenza a maggiori costi sostenuti per la promozione dello sviluppo economico del territorio, per azioni ed interventi tesi ad aumentare la produttività delle aziende, la commercializzazione in Italia e all'estero di prodotti locali, a sostenere iniziative di promozione turistica e valorizzazione del patrimonio culturale, per la concessione di contributi per la realizzazione di percorsi di accompagnamento delle imprese in ambito ambientale, sociale e di governance (ESG) e per i progetti - finanziati con la maggiorazione del 20% del diritto annuale - "La *doppia transizione: digitale ed ecologica*", "*Formazione Lavoro*" e "*Turismo*", per i quali la maggiorazione del tributo è stata autorizzata - per il triennio 2023-2025 - con Decreto *M.i.m.i.t.* del 23 febbraio 2023, registrato con il numero n. 118 in data 23/03/2023.
La variazione, rispetto all'esercizio precedente, registrata dalla voce ***Ammortamenti e Accantonamenti*** è riconducibile, in prevalenza, a minori accantonamenti Fondi rischi ed Oneri e maggiori accantonamenti per svalutazione crediti.

Il ***risultato negativo della gestione corrente*** - riportato a seguito di un disavanzo programmato di euro 3.387.189,69 è riconducibile essenzialmente all'incremento degli oneri per interventi economici, e quindi alla volontà dell'Ente camerale di compiere il massimo sforzo possibile per sostenere l'economia del territorio. Resta comunque assorbito all'interno del valore **positivo dell'Avanzo di Esercizio** che consolida l'equilibrio economico-patrimoniale e finanziario del bilancio camerale.

VOCI DI ONERE/PROVENTO	VALORI ANNO 2024	VALORI ANNO 2025
GESTIONE CORRENTE		
A) Proventi correnti		
1) Diritto Annuale	16.183.934,03	16.463.865,69
2) Diritti di Segreteria	6.034.520,06	6.388.519,43
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	1.084.723,85	1.506.804,54
4) Proventi da gestione di beni e servizi	814.337,66	786.069,48
5) Variazione delle rimanenze	7.576,68	2.823,20
Totale Proventi Correnti A	**24.125.092,28**	**25.148.082,34**
B) Oneri Correnti		
6) Personale	(6.508.601,85)	(6.851.848,71)
7) Funzionamento	(7.125.959,50)	(7.375.860,99)
8) Interventi economici	(6.000.168,34)	(6.522.113,74)
9) Ammortamenti e accantonamenti	(4.959.440,79)	(4.817.223,44)
Totale Oneri Correnti B	**(24.594.170,48)**	**(25.567.046,88)**
Risultato della gestione corrente A-B	**(469.078,20)**	**(418.964,54)**
C) GESTIONE FINANZIARIA		
a) Proventi Finanziari	139.827,59	143.540,27
b) Oneri Finanziari	(111,14)	(137,68)
Risultato della gestione finanziaria	**139.716,45**	**143.402,59**
D) GESTIONE STRAORDINARIA		
a) Proventi straordinari	2.679.192,08	3.700.188,27
b) Oneri Straordinari	(501.155,23)	(118.600,31)
Risultato della gestione straordinaria	**2.178.036,85**	**3.581.587,96**
E) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIA		
14) Rivalutazioni attivo patrimoniale		
15) Svalutazioni attivo patrimoniale	(194.968,64)	(354.980,51)
Differenza rettifiche attività finanziaria	**(194.968,64)**	**(354.980,51)**
Avanzo/Disavanzo economico d' esercizio (A-B+/-C+/-D+/-E)	**1.653.706,46**	**2.951.045,50**

PASSIVO	Valori al 31-12-2024	Valori al 31-12-2025
TOTALE DEBITI DI FINANZIAMENTO		
TOT. F.DO TRATT. FINE RAPPORTO	-8.935.893,60	-8.483.286,79
TOTALE DEBITI DI FUNZIONAMENTO	-13.839.473,88	-15.181.639,66
TOT. F.DI PER RISCHI E ONERI	-3.355.721,97	-2.720.430,90
TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVI	-727.355,38	-461.878,43

TOTALE PASSIVO	**-26.858.444,83**	**-26.847.235,78**

ATTIVO PATRIMONIALE	**Valori al 31-12-2024**	**Valori al 31-12-2025**
Totale Immobilizz. Immateriali	25.010,91	15.992,63
Totale Immobilizz. Materiali	11.197.968,64	11.647.061,50
Totale Immobilizz. Finanziarie	46.898.873,27	46.451.308,86
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	**58.121.852,82**	**58.114.362,99**
Totale rimanenze	67.551,01	70.374,21
Totale crediti di funzionamento	2.706.978,06	3.442.594,08
Totale disponibilità liquide	73.596.543,99	75.968.447,31
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	**76.371.073,06**	**79.481.415,60**
TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI	**0,00**	**0,00**
TOTALE ATTIVO	**134.492.925,88**	**137.595.778,59**

L'analisi patrimoniale evidenzia un valore sostanzialmente immutato delle *Immobilizzazioni.*
Aumentano i *Crediti di funzionamento*, prevalentemente per effetto dell'incremento di *Crediti Diversi, e* le *Disponibilità liquide* che determinano un incremento di circa il 3% dell'attivo circolante dell'anno precedente.
La variazione trascurabile del *Passivo* è determinata dall'incremento dei *Debiti di Funzionamento* - in particolare dei debiti diversi per interventi promozionali di competenza dell'esercizio - e dalla quasi corrispondente riduzione dei *Fondi rischi ed Oneri e TFR* per cancellazione debiti e pagamenti a dipendenti cessati.

Si riportano, di seguito, le previsioni di proventi e oneri relative all'anno in corso così come approvate dal Consiglio camerale, con le deliberazioni n. 10 del 22.12.2025 e n. 6 del 13.07.2026, al fine di evidenziarne i possibili effetti sul patrimonio netto, risultante dall'ultimo bilancio di esercizio approvato, e supportare la sostenibilità dei programmi di spesa previsti per l'esercizio 2027, salvaguardando l'equilibrio economico-patrimoniale e finanziario

VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	*Prevent ivo Anno*	*Preventivo Aggiornato Anno*
	2026	**2026**
1 Diritto Annuale	12.924.356,61	15.827.689,75
2 Diritti di Segreteria	5.800.000,00	5.882.250,00
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	1.394.452,03	1.511.772,13
4 Proventi da gestione di beni e servizi	684.217,10	684.217,10
5 Variazione delle rimanenze	0,00	0,00
Totale Provent iCorrent iA	**20.803.025,74**	**23.905.928,98**
B) Oneri Corrent i		
6 Personale	-7.189.242,04	-7.414.774,06
7 Funzionamento	-8.215.393,61	-8.531.262,49
8 Interventi Economici	-4.651.046,83	-8.026.324,17
9 Ammortamenti e accantonamenti	-4.051.433,85	-4.621.351,78
Totale Oneri Corrent iB	**-24.107.116,33**	**-28.593.712,50**
Risultato della gest ione corrente A-B	**-3.304.090,59**	**-4.687.783,52**
C) GESTIONE FINANZIARIA		
10 Proventi Finanziari	71.030,38	71.030,38
11 Oneri Finanziari	-1.000,00	-1.000,00
Risultato della gest ione f inanziaria	**70.030,38**	**70.030,38**
D) GESTIONE STRAORDINARIA		
12 Proventi straordinari	160.000,00	660.000,00
13 Oneri Straordinari	-160.000,00	-160.000,00
Risultato della gest ione straordinaria (D)	**0,00**	**500.000,00**
Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B-C-D	**-3.234.060,21**	**-4.117.753,14**
PIANO DEGLI INVESTIMENTI		
E Immobilizzazioni Immateriali	369.059,00	369.228,00
F Immobilizzazioni Materiali	2.719.392,61	2.732.716,33
G Immobilizzazioni Finanziarie	900.000,00	1.200.000,00
TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)	**3.988.451,61**	**4.301.944,33**

La previsione aggiornata del provento da ***Diritto Annuale*** aumenta per effetto della maggiorazione del 20% del tributo relativo all'annualità 2026, autorizzata per il triennio 2026-2028 con Decreto *M.i.m.i.t.* del 26 marzo 2026, per finanziare i progetti di cui alla Delibera del Consiglio n. 7 del 30.07.2025: *La doppia Transizione: digitale ed ecologica*, *Turismo* e *Internazionalizzazione.*
Il provento 2026 comprende comunque una quota derivante dalla maggiorazione del 20% del diritto annuale relativo ad annualità precedenti, assegnata ai progetti approvati per il nuovo triennio.
Per la voce relativa ai ***Diritti di segreteria*** la previsione 2026 è stata effettuata, principalmente, sulla scorta del dato storico consolidato e non subisce variazioni di rilievo nell'aggiornamento.
Nella voce ***Contributi e trasferimenti*** le previsioni 2026 subiscono un incremento riconducibile, principalmente, all'approvazione dei progetti finanziati con il contributo a valere sul Fondo perequativo 2025-2026.
La previsione dei ***Proventi da gestione di beni e servizi*** resta invariata.

La voce ***Oneri per Personale*** subisce un lieve incremento per effetto delle assunzioni del personale avvenute nel corso dell'anno.
Nella voce ***Oneri di Funzionamento,*** la variazione registrata in aggiornamento è riconducibile sia alla quantificazione definitiva della quota associativa dovuta all'Unione regionale che ad incrementi previsti nella voce prestazione di servizi, che restano, in ogni caso, rispettosi dei limiti imposti dalle norme sul contenimento della spesa pubblica.
La voce ***Oneri per Interventi Economici*** comprende le iniziative promozionali in prevalenza illustrate nella *Relazione Previsionale e Programmatica* per l'anno 2026, approvata dal Consiglio camerale con deliberazione n. 8 del 28.11.2025, tra cui assumono valore preponderante le somme destinate alla promozione del turismo, al sostegno di iniziative nell'ambito dell'orientamento scuola-lavoro e della competitività delle imprese.
La voce comprende anche le somme destinate al contributo a favore delle Aziende speciali camerali *S.A.MER*. e *Bari Sviluppo Azienda Speciale della Camera di Commercio di Bari*.
Le previsioni 2026 aggiornate subiscono in incremento di euro 3.268.477,34 riconducibile in prevalenza allo stanziamento delle risorse destinate alla realizzazione dei progetti finanziati con la maggiorazione del 20% del diritto annuale - autorizzata per il triennio 2026-2028 con Decreto *M.i.m.i.t.* del 26 marzo 2026 – ed approvati con Deliberazione del Consiglio camerale n. 7 del 30.07.2025:

- ✓ - *Doppia transizione: digitale ed ecologica;*
- ✓ - *Turismo;*
- ✓ - *Internazionalizzazione delle Imprese.*

Ulteriori risorse sono state stanziate per realizzare gli interventi previsti nella *Relazione Previsionale e Programmatica* aggiornata, approvata con deliberazione del Consiglio n. 4 del 29.06.2026, in particolare per il progetto volto a sostenere lo sviluppo del sistema economico locale attraverso un'azione sinergica finalizzata a favorire l'attrazione e la permanenza di giovani lavoratori nel territorio, progetto finanziato con l'importo di euro 1.000.000,00.
Le risorse finanziarie programmate per la realizzazione degli interventi economici promozionali rappresentano lo sforzo economico massimo possibile, tenuto conto sia, della consistente riduzione dei proventi per diritto annuale prevista dal D.L. n. 90 del 24.06.2014, convertito con modificazioni nella L. 114 del 11.08.2014, che dell'obiettivo del conseguimento del pareggio del Preventivo 2026 mediante utilizzo di avanzi economici patrimonializzati.
La variazione 2026 nella voce ***Ammortamenti e Accantonamenti*** è riconducibile in prevalenza all'incremento della voce relativa all'accantonamento al fondo svalutazione crediti maggiorazione 20%
Il disavanzo previsto per l'esercizio 2026, programmato al fine di immettere risorse sul mercato a sostegno dell'economia locale, trova copertura negli avanzi patrimonializzati negli esercizi precedenti nel rispetto del principio di pareggio del bilancio.
Per l'esercizio 2026 sono riportati in tabella gli importi del ***Piano degli Investiment***i previsti nel Preventivo 2026 e relativo Aggiornamento (Allegato "A" previsto dall'art. 6, comma 1, D.P.R. 254/2005).
L'incremento di euro 300.000,00 nella voce Immobilizzazioni Finanziarie riguarda la somma destinata alla costituzione della Fondazione *"Bari Welcome CARD*" così come previsto nell'aggiornamento 2026 della *Relazione Previsionale e Programmatica* aggiornata.

LE AZIENDE SPECIALI

La Camera di Commercio di Bari si avvale di due Aziende Speciali, quali strutture operative che contribuiscono a raggiungerne gli obiettivi strategici e che svolgono un ruolo fondamentale di assistenza alle imprese in aree strategiche per la loro competitività, al fine sostenere l'economia

locale o suoi specifici settori: l'Azienda Speciale BARI SVILUPPO, che si occupa della realizzazione dei servizi di supporto nell'interesse generale dell'economia locale e l'Azienda Speciale SAMER, che esegue Analisi chimico-merceologiche per conto di imprese, enti pubblici e privati.

BARI SVILUPPO

L'Azienda Speciale BARI SVILUPPO, nata per ragioni di carattere normativo volte a conseguire maggiori sinergie e migliori processi di governance, tra i suoi scopi prevede quelli relativi a:

- attuazione di un collegamento permanente con le realtà imprenditoriali ed istituzionali al fine di realizzare la propria funzione di servizio ed assistenza al sistema delle piccole e medie imprese e loro rappresentanze;
- promuovere e supportare processi di sviluppo, miglioramento della capacità competitiva e l'attrattività del territorio attraverso azioni di informazione, comunicazione, animazione ed altre azioni di marketing;
- fornire servizi di sostegno alla creazione di nuove imprese, alla diversificazione e riconversione produttiva, all'innovazione di attività già esistenti anche attraverso l'offerta di assistenza e consulenza continuativa per la valutazione dell'idea e lo sviluppo delle capacità imprenditoriali;
- gestire le attività demandate dalla Camera di Commercio nell'alveo delle attività istituzionali e commerciali dell'Ente camerale stesso.

Bari Sviluppo, altresì, può proporsi come organismo attuatore o partecipare a progetti di partenariato proposti da altri soggetti pubblici o privati a valere sui programmi dell'Unione Europea o di Autorità nazionali, regionali, locali.

Nel corso dell'anno 2027 saranno affidate all'Azienda Speciale Bari Sviluppo una parte delle attività promozionali che la CCIAA di Bari svolge per supportare e preparare le PMI al processo di **internazionalizzazione.**

Sarà rivolta un'attenzione particolare al sistema delle Camere di Commercio Italiane all'Estero, riconoscendone il ruolo strategico quale rete consolidata di supporto all'internazionalizzazione delle imprese italiane. A tal fine, si prevede la possibilità di procedere alla sottoscrizione di apposite convenzioni e/o protocolli di collaborazione volti a favorire un'interazione stabile e strutturata con le CCIE.

Tali accordi consentiranno di usufruire di servizi specializzati e di competenze qualificate in materia di promozione economica, assistenza alle imprese e sviluppo di relazioni commerciali nei diversi mercati esteri. In particolare, il contributo delle Camere di Commercio Italiane all'Estero sarà valorizzato per la loro approfondita conoscenza dei contesti territoriali di riferimento, delle dinamiche socioeconomiche locali e del tessuto imprenditoriale, nonché per la comprovata esperienza nella gestione degli aspetti tecnico-giuridici connessi alle attività economiche transnazionali.

L'obiettivo è quello di creare sinergie efficaci che facilitino l'accesso delle imprese italiane ai mercati esteri, rafforzando al contempo la visibilità e la competitività del sistema produttivo nazionale nel panorama internazionale.

In considerazione del successo riscontrato nelle due edizioni dal Progetto "Futurae" attuato dalla Camera di Commercio e promosso da Unioncamere unitamente al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali**,** la Camera di Commercio di Bari ha deciso di dare seguito alla mission progettuale affidando all'Azienda Speciale la realizzazione del **Progetto "Stop & Go"** attraverso il quale l'Ente intende accompagnare cittadini con background migratorio ad avviare un'attività di impresa o di autoimpiego.

L'esperienza maturata durante gli anni di realizzazione delle due edizioni del progetto Futurae ha dimostrato, oltre alla bellezza e all'importanza dei risultati raggiunti, la portata delle difficoltà insite

nel percorso. Col passare del tempo i partecipanti hanno riconosciuto nella Camera di Commercio un interlocutore impareggiabile; l'Ente, d'altra parte, ha constatato il valore e la necessità del proprio impegno a favore dei beneficiari.
La Camera di Commercio di Bari è determinata a proseguire nell'alveo tracciato durante questi anni al fianco dei cittadini stranieri animati da spirito imprenditoriale, pertanto, ha deciso di realizzare un'iniziativa volta al sostegno di soggetti extracomunitari motivati a realizzare concretamente un'idea imprenditoriale.
Il progetto, intitolato "Stop & Go: dall'Idea all'Impresa passando per la Camera di Commercio di Bari", come recita il sottotitolo, è rivolto principalmente a persone con background migratorio che vogliono mettersi in proprio.
Mediante il progetto "Stop & Go", la Camera di Commercio intende supportare la nascita di nuove imprese/attività di lavoro autonomo, promuovere l'imprenditoria migrante, creare opportunità per far conoscere i servizi offerti e di conseguenza incrementare e consolidare i contatti con i cittadini migranti.
L'iniziativa, gratuita per i partecipanti, prevede un percorso integrato di azioni informative, formative, di accompagnamento ed assistenza tecnica per l'avvio di impresa/autoimpiego, articolato in più fasi:

- Fase 1: Formazione
- Fase 2: Assistenza personalizzata al business plan
- Fase 3: Supporto per l'accesso al credito/finanza agevolata
- Fase 4: Accompagnamento alla costituzione d'impresa
- Fase 5: Mentoring

I destinatari del progetto sono, quindi, cittadini con background migratorio, maggiorenni; non sarà richiesto uno specifico titolo di studio, bensì il possesso di regolare permesso di soggiorno e preferibilmente la conoscenza della lingua italiana; il progetto è rivolto a coloro che hanno in mente un'idea di business e sono motivati a realizzarla nel territorio di competenza della Camera di Commercio di Bari.
Con riferimento alla durata dell'iniziativa, si prevede di realizzarla nell'arco dell'anno 2027, con possibile proroga di un semestre, allorquando dovesse essere necessario per la completa realizzazione delle attività progettuali.
Ci si avvarrà della collaborazione di professionisti, esperti, docenti, consulenti, appositamente selezionati.
Il Progetto tenderà a rendere stabile e strutturato il rapporto tra la Camera di Commercio e le imprese migranti per contrastare la tendenza, una volta avviata l'attività imprenditoriale, ad abbandonare il rapporto con l'ente, con elevato rischio di conclusione dell'esperienza entro i primi anni di vita. Si ritiene opportuno, prevedere all'interno del progetto un'apposita attività di profilazione delle istanze e delle necessità degli imprenditori migranti.
Il progetto prevede la pubblicazione di uno specifico Bando rivolto alle imprese costituite a seguito del percorso formativo summenzionato e propone di assegnare un voucher alle idee di impresa ritenute meritevoli di supporto.
La Camera di Commercio incaricherà la sua Azienda Speciale, Bari Sviluppo, al fine di realizzare il Progetto che si avvarrà anche del personale interno.
Il budget destinato all'iniziativa è pari a euro € 210.000,00 di cui € 110.000,00 destinati a Bari Sviluppo per le attività progettuali e di istruttoria e € 100.000,00 destinati ai voucher per le imprese costituite.
Nel corso dell'anno 2027 l'Azienda speciale continuerà ad occuparsi del **Progetto Etichettatura e sicurezza dei prodotti,** con il quale, oltre a fornire alle aziende informazioni su etichettatura e sicurezza dei prodotti, permette loro di ricevere indicazioni sui mercati esteri in materia di tematiche

doganali, offrendo alle imprese strumenti concreti per un percorso di internazionalizzazione più consapevole e strutturato. Marchi e brevetti, design, segreti industriali, diritto d'autore saranno le tematiche che verranno trattate e proposte gratuitamente all'utenza grazie ai vari Webinar pianificati di concerto con il Laboratorio Chimico della Camera di Commercio di Torino anche grazie al supporto di Dintec – Consorzio per l'innovazione Tecnologica. Inoltre, esperti specializzati su questi temi si attiveranno per dare risposte "*one to one*" a seconda delle varie esigenze presentate dalle singole imprese. Il Portale di riferimento (https://portale-etichettatura.lab-to.camcom.it/) è stato realizzato dalla Camera di Commercio di Torino e dal suo Laboratorio Chimico, sotto l'egida di Unioncamere Nazionale. La Camera di Commercio di Bari insieme ad altri 50 Enti e Istituzioni Camerali, contribuiscono al Progetto, mettendo a disposizione delle proprie imprese contenuti personalizzati, come schede di prodotti tipici e pillole di approfondimento normativo.

L'Azienda Speciale nel corso del 2027 continuerà a supportare la Camera di Commercio nelle attività riguardanti il **Servizio Orientamento Formazione Lavoro Certificazione delle Competenze**.

Tra le varie attività, il **Progetto "Formazione Lavoro"** si propone di facilitare la riduzione del mismatch tra domanda e offerta di lavoro, agendo in primis sull'importanza dell'acquisizione e rafforzamento delle competenze da parte dei giovani per poter sperimentare e sviluppare tutte quelle abilità e capacità del proprio bagaglio culturale utile nell'avvicinarsi al mutevole mercato del lavoro. In particolare il Progetto che viene realizzato in stretta collaborazione tra personale di Bari Sviluppo e personale della Camera di Commercio, per il 2027 si propone quali obiettivi principali quello di essere di supporto allo sviluppo degli ITS Academy nel quadro delle priorità PNRR per progettare e realizzare azioni integrate di servizi, strumenti e attività di reale incentivazione al radicamento territoriale dell'offerta terziaria dell'Istruzione tecnologica superiore (ITS Academy) a vantaggio di nuovo capitale umano altamente qualificato e dell'innovazione del sistema delle imprese (soprattutto piccole e medie) sui territori. È un'azione dal carattere fortemente orientativo: supporta la conoscenza della domanda di lavoro e le modalità di risposta del sistema ITS attraverso una formazione specialistica e professionalizzante.

Le attività permetteranno di rafforzare la propria presenza istituzionale nelle compagini ITS Academy, promuovere tale offerta formativa a vantaggio di MPMI, incentivare lo sviluppo di competenze professionali e imprenditoriali nei percorsi ITS e condividere contenuti tecnici di competenza camerale nei percorsi ITS in sinergia con le imprese del network territoriale. L'attività convenzionale sarà dedicata alla realizzazione di servizi di assistenza tecnica per facilitare l'utilizzo della misura dell'apprendistato che raccorda tempi di studio, formazione e lavoro e animare azioni di placement. I percorsi ITS potranno vedere l'intervento delle CCIE al fine di conferire una visione internazionale ai vari percorsi.

Le attività, che sono contestualizzate nel Servizio Formazione Lavoro Certificazione delle Competenze della CCIAA, hanno quale obiettivo anche quello di potenziare il sistema delle Camere di Commercio che costituiscono la Rete Nazionale coordinata da Unioncamere, al fine di supportare un processo di certificazione delle competenze che punta a sviluppare e a far emergere tutte quelle caratteristiche proprie dell'alternanza di qualità utile non solo a fini orientativi ma anche come bagaglio di esperienza sul campo, sia essa svolta alla fine di un percorso secondario (PCTO), sia a conclusione di un percorso professionalizzante (ITS, Duale).

Il 2027 vedrà il Personale di Bari Sviluppo impegnato nel **Progetto Certificazione delle Competenze** che è il progetto nazionale di Unioncamere e delle Camere di Commercio italiane per certificare quello che gli studenti imparano al di fuori dalle attività didattiche tradizionali, cioè durante i percorsi di Formazione Scuola-Lavoro / PCTO, stage in azienda e Project work. L'idea di base è che oltre alla valutazione scolastica, un soggetto terzo, neutrale e riconosciuto dalle imprese, certifica la competenza dello studente e ne attesta la spendibilità nel mercato del lavoro. Il soggetto terzo è la

Camera di Commercio che con il supporto del Personale di BARI SVILUPPO attua i seguenti step attuativi:

1. Co-progettazione scuola-impresa: scuola e impresa definiscono insieme il percorso, a partire da standard nazionali già pronti.
2. Dossier delle evidenze: lo studente raccoglie sulla piattaforma `certificacompetenze.unioncamere.it` prove di quello che ha fatto.
3. Valutazione di parte terza: una Commissione nominata dalla Camera di Commercio territoriale, composta da esperti di settore e stakeholder, valuta il dossier e le prove.
4. Rilascio: se superato, viene rilasciato il "Competence Badge".

Oltre al Progetto Certificazione delle Competenze nel 2027 il Personale di BARI SVILUPPO sarà impegnato nel "**Premio Storie di Alternanza**" che è il concorso nazionale di Unioncamere e delle Camere di Commercio italiane, in collaborazione con il Ministero dell'Istruzione e del Merito, che premia i migliori racconti di alternanza fatti dagli studenti. Non si premia il voto scolastico, ma premia i racconti delle esperienze formative in azienda. La Camera di Commercio di Bari con il supporto del Personale di Bari Sviluppo, nel 2027 ospiterà la X Edizione. L'obiettivo è valorizzare i racconti di alternanza realizzati durante Formazione Scuola-Lavoro (ex PCTO), tirocini curriculari, apprendistato e Project work sviluppati nell'ambito dei percorsi di certificazione delle competenze del Sistema camerale nell'ambito di: transizione digitale e intelligenza artificiale, sostenibilità ambientale, competenze di cittadinanza per lo sviluppo sostenibile, inclusione sociale, turismo e cultura, agroalimentare, meccatronica, sistema moda, educazione finanziaria e imprenditorialità.

L'Azienda Speciale nel corso del 2027 continuerà altresì a supportare la Camera di Commercio, in collaborazione con il personale camerale, nella realizzazione delle attività relative ai **progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale relativi al triennio 2026/2028** e specificatamente:

- Progetto "Doppia Transizione digitale ed ecologica", con particolare attenzione alla diffusione delle tecnologie abilitanti, alla promozione della sostenibilità e all'evoluzione dei modelli organizzativi. In particolare, il progetto si prefigge innanzitutto di potenziare l'offerta di servizi dei PID attraverso l'attivazione di ecosistemi dell'innovazione digitale e green. L'altro aspetto innovativo, invece, mira a favorire un uso consapevole dell'Intelligenza Artificiale nelle imprese, continuare a sviluppare servizi per la Doppia Transizione e favorire intervento in materia di sostenibilità.

- Progetto "Turismo", con l'obiettivo di contribuire al rilancio e alla qualificazione dell'offerta turistica nazionale, rafforzando le attività di analisi del settore, promuovendo un approccio integrato alla valorizzazione delle destinazioni turistiche. Più precisamente, gli obiettivi delineati sono: la promozione dell'attrattività turistica, la programmazione dello sviluppo turistico e culturale, il potenziamento della qualità della filiera turistica nonché la progettualità e le iniziative di valorizzazione dei territori.

- Progetto "Internazionalizzazione delle Imprese", con particolare attenzione alla valorizzazione delle filiere produttive territoriali e dei settori a più alto potenziale di esportazione, nonché di quelli più rappresentativi del Made in Italy, potenziando la capacità del sistema camerale di accompagnamento delle imprese, anche attraverso modelli innovativi, nel presidio dei mercati esteri.

Vengono individuati cinque obiettivi specifici di cui si propone l'attuazione:

a) Azioni rivolte ad identificare i target principali di progetto per aumentare l'export;
b) orientamento verso mercati esteri ad alto potenziale;
c) focalizzazione settoriale e valorizzazione dei comparti ad alto valore aggiunto;
d) promozione di partenariati istituzionali e territoriali;
e) utilizzo e sviluppo della piattaforma SEI.

L'Azienda Speciale, inoltre, proseguirà nel supporto alla Camera di Commercio nella realizzazione delle attività relative ai **progetti a valere sul Fondo di Perequazione** anche nel 2027. Alle attività progettuali verrà data formale adesione sia in forma congiunta con le altre Camere di Commercio pugliesi e sia con Unioncamere Puglia per i progetti a titolarità regionale.
L'Azienda Speciale "Bari Sviluppo", infine, **supporta e continuerà a supportare la Camera di Commercio nelle attività istituzionali proprie quali:**

- **Ufficio Conciliazione e Arbitrato,**
- **Ufficio OCC,**
- **Ufficio Tutela della Proprietà Intellettuale,**
- **Ufficio Certificazione e Controllo Olio DOP "Terra di Bari",**
- **Ufficio Gestione Documentale e Archivi,**
- **Ufficio MUD F-GAS RAEE Pile e Accumulatori,**
- **Ufficio Bilancio,**
- **Segreteria Consulta Giovani Imprenditori,**
- **Segreteria CIF - Comitato Imprenditoria Femminile.**

SAMER
Il laboratorio SAMER in questi anni oltre ad incrementare le proprie attività, ha ottenuto nel tempo numerosi accreditamenti e riconoscimenti, taluni prestigiosi, distinguendosi sul mercato, quale soggetto altamente professionale e competitivo.

1) Riconoscimento del Ministero dello Sviluppo Economico ex MISE quale "laboratorio Pubblico"
2) Laboratorio Accreditato ACCREDIA al n° 0235 (conformità alla norma UNI CEI EN ISO 17025:2018 ed UNI ISO 9001: 2000;
3) Laboratorio accreditato QS dall'Ente Tedesco "Qualitat und Sicherheit GmbH";
4) Laboratorio validato Fruitmonitoring - Piattaforma ufficiale per l'inserimento dei dati analitici validi 111 per l'esportazione dell'uva tavola nei mercati esteri;
5) Laboratorio appartenente alla "Rete Nazionale dei Laboratori Chimico-Merceologici delle Camere di Commercio";
6) Laboratorio autorizzato dal Ministero delle Politiche Agricole, per l'esecuzione di analisi sui vini DOCG e DOC e sugli oli extra-vergine di oliva DOP Regolamento CE n° 2568/1991;
7) Laboratorio autorizzato al rilascio di idonea certificazione per prodotti di esportazione per tutti i paesi esteri;
8) Autorizzati dal Ministero delle Politiche Agricole, per l'esecuzione di analisi su IGP uva da tavola;
9) Autorizzati dal Ministero della Sanità, ad eseguire analisi di autocontrollo (D.lgs. 155/97 HCCP);
10) Facente parte della rete dei Laboratori abilitati all'analisi dei fitofarmaci su prodotti ortofrutticoli promossa dal Ministero delle Politiche Agricole per il tramite dell'Istituto di Ricerca di Patologia Vegetale di Roma;
11) Riconoscimento della Regione Puglia come laboratorio di analisi non annesso alle industrie alimentari (Determinazione del dirigente del settore assistenza territoriale e prevenzione 9 luglio 2007 n° 117 e successivi rinnovi);
12) Laboratorio iscritto all'Anagrafe Nazionale delle Ricerche del MIUR come Ente di Ricerca, con il codice identificativo 61819DAU;
13) Autorizzati dal Ministero delle Politiche Agricole per i controlli in agricoltura biologica D.M.2592 del 12.03.2014;
14) Autorizzati dal Ministero delle Politiche Agricole ad eseguire analisi sui fertilizzanti Decreto Ministeriale n° 417097 del 10.08.2023;

Anche per l'anno 2026 l'Azienda Speciale SAMER, in prossimità della chiusura dell'esercizio presenta notevoli segnali di crescita sia in termini di fatturato che di analisi espletate.

Ciò nonostante, la Samer continua a presentare squilibri economici, dovuti essenzialmente ad un costo eccessivo del personale e delle spese di funzionamento dovute principalmente a diversa strumentazione ormai usurata e obsoleta, come più volte evidenziato nelle relazioni accompagnatorie del Presidente nei rispettivi bilanci di competenza, parte integranti di quelli camerali.

Va considerato inoltre, quanto riportato nel verbale del Consiglio di Amministrazione n° 01 del 01.04.2026, con il quale venivano informati gli organi collegiali, che la Giunta Camerale con provvedimento n°12 del 15.01.2026 deliberava che l'Ente Camerale alla luce dei risultati economici ottenuti dall' Azienda Speciale Samer, si sarebbe dotata di una "due diligence" organica, indipendente e tecnicamente qualificata che a seguito di un approfondimento dei bilanci aziendali, dovrebbe individuare le cause di tale squilibrio economico, distinguendo tra fattori congiunturali e fattori strutturali e di ponderare in modo rigoroso la sostenibilità economica dell'attuale modello operativo, nonché di verificare se l'attuale posizionamento strategico dell'Azienda Speciale Samer, risulti ancora coerente con la domanda di mercato e con la mission istituzionale della Camera di Commercio di Bari.

A tal proposito si evidenzia che con determinazione del Segretario Generale n° 2026000106 del 14.07.2026 è stato affidato alla Deloitte Advisory S.r.l Società Benefit il servizio di supporto nella predisposizione del Piano strategico economico finanziario per il triennio 2026- 2028 dell'Azienda Speciale al fine di dar seguito alle indicazioni richieste dall'Ente camerale.

Si sta procedendo pertanto, a seguito di numerosi incontri che si stanno succedendo con i responsabili della Deloitte, dell'Ente Camerale e dell' Azienda Speciale Samer e dopo aver fornito tutti i dati e la documentazione necessaria a tracciare le linee guida per il rilancio delle attività di Samer nel triennio 2026-2027, si riterrà opportuno impostare le attività per l'esercizio 2027, come anno "ponte" e di transizione al raggiungimento degli obiettivi, in quanto il primo semestre sarà dedicato alla riorganizzazione del personale, nonché alle procedure di gara per l'acquisto di nuova strumentazione.

Difatti a seguito di una prima analisi fatta dalla Deloitte sui bilanci Samer 2022-2025, è emerso che il costo del personale incide notevolmente sui costi strutturali per circa il 65%, che in futuro potrà essere ampiamente ridimensionato, sia a seguito dei pensionamenti già avvenuti, sia per quelli che matureranno nel primo quadrimestre 2027, (un totale di 5 unità). Al fine di sopperire a tale ridimensionamento si potrà attuare un graduale piano sostitutivo, con risorse meno onerose sia a livello contrattuale che contributivo, i cui benefici una volta a regime porteranno un notevole abbattimento dei costi.

Sempre nell'ambito del piano di ristrutturazione, a seguito dei dati analizzati e approfonditi, sono state individuate cinque Macroaree oltre alle attività progettuali, in base alle quali, una volta portate a regime, si potrà prevedere un graduale aumento delle attività, in particolar modo nei sottoindicati settori:

a) OLI - DOP - IGP
b) VINI E MOSTI
c) ALIMENTI - MICROBIOLOGIA
d) ACQUE DI RETE E AGRICOLE
e) PRODOTTI ORTOFRUTTICOLI
f) ATTIVITA' PROGETTUALI

Detti settori, supportati da una adeguata strumentazione analitica, i cui acquisti potranno essere programmati nel triennio 2027-2029, a seguito di un piano complessivo di ristrutturazione aziendale tutt'ora in corso, così come indicato dalla Deloitte Advisory e successivamente approvati dall'Ente Camerale, una volta a regime, porteranno in maniera più fluida e agevole il raggiungimento degli obiettivi programmati.

Pertanto, alla luce dei risultati acquisiti, oggi è possibile tracciare le linee guida che il laboratorio intende intraprendere per il prossimo esercizio con il supporto dell'Ente camerale. Il laboratorio per il suo profilo altamente specialistico è accreditato dal Ministero delle Politiche Agricole per il settore biologico ed ha in atto una convenzione con l'Ente Certificatore Rina Agrifood spa, quale laboratorio di riferimento dell'area Sud per lo svolgimento di numerose attività analitiche, sia nei settori oleari e vinicoli, che di quelle biologiche. In virtù di questa convenzione ci potranno essere notevoli incrementi delle attività analitiche convenzionate. Continueranno inoltre le attività di controllo sulla qualità delle acque potabili nei condomini destinate al consumo umano, a seguito di una convenzione a suo tempo sottoscritta con la società EMQ DIN srl, facendo presente che, detta attività è divenuta obbligatoria a seguito del recepimento della direttiva 112 2020/2184/UE e dalla successiva entrata in vigore dal 21 marzo 2023 del Dlgs 23 febbraio 2023 n°18.

Nel 2027 continuerà, altresì, l'impegno del laboratorio nell'organizzazione del circuito interlaboratorio su olio ed acqua (Ring Test), attività per la quale Samer è subentrata già da tempo, al laboratorio della Camera di Commercio di Roma per il rilascio dei risultati di prova forniti. Continuerà il lavoro di supporto volto alle funzioni di controllo e certificazione nell'ambito delle attività di tracciabilità dei prodotti agroalimentari DOP affidato con provvedimento n° 132 del 04.12.2025 dalla Giunta Camerale. Proseguirà la collaborazione ormai ben consolidata con Innovative Solutions, Spin-Off del Politecnico di Bari e lo stesso Istituto Politecnico, collaborazione finalizzata ad una assistenza tecnico-scientifica volta allo svolgimento delle attività in atto, nonché alla realizzazione e supporto per la messa a punto di progetti nazionali e comunitari che potranno essere elaborati in collaborazione sia con l'Ente Camerale che con la Regione Puglia.

Nel corso dell'esercizio 2026 sono stati contrattualizzate 2 attività progettuali e precisamente:

1) **POLITECNICO DI BARI** - Servizio di consulenza finalizzato allo sviluppo di metodi analitici non-targeted nell'ambito del progetto "Proteine Vegetali" di durata 30 mesi per il costo complessivo di € 85.000,00;
2) **CONSORZIO DI TUTELA IGP CLEMENTINE DEL GOLFO DI TARANTO** - partenership operativa per lo svolgimento nel processo di produzione delle Clementine del Golfo di Taranto IGP e l'utilizzo di portainnesti alternativi attività a cavallo per l'ultimo trimestre 2026 e il primo quadrimestre 2027 il cui costo complessivo a favore di Samer è di € 100.000,00.

Sono in corso inoltre altre iniziative progettuali con la Regione Puglia in corso di definizione attraverso lo Studio Cassandro di Barletta estensore dei progetti nei quali indica Samer quale laboratorio di riferimento.

Si ritiene opportuno, al fine di promuovere le attività aziendali di continuare la partecipazione con rappresentanze istituzionali ad alcuni importanti avvenimenti fieristici nel settore ortofrutta (Berlino, Madrid, Rimini, Luv) dove vengono fidelizzati dei rapporti con importanti clienti ortofrutticoli aderenti all'associazione APEO con la quale SAMER ha in corso una convenzione che individua il laboratorio Samer, quale Ente di riferimento.

Samer, inoltre, in collaborazione con l'Ente camerale, sarà presente alla prossima edizione di Evolio Expo che si terrà in Bari presso la Nuova Fiera del Levante dal 28 al 30 gennaio 2027, fiera internazionale nata per valorizzare l'olio EVO e la storia millenaria di questo prodotto.

Per consolidare ed implementare tali obiettivi, SAMER ha necessità di integrare e completare il proprio parco strumentale così come relazionato in precedenza, nonché provvedere alla rivisitazione della pianta organica con nuovi innesti professionali, tenuto conto che come già detto, ci sarà il pensionamento di 5 unità, sia con mansioni tecniche che amministrative.

A seguito di ciò, nel corso dell'anno 2027 si potrà dare maggiore impulso al settore delle analisi, in particolar modo nel settore pesticidi, con l'obiettivo di migliorare ulteriormente la qualità del servizio, l'efficienza nello svolgimento delle analisi e la velocità di risposta alla clientela. Tutto questo ad obiettivo raggiunto, consentirà al laboratorio un ulteriore salto di qualità e una penetrazione più

profonda che sicuramente consentirà l'acquisizione di ulteriori fette di mercato presenti sul territorio. Negli altri settori di attività invece, il laboratorio continuerà a proferire il proprio impegno teso a garantire il soddisfacimento delle richieste delle imprese, nell'ottica di offrire un servizio più qualificato e consono alle esigenze di mercato. Il livello qualitativo e quantitativo dei servizi analitici offerti sarà sempre garantito attraverso l'accreditamento Accredia, sia per il mantenimento delle prove già accreditate, sia per quelle necessarie volte al funzionamento del laboratorio.
In conclusione, quindi, per il 2027 al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati è previsto un ulteriore sforzo tecnico del laboratorio, finalizzato ad effettuare un salto di qualità nei diversi settori analitici, sia per ottemperare in maniera sempre più efficace alle prescrizioni imposte dai sistemi Accredia e QS, sia per affermare in maniera definitiva e perentoria il ruolo del laboratorio Samer sul mercato.
A tal proposito, il riconoscimento QS, unitamente al sistema Accredia, resta fondamentale per il consolidamento delle attività aziendali. Si auspica, inoltre, come da preliminari accordi, che nel prossimo esercizio ci sia la possibilità di usufruire come in passato di collaborazioni tecniche con la Regione Puglia per il supporto alle attività dettate dai bandi regionali nei confronti delle aziende agricole, che possono essere a beneficio della collettività, garantendo il giusto ritorno al laboratorio sia in termini economici che di visibilità. Dalle considerazioni rappresentate pertanto, emerge la necessità di continuare l'azione già iniziata, di proporsi come Samer alle imprese, alla grande distribuzione, alle istituzioni, ai consumatori, al mondo associativo che rappresentano le categorie nel sistema camerale, come soggetto in grado di poter offrire un pacchetto di servizi e di risposte alle domande di mercato sempre più esigenti. A tal fine è indispensabile realizzare una analisi del posizionamento del laboratorio Samer per identificare il target di riferimento, il posizionamento di servizio con gli elementi di differenziazione competitiva, il livello di expertise del personale e delle attrezzature. L'analisi della struttura affidata alla società Deloitte Advisrory s.r.l. consentirà di valutare i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le strategie di posizionamento sul mercato, punti fondamentali per verificare le possibilità di sviluppo delle attività, collegando alle routinarie analisi di laboratorio, la capacità di affiancare le aziende nel processo produttivo con prontezza di risposte e di un tecnicismo che sia in grado di risolvere le problematiche che quotidianamente emergono nelle loro attività.
Tanto, al fine di immaginare e programmare il laboratorio SAMER già noto quale riferimento del sistema camerale, come una struttura che offre a tempo pieno servizio alle imprese e pertanto, non solo come servizio analitico, ma anche come una struttura organizzativa, in grado di dare con certezza e puntualità servizi di assistenza e consulenza al mondo imprenditoriale dei consumatori e dell'associazionismo.

IL QUADRO DELLE FUNZIONI E DEI PROGRAMMI

In coerenza con le linee strategiche fissate dall'Unioncamere nazionale per l'intero sistema camerale, la Camera di Commercio di Bari identifica quali principi guida della propria azione i concetti di competitività, innovazione e sostenibilità, nella convinzione che la salvaguardia e la valorizzazione delle risorse ambientali, l'attenzione alle tematiche sociali e una più intensa e fattiva collaborazione tra imprese, Istituzioni, Università e cultura, associazioni imprenditoriali e del volontariato, costituiscano strumenti di innovazione tali da contribuire al rilancio della competitività del sistema imprenditoriale.
In questo senso, la Camera di Commercio di Bari afferma la necessità che i principi della competitività, dell'innovazione e della sostenibilità sociale e ambientale permeino l'intera azione programmatoria e ispirino i contenuti e le modalità attuative delle azioni proposte.
La Camera di Commercio di Bari, inoltre, ispira la propria azione ai valori di:
- imparzialità e trasparenza;
- efficacia, efficienza, economicità;

- pubblicità, partecipazione e semplificazione delle procedure;
- professionalità e responsabilità delle risorse umane che vi operano;
- riconoscimento e tutela delle pari opportunità tra donne e uomini;
- sussidiarietà, collaborazione e cooperazione con le altre Amministrazioni pubbliche e con le Organizzazioni rappresentative delle categorie economiche e sociali;
- miglioramento continuo della qualità dei servizi.

Con il Decreto MISE del 7 marzo 2019, sono stati individuati i servizi che gli Enti camerali sono tenuti a fornire sul territorio nazionale. In particolare, con questo è stato ridefinito l'intero paniere di attività del Sistema camerale, individuando i servizi che esso è tenuto a garantire con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.

All'Ente camerale sono attribuite innanzi tutto funzioni di tipo amministrativo, che rappresentano i tradizionali ambiti operativi ("*core*") delle Camere di Commercio e che hanno per oggetto gli adempimenti anagrafici e certificativi per le imprese, le attività promozionali per il sostegno delle imprese e lo sviluppo dell'economia, nonché le funzioni di regolamentazione del mercato, di monitoraggio, di studio e di analisi dell'economia locale.

L'Ente realizza, inoltre, attività di formazione e informazione economica, attività di marketing territoriale, iniziative per favorire l'accesso al credito da parte delle imprese e attività dirette a sostenere l'internazionalizzazione, lo sviluppo delle infrastrutture e l'innovazione tecnologica e digitale delle imprese.

A questi ambiti "tradizionali" di operatività, si aggiungono i nuovi ulteriori compiti introdotti con il D. Lgs. 25 novembre 2016, n. 219 recante il riordino delle funzioni degli Enti camerali, tra i quali rilevanti sono quelli relativi alla valorizzazione del patrimonio culturale, nonché allo sviluppo ed alla promozione del turismo e quelli collegati all'orientamento al lavoro ed alle professioni.

Il Decreto Legislativo di riordino delle funzioni e del finanziamento degli Enti camerali rimarca anche l'importanza riconosciuta dal Governo alle Camere di Commercio nell'attuazione delle politiche per la competitività del sistema imprenditoriale.

In questo senso, gli Enti camerali rappresentano l'*hub* amministrativo che, in chiave di sussidiarietà, va a costituire il punto concreto di servizio per le imprese capace di dare reale attuazione alle misure.

La principale sfida che il Sistema camerale è chiamato ad affrontare risiede, quindi, nell'efficace traduzione organizzativa delle vecchie e nuove competenze, nonostante la riduzione delle risorse economiche e l'evoluzione normativa di molti istituti giuridici ed amministrativi, realizzando l'ambizioso progetto di diventare "imprenditore collettivo" dell'innovazione di processi, prodotti e lavoro, anche facendo leva sulle politiche di *network governance* utili a riqualificare lo sviluppo e la crescita dell'economia locale.

I temi strategici, in questa sfida del Sistema camerale per ricavarsi un ruolo di vera innovazione e non di mera razionalizzazione di costi, sono tre:

a) il Registro imprese come piattaforma informativa e di servizi a valore aggiunto per la reinterpretazione dell'intero tessuto aziendale italiano;

b) la digitalizzazione dei processi (di arbitrato, mediazione, accesso al credito, ma anche di certificazione e tracciabilità dei prodotti);

c) l'*employability* giovanile (e non solo), anche con servizi di *knowledge management* a favore delle imprese.

Sotto questo profilo, la riforma prevede, in particolare, che gli Enti camerali si impegnino nel favorire l'orientamento al lavoro e alle professioni, anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL attraverso in particolare:

- la tenuta e la gestione, senza oneri a carico dei soggetti tenuti all'iscrizione, del Registro

nazionale per l'alternanza scuola-lavoro di cui all'articolo 1, comma 41, della legge 13 luglio 2015 n. 107, sulla base di accordi con il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali;
- la collaborazione per la realizzazione del sistema di certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali e nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola-lavoro;
- il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, attraverso servizi informativi anche a carattere previsionale, volti a favorire l'inserimento occupazionale e a facilitare l'accesso delle imprese ai servizi dei Centri per l'impiego, in raccordo con l'ANPAL;
- il sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro, attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, in particolare telematici, a supporto dei processi di placement svolti dalle Università.

Il citato Decreto n. 219/2016, inoltre, prevede che le Camere di Commercio possano svolgere attività in convenzione con enti pubblici e privati in diversi ambiti quali la digitalizzazione delle imprese, la qualificazione aziendale e dei prodotti (certificazione, tracciabilità, valorizzazione delle produzioni) e le forme alternative di risoluzione delle controversie (ADR, "*Alternative dispute resolutions*") quali mediazione, conciliazione e arbitrato.
La *DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI* è il territorio dove il Sistema camerale può trovare più spazio per proporre attività di supporto e assistenza alle imprese.
In questo ambito le Camere di Commercio possono diventare "*hub*" di servizi a valore aggiunto, all'incrocio con gli altri stakeholder istituzionali: banche, Magistratura ordinaria e tributaria, fisco e previdenza.
Il fronte dell'*EMPLOYABILITY GIOVANILE* è quello dove il Sistema camerale si gioca la sua nuova centralità, non solo economica, ma culturale e sociale nel tessuto imprenditoriale.
Le Camere possono diventare, infatti, il più grande erogatore nazionale di educazione all'impresa, valorizzando le piattaforme telematiche già esistenti e ampliando le *partnership* sui contenuti e sui processi di certificazione ed hanno quindi l'occasione per proporre un proprio modello di educazione permanente, che supporti la crescita di produttività e favorisca l'*employability* di lungo termine.
Una importante novità nella pianificazione strategica dell'Ente consiste nell'inserimento degli obiettivi comuni.
Secondo le indicazioni di Unioncamere, le Camere di commercio sono invitate a recepire tali obiettivi innanzitutto nel livello strategico della pianificazione ed essi contribuiscono alla determinazione della *performance* dell'ente. Gli obiettivi comuni individuati da Unioncamere sono i seguenti:
- Favorire la transizione digitale;
- Favorire la transizione burocratica e la semplificazione;
- Sostenere lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese;
- Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica.

LINEE DI INDIRIZZO E OBIETTIVI STRATEGICI

La Relazione Previsionale e programmatica per il 2026 è stata elaborata tenendo conto:
-delle seguenti **4 Missioni** della contabilità camerale previste dal D.M. del 27 marzo 2013:
Missione 011 – Innovazione e competitività delle imprese e del territorio.
Missione 016 - Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo.
Missione 012 – Regolazione del Mercato.
Missione 032 - Servizi istituzionali e generali.
-degli **Obiettivi strategici** e relative **Linee operative,** implementati sulla base di quanto indicato dall'**Unioncamere** nazionale, in ordine ai Progetti "Doppia transizione digitale ed ecologica", al Progetto "Turismo" e al progetto "Internazionalizzazione delle imprese" approvati con D.M. 17

marzo 2026 il Ministro delle Imprese e del Made in Italy ha autorizzato, ai sensi dell'articolo 18, comma 10, della legge 29 dicembre 1993, n. 580, per gli anni 2026, 2027 e 2028 per 61 Camere di commercio inclusa quella di Bari, l'incremento della misura del diritto annuale per il finanziamento dei progetti indicati nella deliberazione del Consiglio camerale n. 7 del 30.07.2025.
Il decreto, registrato dall'Ufficio Centrale di Bilancio presso il Ministero delle Imprese e del Made in Italy in data 10/04/2026 con il n. 117 e dalla Corte dei Conti - Ufficio di controllo sugli atti del Ministero delle Imprese e del Made in Italy, del Ministero dell'Agricoltura, della Sovranità Alimentare e delle Foreste e del Ministero del Turismo in data 27/04/2026 con il n. 561, prevede, inoltre, che le risorse non utilizzate per la realizzazione dei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale autorizzati per il triennio precedente, sono destinati a finanziare i progetti di cui al decreto 17.3.2026.

MISSIONE 011
COMPETITIVITÀ E SVILUPPO DELLE IMPRESE

PROGRAMMA 005
PROMOZIONE E ATTUAZIONE DI POLITICHE DI SVILUPPO, COMPETITIVITÀ E INNOVAZIONE, RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA E MOVIMENTO COOPERATIVO

OBIETTIVO STRATEGICO
LA DOPPIA TRANSIZIONE: DIGITALE ED ECOLOGICA
(PROGETTO FINANZIATO CON L'INCREMENTO DEL 20% DEL DIRITTO ANNUALE)

LINEA OPERATIVA **INNOVAZIONE, DIGITALIZZAZIONE E SOSTENIBILITA' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO.** **PROGETTO PUNTO IMPRESA DIGITALE (P.I.D.)**	
ANALISI DI SCENARIO ED OBIETTIVI	Il Punto Impresa Digitale (PID) della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Bari costituisce il presidio operativo e strategico fondamentale per l'accompagnamento delle Micro, Piccole e Medie Imprese (MPMI) del territorio metropolitano e provinciale nei processi di trasformazione digitale e transizione ecologica. Il quadro programmatorio dell'esercizio 2027 si innesta nel solco tracciato dalla Deliberazione della Giunta Camerale n. 82 del 22 luglio 2025 e recepito integramente dalla Deliberazione del Consiglio Camerale n. 7 del 30 luglio 2025, relative all'approvazione del programma di interventi da finanziare mediante la maggiorazione del 20% del diritto annuale ex art. 18, comma 10, della Legge n. 580/1993 e s.m.i., nonché in attuazione del Decreto del Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT) del 17 marzo 2026. In linea con la progettualità nazionale approvata da Unioncamere (nota prot. n. 22547/U del 20/06/2025), il PID della CCIAA di Bari si consolida nel 2027 come «hub territoriale informativo e progettuale». A fronte dei positivi risultati storici della Rete camerale dei PID, che ha già accompagnato oltre 800.000 imprese in Italia, l'azione del PID di Bari per il 2027 è orientata ad ampliare il raggio d'azione dall'Innovazione 4.0 al paradigma della Transizione 5.0, coniugando l'adozione delle tecnologie abilitanti (in primis l'Intelligenza Artificiale e la Cybersecurity) con la sostenibilità ambientale, sociale e di governance (ESG) e l'efficienza energetica. La programmazione delle attività strategiche del Punto Impresa Digitale per il 2027 non può prescindere da una decodifica approfondita dei macro-trend economici, tecnologici e normativi che stanno ridisegnando le catene del valore a livello globale, europeo e territoriale. L'azione camerale si configura storicamente come cinghia di trasmissione tra le macro-direttrici comunitarie e la microeconomia del

	territorio pugliese, un ruolo che richiede una comprensione chirurgica delle vulnerabilità e delle opportunità attuali. Il contesto competitivo in cui operano le imprese europee è stato recentemente oggetto di un'analisi dettagliata e severa all'interno del "Rapporto Draghi" sul futuro della competitività europea. Il documento evidenzia come l'Europa, e il tessuto produttivo italiano in particolare, debbano urgentemente colmare un grave divario di produttività e innovazione tecnologica rispetto ad altre macroaree globali, in primis Stati Uniti e Cina. Il rapporto sottolinea un dato inequivocabile: l'economia digitale, che attualmente rappresenta circa il 15,5% del PIL mondiale, contribuirà per ben il 70% alla crescita economica globale nel prossimo decennio. In questo specifico quadro, il Rapporto Draghi individua nell'integrazione "verticale" dell'Intelligenza Artificiale (IA) all'interno delle filiere produttive una leva strategica irrinunciabile per la sopravvivenza industriale. L'Intelligenza Artificiale non è più considerata una tecnologia di frontiera confinata al settore ICT, ma un motore trasversale di automazione dei processi, ottimizzazione logistica e supporto decisionale, capace di trasformare radicalmente la redditività dei settori industriali e artigianali tradizionali. Tuttavia, le proiezioni e i dati di adozione indicano che solo una ristretta minoranza delle imprese italiane ha integrato stabilmente soluzioni di IA, evidenziando un divario che rischia di penalizzare severamente l'export, storicamente dipendente dalla qualità manifatturiera. Il Punto Impresa Digitale della Camera di Commercio di Bari, nel corso del 2027, è chiamato a sbloccare questo potenziale inespresso, fungendo da facilitatore istituzionale per abbattere le asimmetrie informative che frenano le MPMI nell'adozione dell'IA, trasformando il timore della disintermediazione tecnologica in una spinta verso l'efficienza. Parallelamente al deficit infrastrutturale e tecnologico, il sistema produttivo locale affronta una crisi strutturale legata al capitale umano. Le rilevazioni previsionali del Sistema Informativo Excelsior di Unioncamere per il periodo 2025-2028 restituiscono un quadro di allarmante complessità: a fronte di una domanda di lavoro che si mantiene su livelli superiori a quelli pre-pandemici, il mismatch tra la domanda espressa dalle imprese e l'offerta disponibile sul mercato ha raggiunto livelli critici. I dati indicano che quasi un'entrata su due (il 47%) è considerata di difficile reperimento, una criticità che assume i contorni di una vera e propria emergenza strutturale. La mancanza di candidati e l'inadeguatezza della preparazione sono particolarmente acute per i profili STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics) e per le nuove professioni ibride che richiedono una fusione indissolubile di competenze tecniche (hard skills digitali e legate all'economia circolare) e competenze trasversali (problem solving, adattabilità e flessibilità organizzativa). Le imprese della provincia di Bari si trovano a competere in un mercato in cui la doppia transizione impone la necessità di inserire profili capaci di gestire la cybersecurity, l'analisi predittiva dei big data e la programmazione di sistemi automatizzati. Risulta evidente come la transizione tecnologica promossa dai PID debba essere necessariamente e contestualmente accompagnata da un massiccio intervento di *up-skilling* (aggiornamento) e *re-skilling* (riconversione) della forza lavoro esistente, un ambito in cui il sistema camerale ha recentemente acquisito nuove e fondamentali prerogative normative e operative. La digitalizzazione dei processi aziendali è inestricabilmente legata alla transizione ecologica. Lo sviluppo sostenibile, spinto dalla necessità di decarbonizzazione e dalle rigide direttive del Green Deal europeo, impone alle aziende un ripensamento profondo e radicale dei propri modelli di business. Un elemento dirompente nello scenario normativo, che manifesterà i suoi effetti più severi

	proprio a partire dal 2027, è rappresentato dall'evoluzione della rendicontazione ESG (Environmental, Social, and Governance). L'impianto originario della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e della Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) rischiava di imporre oneri amministrativi e finanziari insostenibili per le MPMI, che costituiscono il cuore dell'economia pugliese. In risposta alle pressanti istanze del mondo produttivo, la Commissione Europea ha varato il cosiddetto "Pacchetto Omnibus" di semplificazione, che ha ridotto e razionalizzato gli obblighi di *disclosure*, limitando i dati richiesti e differendo l'entrata in vigore di alcuni standard settoriali per allentare la pressione burocratica. In questo rinnovato contesto, assume un'importanza cruciale per le attività del PID l'adozione e la diffusione dello standard VSME (Voluntary SME standard), elaborato dall'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group). Il VSME è uno standard di rendicontazione di sostenibilità volontario e proporzionato, concepito specificamente per le micro, piccole e medie imprese non quotate, che non rientrano negli obblighi diretti della CSRD. Tuttavia, l'aggettivo "volontario" non deve trarre in inganno: il VSME sta rapidamente diventando un requisito commerciale *de facto* per la sopravvivenza delle MPMI all'interno delle catene del valore globali. Le grandi aziende capofiliera e gli istituti di credito (soggetti alla CSRD e alle direttive bancarie) per adempiere ai propri obblighi di rendicontazione – che includono necessariamente le emissioni Scope 3, ovvero quelle generate lungo la catena di fornitura – richiedono sempre più spesso ai propri subfornitori di presentare parametri di sostenibilità standardizzati e verificabili. Il Modulo Base del VSME richiede alle aziende la misurazione di metriche essenziali: consumi energetici totali (rinnovabili e non), emissioni di gas serra (GHG Scope 1 e 2), gestione dei rifiuti, indicatori di salute e sicurezza sul lavoro, e policy di parità di genere. La Camera di Commercio di Bari, attraverso l'architettura dei servizi del PID, posiziona l'assistenza all'adozione del VSME come una delle priorità assolute per difendere la competitività e l'accesso al credito delle imprese locali nel 2027.
AZIONI	L'attività del PID della CCIAA di Bari per l'anno 2027 si articola in quattro linee strategiche principali, integrate da quattro linee di attività trasversali, finalizzate a garantire il massimo impatto operativo e la misurabilità dei risultati. **Linea Strategica 1: Potenziare l'Offerta dei Servizi PID tramite Ecosistemi dell'Innovazione** Nel 2027 il PID di Bari rafforza la propria azione di facilitatore territoriale per connettere la domanda di innovazione delle MPMI con l'offerta ad alto valore aggiunto presente nell'ecosistema della ricerca e del trasferimento tecnologico. · Partnership con la Ricerca Pubblica: consolidamento degli accordi di collaborazione con il Politecnico di Bari, l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro, il CNR, l'ENEA e gli altri enti di ricerca del territorio metropolitano per canalizzare le competenze scientifiche verso il tessuto produttivo locale. · Integrazione Network Transizione 5.0 ed EDIH: piena operatività ed estensione delle sinergie con il network Transizione 5.0, con gli European Digital Innovation Hub (EDIH, in particolare il nodo I-Nest) e con i Poli di Innovazione Digitale (iniziativa PID-Next). · Progetto MIR (Matching Imprese e Ricerca): valorizzazione operativa della piattaforma nazionale per connettere i fabbisogni tecnologici specifici delle aziende baresi con l'offerta di soluzioni avanzate della ricerca pubblica. · Collaborazione con Start-up e PMI Innovative: promozione di Call for Ideas e Proof of Concept (PoC) per favorire l'open innovation e la contaminazione tra start-up innovative, FabLab e MPMI tradizionali.

	Linea Strategica 2: Promuovere un Uso Consapevole dell'Intelligenza Artificiale nelle Imprese L'Intelligenza Artificiale (generativa, predittiva, per l'automazione dei processi e il supporto decisionale) costituisce la priorità tecnologica del 2027 per superare le diffidenze culturali e favorire un'adozione etica, sicura e orientata alla produttività. - Sensibilizzazione e Formazione IA: erogazione di webinar, seminari formativi e organizzazione di eventi partecipativi a forte impatto esperienziale (hackathon, creathon, vetrine tecnologiche B2B). - Strumento di Orientamento «OrienterAI»: implementazione e diffusione presso le imprese del nuovo tool nazionale OrienterAI, affiancato dall'aggiornamento dei test di autodiagnosi della maturità digitale (SELF 14.0 e Zoom 4.0) per mappare l'adozione dell'IA. - Sportelli di Primo Orientamento e Matchmaking: attivazione presso il PID di Bari di desk dedicati per il primo orientamento tecnologico one-to-one e per il raccordo con i fornitori qualificati di soluzioni IA. **Linea Strategica 3: Sviluppo dei Servizi per la Doppia Transizione e Certificazione delle Competenze** Per colmare il divario di competenze (mismatch formativo) e accrescere la qualificazione delle risorse umane aziendali e camerali, il PID sviluppa percorsi avanzati di formazione e certificazione professionale. · PID Academy e PID-Lab: rafforzamento del catalogo formativo asincrono sulla piattaforma e-learning PID Academy ed erogazione di laboratori pratici e dimostrativi presso i PID-Lab. · Suite di Digital Assessment: potenziamento dei test di valutazione della maturità digitale e della sicurezza informatica (SELF 14.0, Zoom 4.0, PID Cyber Check e Cyber Check PLUS). · Certificazione delle Competenze (IVC): attuazione del ruolo delle Camere di Commercio come Enti Titolati ex D.Lgs. 13/2013 e DM 115/2024 per l'individuazione, validazione e certificazione delle competenze digitali e green maturate nei contesti non formali, con rilascio di Digital Badge. · Qualificazione del Personale PID: percorsi continui di re-skilling e up-skilling per le figure di Digital Promoter, Digital Specialist, Digital Coordinator e Green Specialist del PID, inclusa la partecipazione ai PID Study Tour. **Linea Strategica 4: Sostenibilità Aziendale, Economia Circolare e Comunità Energetiche (CER)** Affiancamento alle MPMI per l'integrazione dei fattori ambientali, sociali e di governance (ESG) e per la transizione energetica in coerenza con gli indirizzi comunitari e le opportunità PNRR. - Assessment ESG e SUSTAINability: diffusione capillare del tool di self-assessment ESG SUSTAINability (già utilizzato da oltre 6.000 imprese a livello nazionale) con desk di assistenza specialistica per il miglioramento delle performance. - Reporting di Sostenibilità VSME / EFRAG: guida e supporto alle micro e piccole imprese per l'allineamento volontario ai nuovi standard europei di rendicontazione (VSME di EFRAG) e prevenzione dei rischi di greenwashing. - Efficienza Energetica e Comunità Energetiche (CER): assistenza tecnica e informativa per l'efficienza energetica, l'adozione di Fonti Energetiche Rinnovabili (FER) e la costituzione/partecipazione alle Comunità Energetiche Rinnovabili (CER) sul territorio barese. **Linee di Attività Trasversali** Il modello operativo del 2027 garantisce l'efficacia delle azioni attraverso quattro leve trasversali di sistema:

	A) Utilizzo del CRM Camerale ed AGEF: tracciamento sistematico di tutte le iniziative di contatto, profilazione delle imprese beneficiarie e integrazione con la piattaforma AGEF per la gestione informatizzata e trasparente dei bandi voucher. B) Qualificazione delle Competenze: formazione continua del personale camerale coinvolto nell'erogazione dei servizi reali e qualificazione delle competenze imprenditoriali. C) Uso delle Nuove Tecnologie: adozione di strumenti digitali evoluti e piattaforme informatiche per la gestione e l'erogazione dei servizi. D) Piano di Comunicazione Integrato: piano di comunicazione integrato locale-nazionale per garantire la massima diffusione e riconoscibilità delle opportunità finanziate con il 20% del diritto annuale. L'efficacia e la legittimità delle imponenti azioni programmatiche descritte saranno costantemente monitorate attraverso una rigorosa e trasparente misurazione degli output generati.
RISULTATI ATTESI	**Linea Strategica n. 1. Potenziare l'Offerta dei Servizi PID tramite Ecosistemi dell'Innovazione** • Realizzazione di momenti di networking e matchmaking tra imprese e Enti di Ricerca (sia plenari che individuali) finalizzati a favorire l'incontro tra domanda e offerta tecnologica innovativa. **Linea Strategica 2: Promuovere un Uso Consapevole dell'Intelligenza Artificiale nelle Imprese** • Realizzazione di momenti formativi (webinar, seminari, ecc.) e di eventi "partecipativi" di avvicinamento al tema della IA (ad esempio: hackathon, creathon, ecc.) e/o di matchmacking (ad esempio: eventi B2B o vetrine tecnologiche). • Attivazione di Sportelli di primo orientamento tecnologico e assistenza *one to one.* **Linea Strategica 3: Sviluppo dei Servizi per la Doppia Transizione e Certificazione delle Competenze** • Messa a disposizione di corsi asincroni disponibili all'interno della piattaforma "PID Academy" per la personalizzazione di percorsi di formazione per le imprese. • Progettazione e realizzazione di momenti info-formativi da remoto e in presenza sui temi della Doppia Transizione. • Progettazione e realizzazione di percorsi di certificazione delle competenze dei lavoratori (o potenziali lavoratori) sui temi della Doppia Transizione. • Formazione sui temi del digitale, dell'innovazione e della sostenibilità a favore dei Digital Promoter, Digital Specialist, Digital Coordinator e Green Specialist dei PID attraverso webinar dedicati. • Supporto alla creazione di comunità di pratica interne alla Rete dei PID anche attraverso momenti in presenza di team building e networking (es. "PID Study Tour"). **Linea Strategica 4: Sostenibilità Aziendale, Economia Circolare e Comunità Energetiche (CER)** • Mantenimento e potenziamento degli strumenti di assessment pensati per il supporto alle MPMI (ESG, SUSTAINability). • Supporto alle imprese – comprese quelle di piccole dimensioni - ad allinearsi agli standard europei di reporting ESG. • Creazione e adozione di sistemi di reporting semplificati e di certificazione sui temi della sostenibilità per le MPMI. • Realizzazione di momenti info-formativi (in presenza o da remoto) per sensibilizzare le imprese sui temi legati a cicli produttivi sostenibili (es.

	riduzione impatti, efficientamento energetico, idrico, circolarità). • Realizzazione di iniziative (es. seminari, tavoli tecnici, ecc.) e di materiali informativi per favorire la diffusione delle CER - Comunità Energetici Rinnovabili tra imprese e comunità locali. • Attivazione e/o potenziamento di accordi di collaborazione con Enti pubblici e di Ricerca nazionali o locali che operano sui temi della sostenibilità e dell'efficientamento energetico.
DOTAZIONE FINANZIARIA	Risorse come da aumento del 20%

LINEA OPERATIVA **PREMIO TOP OF THE PID BARI 2027**	
ANALISI DI SCENARIO ED OBIETTIVI	La diffusione della cultura digitale e sostenibile tra le micro, piccole e medie imprese passa anche attraverso la conoscenza di esperienze concrete, capaci di dimostrare i benefici dell'innovazione e le sue possibilità di applicazione nei diversi settori produttivi. In tale contesto, la Camera di Commercio di Bari intende realizzare nel 2027 l'edizione territoriale del Premio "Top of the PID", in raccordo con l'iniziativa nazionale promossa da Unioncamere nell'ambito della rete dei Punti Impresa Digitale. L'iniziativa è finalizzata a individuare, premiare e dare visibilità alle MPMI del territorio di competenza camerale che si distinguono per l'utilizzo innovativo delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale o per lo sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche, valorizzandone i benefici in termini di efficienza, competitività e sostenibilità. Attraverso la presentazione e la diffusione dei progetti selezionati, il Premio intende favorire la conoscenza di buone pratiche trasferibili ad altre imprese e filiere produttive, stimolare nuovi percorsi di innovazione e rafforzare il coinvolgimento delle imprese nelle attività del PID.
AZIONI	Predisposizione e pubblicazione del bando dell'edizione locale, con definizione dei requisiti di partecipazione, dei criteri di valutazione e dei premi, in coerenza con la disciplina nazionale dell'edizione di riferimento. • Promozione dell'iniziativa attraverso i canali camerali e le reti territoriali, individuazione delle imprese potenzialmente interessate e attività di informazione e orientamento per la presentazione delle candidature. • Costituzione della Commissione di valutazione territoriale, esame dei progetti, verifiche di ammissibilità e approvazione della graduatoria, valorizzando la qualità delle proposte, il livello di innovazione, i benefici conseguiti o attesi e la replicabilità delle soluzioni. • Raccordo con la segreteria organizzativa nazionale per la partecipazione dei progetti selezionati alle successive fasi del Premio, secondo le modalità e i termini previsti dal regolamento di riferimento. • Organizzazione della cerimonia di premiazione nell'ambito della Fiera del Levante 2027, con presentazione dei progetti e attribuzione dei premi in denaro previsti dal bando locale. • Diffusione delle esperienze selezionate mediante schede descrittive, testimonianze aziendali e contenuti divulgativi sui canali camerali, anche nell'ambito delle successive iniziative informative e formative del PID.
RISULTATI ATTESI	Individuazione e valorizzazione di un gruppo di MPMI del territorio portatrici di esperienze significative di innovazione digitale e sostenibile. • Selezione dei progetti meritevoli, attribuzione dei premi territoriali e presentazione delle candidature alle successive fasi nazionali, secondo la disciplina dell'iniziativa.

	• Realizzazione di un evento di premiazione e presentazione dei progetti nell'ambito della Fiera del Levante 2027. • Disponibilità e diffusione di una raccolta di casi aziendali che illustri le tecnologie adottate, i benefici ottenuti e le possibilità di applicazione in altri contesti produttivi. • Maggiore visibilità delle imprese selezionate e più ampia conoscenza, presso il tessuto imprenditoriale locale, delle opportunità offerte dalle tecnologie digitali e dai servizi del PID.
DOTAZIONE FINANZIARIA	€ 20.000,00

OBIETTIVO STRATEGICO **TURISMO**

LINEA OPERATIVA **VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE, PROMOZIONE DEL TURISMO E MIGLIORAMENTO DELLE CONDIZIONI AMBIENTALI** **(PROGETTO FINANZIATO CON L'INCREMENTO DEL 20% DEL DIRITTO ANNUALE)**	
ANALISI DI SCENARIO ED OBIETTIVI	L'anno 2025 ha confermato il ruolo turistico della Puglia quale destinazione competitiva nel Mediterraneo facendo registrare una crescita dei flussi turistici. Con 6,7 milioni di arrivi e oltre 22,6 milioni di presenze nel corso del 2025, il comparto turistico regionale ha fatto registrare un incremento rispettivamente del 13% e del 10% rispetto al 2024. Nella sola provincia di Bari gli arrivi hanno raggiunto il valore di quasi 2,285 milioni, con una variazione del 16,9% rispetto al 2024 e le presenze sono state pari a 5,226 milioni, con una crescita rispetto all'anno precedente del 16,3%. Mentre nella BAT gli arrivi sono stati circa 227 mila e le presenze 586 mila, con un incremento rispettivamente del 7,5% e del 16,3% rispetto al 2024. Il turismo internazionale ha registrato nella regione un aumento del 25,1% negli arrivi e del 22,6% nelle presenze rispetto all'anno precedente, mentre il turismo domestico fa registrare un andamento positivo più contenuto con aumenti rispettivamente del 5% negli arrivi e del 4% nelle presenze.[1] Facendo un identikit del turista in Puglia[2], si osserva che appartiene per il 34,6% alla generazione Y, – i cosiddetti Millennial (per Bari la percentuale si attesta al 29,7%), per il 54,5 dichiara di avere una situazione economica media e medio-alta, per il 44,1% è influenzato dal web e per il 39,4% è motivato al viaggio dalla ricchezza del patrimonio storico culturale. Dal lato dell'offerta turistica, sono quasi 33 mila le imprese turistiche attive in Puglia, secondo elaborazioni Isnart su dati Infocamere[3],che rappresentano il 10,2% del totale imprese con una variazione in aumento dello 0,9% rispetto allo stesso periodo del 2024. Più del 36% di queste imprese sono localizzate nel territorio di competenza della CCIAA di Bari. Anche gli addetti al turismo sono cresciuti, rispetto allo stesso periodo di riferimento – I trimestre 2025 –, del 3,1% raggiungendo un valore di quasi 165 mila unità. A livello regionale, sono 9,1 mila le imprese turistiche femminili attive – pari al 28% del totale imprese turistiche; 3,8 mila le imprese turistiche giovanili attive, pari al 12% del dato regionale mentre 1,8 mila sono le imprese turistiche straniere, con un'incidenza del 5% del dato regionale.

[1]Rapporto Il Turismo in Puglia nel 2026: Evidenze, dinamiche e prospettive per il nuovo equilibrio territoriale e lo sviluppo delle aree interne
[2]Osservatorio sull'Economia del Turismo delle Camere di Commercio Stendhal.isnart.it – Indagine turisti in Puglia anno 2024.
[3]Dati relativi al I trim. 2025 Stendhal.isnart.it

	Secondo stime recenti il comparto turistico contribuisce per il 16,3% al valore aggiunto regionale generando un volume economico complessivo superiore a 13,9 miliardi di euro[4]. Nonostante questo scenario molto incoraggiante, il comparto turistico segnala ancora difficoltà che aumentano le complessità di gestione delle imprese. Tra le maggiori preoccupazioni delle strutture ricettive vi sono l'aumento dei costi e la difficoltà a reperire figure professionali adeguate, in particolare rispetto a professionalità particolarmente ambite nel campo della riorganizzazione aziendale in termini di digitalizzazione gestionale e riqualificazione dell'offerta nell'ottica di una maggiore sostenibilità ambientale e sociale. Con il Decreto 17 marzo 2026 il MIMIT ha autorizzato l'aumento del 20% del diritto annuale per lo svolgimento di iniziative, da realizzare nel triennio 2026-2028, tra le quali si inserisce anche il progetto "Turismo". La Camera di Commercio di Bari intende nel 2027 continuare a realizzare una programmazione di sistema, capace di affrontare le fragilità e la complessità del settore turistico e investire in quelle che si definiscono le "nuove" dimensioni dell'ospitalità. Un'ospitalità, cioè, capace di rispondere a domande emergenti che provengono dai turisti a livello nazionale e internazionale sempre più alla ricerca di strutture che offrano servizi di qualità, di vacanze all'insegna della sostenibilità, attenti al tema dell'accessibilità per tutti, alla varietà (e integrazione) dell'offerta turistica, alla possibilità di accedere a servizi efficienti. Questo porta l'attenzione su alcune priorità: • l'ospitalità delle nostre destinazioni turistiche; • la qualità della filiera. La Camera di Commercio di Bari per il perseguimento delle suddette finalità ha definito le seguenti 4 linee di azione per la promozione del turismo e la valorizzazione del patrimonio culturale: 1. Promuovere l'attrattività turistica; 2. Programmare lo sviluppo turistico e culturale; 3. Potenziare la qualità della filiera turistica; 4. Dare continuità alle progettualità e alle iniziative di valorizzazione dei territori.
AZIONI	Relativamente alla promozione dell'attrattività turistica, la Camera di Commercio di Bari, già da diversi anni, è impegnata a promuovere nuove destinazioni, in particolare a valorizzare quei territori su cui insistono Siti Unesco meno noti, Castel del Monte e Alberobello - attraverso il Progetto speciale Mirabilia per sviluppare reti di connessione tra le imprese e le economie di questi territori, partecipando alla realizzazione di eventi BtoB, iniziative di formazione per gli operatori e di qualificazione dei territori, per aumentare la promozione e la riconoscibilità di tali destinazioni presso il grande pubblico. Durante il 2027, la CCIAA di Bari intende proseguire nel programma di attività del progetto speciale Mirabilia proposto da Isnart e strutturato su 7 macro-ambiti che comprendono, tra gli altri, anche la realizzazione della **Borsa del Turismo culturale e delle produzioni agroalimentari di qualità**, le analisi sull'attrattività e il posizionamento dei Siti Unesco, la promozione e valorizzazione delle destinazioni turistiche dei Siti Unesco e le attività di Mirabilia Europe. In particolare, già nel corso del 2026, la Camera di Commercio di Bari si è candidata ad ospitare a Bari la **XV Edizione della Borsa del Turismo culturale e delle**

[4]Elaborazioni Questlab su stima Unioncamere, dati Prometeia

	produzioni agroalimentari di qualità. L'evento sarà un'occasione irripetibile per promuovere a livello nazionale e internazionale l'attrattività turistica del territorio con una nutrita presenza di imprese nazionali del settore turistico e agro-alimentare di qualità che incontreranno *buyer* provenienti da diverse aree geografiche. La Camera di Commercio di Bari, inoltre, in collaborazione con altri Enti locali – Comune di Bari e Città Metropolitana di Bari – intende svolgere un ruolo attivo nella programmazione di interventi volti a valorizzare le destinazioni attraverso la partecipazione alla creazione di una DMO Destination Management Organization per la promozione del sistema Terra di Bari Guest Card e promuoverà Un'altra azione è quella della programmazione dello sviluppo turistico; attraverso l'utilizzo di dati e la loro analisi si intende predisporre un Programma integrato per il turismo e il patrimonio culturale. Tale attività costituirebbe un primo strumento programmatico per definire le azioni prioritarie, le risorse e le alleanze necessarie per valorizzare il territorio con le relative specificità: dai siti Unesco ai grandi percorsi turistici, ai diversi tematismi in cui si declinano le destinazioni turistiche. Uno strumento che potrebbe evolvere in un documento complesso ed organico utile all'Ente per avere una visione più articolata del ruolo che può rivestire nello sviluppo dell'economia locale. Un'altra azione è quella di potenziare la qualità della filiera turistica, anche intesa in maniera allargata (includendo le imprese del mondo della produzione alimentare e artigianale, che offrono servizi ed esperienze turisticamente interessanti) rafforzando le capacità professionali che operano nelle imprese, valorizzandole attraverso la certificazione delle competenze, e intervenendo per migliorare gli strumenti per l'organizzazione d'impresa. Infine, si intende dare continuità alle progettualità e alle iniziative di valorizzazione dei territori, realizzate anche in raccordo con la Regione, i Comuni e altri enti pubblici e privati locali, così da rendere più efficaci le politiche di sviluppo turistico dei territori. In questa linea è ricompreso il supporto fornito da questa Camera di Commercio a Enti e/o Fondazioni – quali, a mero titolo esemplificativo, la Fondazione Petruzzelli, la Fondazione Apulia Film Commission, ecc., - che grazie alla programmazione di eventi culturali di livello nazionale e internazionale richiamano numerosi turisti e appassionati producendo una positiva ricaduta sull'economia del territorio, in particolare sui soggetti economici che traggono vantaggio da una fiorente industria creativa e culturale che negli ultimi anni ha registrato un notevole sviluppo. Inoltre, l'Ente potrà fornire supporto ai diversi eventi, iniziative sviluppate a seguito del coordinamento con la programmazione turistica regionale e con gli altri soggetti – pubblici e associativi – competenti in materia di turismo. In qualità di Camera capoluogo di regione la Camera di Commercio di Bari sarà impegnata a svolgere un ruolo di TDH Point – Tourism Digital Hub , ossia un punto di veicolo territoriale dei servizi presenti sulla piattaforma TDH a beneficio delle imprese e di ascolto delle loro esigenze.
RISULTATI ATTESI	La Camera di Commercio di Bari intende proseguire il lavoro intrapreso per promuovere le attrattività territoriali attraverso il supporto alle iniziative locali ma deve, altresì, iniziare a ragionare sulle nuove dimensioni dell'ospitalità. Sarà necessario lavorare sulle destinazioni e i prodotti turistici e contribuire alla qualificazione dell'offerta turistica, coinvolgendo le imprese nelle iniziative di assistenza affinché siano consapevoli della necessità del cambiamento per essere in grado di rispondere alle modificate esigenze espresse dalla domanda. Questo vuol dire continuare ad essere vicino e a supporto delle imprese nel loro percorso verso la qualità, intesa in senso ampio. Partendo quindi dalla sostenibilità e

	transizione ecologica, digitalizzazione, accessibilità che per il turismo va declinata nella creazione di quelle condizioni che favoriscano la fruizione turistica per tutti (ovvero senza distinzioni di età e stato di salute); che rendano possibile ai visitatori di comprendere la varietà del patrimonio visitato (permeabilità culturale), consentendo la valorizzazione delle aree interne del Paese ed il riequilibrio dei fenomeni di cosiddetto "overtourism".
DOTAZIONE FINANZIARIA	Risorse come da aumento del 20%

LINEA OPERATIVA **XV EDIZIONE DELLA "BORSA MIRABILIA DEL TURISMO CULTURALE E DELLE PRODUZIONI AGROALIMENTARI DI QUALITÀ"**	
ANALISI DI SCENARIO ED OBIETTIVI	Nel corso del 2027 Bari sarà la sede della XV edizione della "Borsa Mirabilia del turismo culturale e delle produzioni agroalimentari di qualità", iniziativa in definizione nell'ambito del Progetto Speciale Mirabilia 2027/2028 organizzato da ISNART Scpa. Le precedenti edizioni si sono svolte a Udine, Perugia, Paestum e Lipari. L'obiettivo dell'iniziativa è quello di promuovere il patrimonio culturale in chiave turistica, insieme alla promozione integrata dei territori che ospitano siti Unesco e alla valorizzazione delle loro risorse paesaggistiche, culturali, storiche, artistiche ed enogastronomiche, attraverso il coinvolgimento attivo degli attori della filiera turistica. La "Borsa Mirabilia" mira a favorire l'incontro e il confronto tra il sistema camerale, le imprese e gli operatori del settore attraverso servizi di B2B messi a disposizione delle imprese turistiche e dell'agroalimentare coinvolte dalle Camere di commercio aderenti al Progetto.
AZIONI	Nelle precedenti edizioni il programma delle azioni ha previsto l'organizzazione di visite a imprese e a siti Unesco del territorio riservate ai rappresentanti istituzionali del sistema camerale e ai *buyer* giunti da diverse aree geografiche al fine di promuovere l'attrattività turistica del territorio nei giorni precedenti la Borsa Mirabilia, l'organizzazione di un convegno internazionale, lo svolgimento di BtoB tra imprese italiane e operatori economici internazionali e l'eventuale organizzazione di post tour finalizzati alla valorizzazione delle eccellenze locali e del turismo culturale.
RISULTATI ATTESI	Attraverso la realizzazione dell'evento "Borsa Mirabilia del Turismo Culturale e delle produzioni Agroalimentari di Qualità" la CCIAA di Bari tende ad integrare lo sviluppo culturale e turistico con la valorizzazione delle risorse materiali e immateriali, supportando le imprese nell'offerta di servizi e narrazioni coinvolgenti, generando così valore concreto per territori e comunità.
DOTAZIONE FINANZIARIA	Euro 450.000,00

LINEA OPERATIVA **TURISMO E IMPRESE CULTURALI E CREATIVE**	
ANALISI DI SCENARIO ED OBIETTIVI	L'Organizzazione Mondiale del Turismo ha introdotto due definizioni rilevanti rispetto il concetto di Turismo Culturale che possiamo riassumere come: • turismo collegato a motivazioni più strettamente culturali (viaggi di studio, rappresentazioni artistiche, partecipazioni a festival ed altri eventi culturali, visite a siti, monumenti e città d'arte); • turismo esperienziale collegato alla mobilità sui territori per "soddisfare il bisogno umano di diversità, tendente ad innalzare il livello culturale degli individui ed aumentare la conoscenza, l'esperienza e gli incontri". Qualunque sia la matrice del Turismo Culturale è innegabile che l'Europa ed in particolare l'Italia, nell'immaginario collettivo mondiale soddisfi ampiamente entrambi i criteri facendo di questo settore un pezzo importante della nostra economia turistica.

	L'Italia è il Paese al mondo con più siti Unesco ed ha sempre avuto nella cultura un grande movente turistico a partire dal tradizionale Gran Tour che era il viaggio educativo intrapreso dai giovani aristocratici tra il XVII e il XIX secolo per completare la loro formazione culturale, con l'Italia come meta principale. L'art. 25 della legge n. 206/2023 ha introdotto nell'ordinamento giuridico nazionale e ha definito la qualifica di impresa culturale e creativa (ICC), prevedendo l'istituzione di una apposita sezione speciale del registro imprese in cui sono iscritte tali imprese. Lo scopo della legge è la valorizzazione della cultura e della creatività quali elementi distintivi dell'identità italiana in grado di accrescere il valore sociale ed economico della Nazione. Il successivo decreto interministeriale n. 402 del 25/10/2024 (decreto ICC) ha definito le modalità e le condizioni per il riconoscimento e le ipotesi di revoca della qualifica di impresa culturale e creativa, prevedendo che tale riconoscimento avvenga a seguito dell'iscrizione nella sezione speciale del registro delle imprese, previa istanza di parte. Il Decreto direttoriale del Ministero delle Imprese e del Made In Italy del 10/7/2025, in attuazione dell'art. 5 del suddetto decreto ICC, ha istituto l'apposita sezione speciale del registro imprese e ha dettato le disposizioni concernenti gli adempimenti per l'iscrizione nella suddetta sezione speciale. In Italia nelle filiere culturali e creative lavorano oltre 1,5 milioni di persone (886mila occupati nei settori culturali e creativi e i restanti professionisti culturali e creativi attivi in settori non culturali), producendo nel 2023 un valore di 104,3 miliardi di euro, +5,5% rispetto all'anno precedente, con un +3,2% degli occupati nel settore rispetto al 2022, rispetto a un +1,8 registrato a livello nazionale. Le imprese che operano in questa filiera sono 284mila (+3,1% rispetto al 2022) e 33mila organizzazioni non profit che si occupano di cultura e creatività (ben 9,3% delle organizzazioni attive nel non profit) e che impiegano più di 22.700 dipendenti, interni ed esterni. E si tratta di dati in crescita. Un altro dato fondamentale è che per ogni euro di valore aggiunto prodotto dalle attività culturali e creative se ne attivano altri 1,8 in settori economici diversi come turismo e trasporti per un valore di 192,6 miliardi di euro. Cultura e creatività in maniera diretta o indiretta generano complessivamente un valore aggiunto di circa 296,9 miliardi di euro (15,8% dell'economia nazionale). Si tratta quindi di un settore strategico che proprio per sua natura e potenzialità, per prosperare ed essere motore di crescita sostenibile ha bisogno di adottare logiche imprenditoriali e strategie di pianificazione strategica, a maggior ragione in un momento in cui i portatori di interesse stanno mutando la loro natura e le loro propensioni, le tecnologie avanzano ed è necessario pensare a politiche finanziarie che coniughino il settore con gli investitori. In altre parole, se il settore fosse in grado di crescere secondo nuove logiche di solidità e sostenibilità, magari attraverso azioni e propensione ad aggregarsi, potrebbe accadere che anche un settore in parte notoriamente "povero" e sicuramente "fragile", ne beneficerebbe in termini di valore intrinseco con un dividendo non solo estetico. In Italia il concetto di cultura, inoltre, comprende ed espande anche le altre principali ragioni per visitare il nostro paese: enogastronomia, moda e design, spiritualità, ricchezze naturali e tutela del paesaggio a questo si aggiunge il tema del turismo delle radici. Di fatto turismo e cultura rappresentano due facce della stessa medaglia appresentando la cultura una componente determinante di miglioramento della propria esperienza turistica. In questa linea è ricompreso il supporto fornito da questa Camera di Commercio a Enti e/o Fondazioni – quali, a mero titolo esemplificativo, la Fondazione Petruzzelli, la Fondazione Apulia Film Commission, ecc., - che grazie alla programmazione di

	eventi culturali di livello nazionale e internazionale richiamano numerosi turisti e appassionati producendo una positiva ricaduta sull'economia del territorio, in particolare sui soggetti economici che traggono vantaggio da una fiorente industria creativa e culturale che negli ultimi anni ha registrato un notevole sviluppo.
AZIONI	Stimolare nelle comunità la pratica turistica guidata dal consumo culturale incoraggiando nei territori l'arricchimento delle offerte turistiche tramite attrattori culturali.
RISULTATI ATTESI	Aumentare l'interesse dei turisti dal punto di vista culturale e accrescere la soddisfazione degli stessi.
DOTAZIONE FINANZIARIA	€. 150.000 per le azioni a supporto della attività realizzate dagli attrattori culturali

LINEA OPERATIVA **TURISMO CONGRESSUALE**	
ANALISI DI SCENARIO ED OBIETTIVI	Il turismo legato ad eventi e congressi rappresenta una voce importante nell'industria turistica mondiale. Il fenomeno del turismo congressuale, in costante crescita, rappresenta un vero e proprio business, estremamente redditizio per tutti quelli che orbitano intorno all'organizzazione e allo svolgimento dell'evento. La principale peculiarità del turismo di tipo congressuale riguarda la stagionalità o, meglio, la non stagionalità. Il congresso è un evento che può essere organizzato in qualsiasi periodo dell'anno, per cui non è legato ad una particolare stagione. Si tratta di una caratteristica che permetterebbe alla città di Bari di ridurre i cosiddetti 'periodi di bassa stagione', ovvero quei periodi in cui i flussi turistici 'tradizionali' diminuiscono. Un'altra caratteristica importante riguarda il fatto che il turismo congressuale può essere definito un **'**turismo di qualità**'**, per le potenzialità di spesa che vantano, solitamente, i partecipanti. Inoltre, per lo svolgimento del convegno è richiesta una serie di servizi aggiuntivi quali ad esempio sale per riunioni, connessioni ad alta velocità, servizi di catering ecc.; ovvero servizi per i quali sono previsti costi aggiuntivi Allo stesso modo il congresso rappresenta un vantaggio per la promozione del territorio e per la destagionalizzazione della località. L'affermazione trova riscontro negli ultimi rapporti stilati dall'International Congress and Convention Association (ICCA), i quali rivelano, per la prima volta, che l'Italia è il primo Paese in Europa per numero di congressi**.** Inoltre, secondo lo stesso rapporto, il nostro Paese vanta il maggior numero di città nella top 100 del turismo congressuale. La classifica vede Roma piazzarsi al 7° posto, Milano al 29° e Bologna al 47°. Seguono Firenze al 60° posto, Napoli al 66°, Torino al 78° e Venezia all'84°. Ciò assume maggiore importanza per il nostro territorio anche in considerazione del progetto di realizzazione di un nuovo centro congressi di circa 3.000 all'interno del quartiere fieristico nei volumi attualmente occupati dall'ospedale Covid, spazi in concessione a Nuova Fiera. Questa realizzazione consentirebbe di dotare il territorio dell'infrastruttura congressuale più grande del sud Italia e si tratterà di una infrastruttura innovativa, in grado di stabilizzare il flusso turistico congressuale naturalmente destagionalizzato. Lo studio di prefattibilità prevede un valore complessivo dell'opera di circa 30 mln di euro di cui il 50% coperto con un finanziamento FSC posto a disposizione dalla Regione Puglia e la rimanente parte con cofinanziamento dei soci mediante sottoscrizione di un aumento di capitale a copertura del rimanente 50%.

AZIONI	Coordinare le attività per il rilancio del Bari Convention Bureau che dovrà operare al servizio del mercato e a sostegno dell'intera filiera, promuovendo Bari come destinazione congressuale, attraendo nuove opportunità, sostenendo le candidature e favorendo il raccordo tra domanda e offerta. Aumento del capitale sociale di nuova Fiera del Levante s.r.l. finalizzato alla realizzazione del centro congressi.
RISULTATI ATTESI	Avvio delle attività di rilancio Sottoscrizione dell'aumento di capitale sociale
DOTAZIONE FINANZIARIA	€. 200.000,00 per il rilancio del Convention Bureau €. 15.300.000 per la sottoscrizione dell'aumento del capitale sociale della Nuova Fiera del Levante.

LINEA OPERATIVA **BARI WELCOME – FONDAZIONE DI PARTECIPAZIONE**	
ANALISI DI SCENARIO ED OBIETTIVI	La Camera di Commercio di Bari, per il tramite della propria Azienda Speciale Bari Sviluppo, unitamente alla Città Metropolitana e al Comune di Bari, ha in corso di svolgimento e di conclusione il progetto Terra di Bari Guest Card, evoluto successivamente in Bari Welcome. Il progetto Bari Welcome, oltre alla realizzazione di una card turistica e di un portale informativo, si configura come una vera e propria infrastruttura di destinazione finalizzata a costruire un ecosistema integrato di servizi turistici per l'intera area metropolitana. L'obiettivo è mettere a sistema attrattori culturali, grandi eventi, operatori turistici e culturali, esperienze, servizi commerciali ed operatori di mobilità urbana ed extra urbana all'interno di un unico ambiente riconoscibile, accessibile e condiviso per il visitatore. Bari Welcome rappresenta dunque una risposta concreta a una nuova fase di maturità turistica del territorio. Se negli anni passati la sfida principale era attrarre visitatori, oggi la sfida consiste nel migliorare la qualità dell'esperienza, aumentare la permanenza media, distribuire i benefici economici sull'intera area metropolitana e costruire una governance condivisa della destinazione. In questa prospettiva il progetto assume il ruolo di strumento strategico di coordinamento della filiera, marketing territoriale ed innovazione digitale, capace di accompagnare la crescita del turismo barese verso modelli più sostenibili, competitivi e inclusivi, trasformando l'incremento dei flussi turistici in valore economico, culturale e sociale per l'intero territorio metropolitano. L'analisi svolta nel corso del progetto, supportata dal benchmark di alcune tra le più avanzate esperienze europee e nazionali di destination management, ha evidenziato la necessità di dotare il sistema Bari Welcome di un soggetto giuridico autonomo, stabile e specializzato, capace di garantire continuità operativa, sostenibilità economica e capacità di sviluppo nel medio-lungo periodo. Le esperienze analizzate dimostrano infatti che i più efficaci modelli di gestione delle destinazioni turistiche si fondano sulla presenza di organismi dedicati, in grado di integrare funzioni di promozione territoriale, accoglienza, marketing turistico, sviluppo di servizi digitali, gestione di partnership pubblico-private e commercializzazione di prodotti turistici. In tale prospettiva, la costituzione di una Fondazione di Partecipazione, in capo al progetto Bari Welcome, rappresenta l'evoluzione naturale del percorso progettuale avviato dagli enti promotori. La Fondazione di Partecipazione è un ente dotato di personalità giuridica privata e di autonomia patrimoniale perfetta, il cui patrimonio è distinto da quello dei soggetti fondatori. Essa combina gli elementi tipici delle Fondazioni, orientate al perseguimento di finalità di interesse generale, con quelli delle associazioni, consentendo la partecipazione attiva di soggetti pubblici e privati alla governance

	e allo sviluppo delle attività. Questa forma giuridica garantisce stabilità istituzionale, continuità operativa e flessibilità gestionale, risultando particolarmente adatta alla gestione di progetti complessi di valorizzazione territoriale e Destination Management. La Fondazione di Partecipazione consente, inoltre, di coniugare il controllo strategico esercitato dagli enti pubblici fondatori con la necessaria flessibilità gestionale richiesta da un mercato turistico in continua evoluzione. Tale configurazione permetterà nel tempo di sviluppare attività commerciali, programmi di partnership, servizi turistici integrati, sistemi di ticketing, card turistiche, attività di fundraising e progettazione europea, favorendo al contempo l'ingresso di ulteriori soggetti pubblici e privati interessati a contribuire allo sviluppo della destinazione. Può sottoscrivere convenzioni con musei, attrattori culturali, operatori turistici, compagnie di trasporto e organizzatori di eventi attraverso procedure più snelle rispetto a quelle normalmente adottate dagli enti pubblici. Può commercializzare pacchetti turistici integrati, promuovere singole esperienze o itinerari tematici più articolati, stipulare accordi di co-marketing con compagnie aeree, operatori ferroviari e soggetti privati. La Fondazione può inoltre partecipare a bandi regionali, nazionali ed europei, ricevere sponsorizzazioni, attrarre risorse private, sviluppare attività di fundraising e costruire partnership strategiche con imprese e operatori economici. La sua natura aperta consente nel tempo l'ingresso di nuovi partner istituzionali e privati, rafforzando la sostenibilità economica del progetto e la capacità di rappresentare unitariamente l'intera filiera turistica metropolitana. La Fondazione avrà il compito di coordinare e gestire il sistema Bari Welcome, assicurando l'integrazione tra la rete degli operatori convenzionati, la card turistica, la piattaforma digitale, le attività di marketing territoriale ed i servizi di informazione e accoglienza. Essa rappresenterà il soggetto attuatore della strategia di destination management della Città Metropolitana di Bari, operando come punto di raccordo permanente tra istituzioni, imprese turistiche, operatori culturali, organizzatori di eventi e soggetti della mobilità.
AZIONI	Attivare le procedure amministrative per la costituzione della Fondazione di partecipazione
RISULTATI ATTESI	Costituzione della Fondazione
DOTAZIONE FINANZIARIA	€. 300.000,00 per il Fondo di dotazione della Fondazione e €. 200.000,00 per spese di avvio

LINEA OPERATIVA **SOSTEGNO ALLE PROMOZIONI TURISTICHE LOCALI**	
ANALISI DI SCENARIO ED OBIETTIVI	Un altro ambito di promozione culturale è quello della riqualificazione e valorizzazione dei borghi e dei centri storici, custodi importanti di saperi e tradizioni da riscoprire e valorizzare attraverso l'accoglienza, la digitalizzazione, la promozione dell'artigianato locale e del commercio di vicinato. La Camera di Commercio intende sostenere e promuovere interventi volti ad incentivare l'affluenza turistica nel territorio al fine di attivare un circolo virtuoso a beneficio dei settori economici coinvolti mirando anche alla valorizzazione del patrimonio culturale locale. Al pari dell'enogastronomia e del turismo congressuale, il turismo culturale rappresenta una opportunità per la destagionalizzazione e diventa fondamentale per rendere il turismo realmente sostenibile per il territorio ed i suoi residenti. Il turismo enogastronomico necessita di azioni mirate che portino alla valorizzazione, promozione e commercializzazione delle risorse che il territorio ha da offrire per lo sviluppo del prodotto.

	Le Associazioni o Fondazioni senza fine di lucro, le Aziende di promozione turistica operanti sul territorio di competenza della Camera di Commercio di Bari potranno presentare proposte, anche in forma aggregata, per la realizzazione di progetti con valore turistico-culturale, Il cofinanziamento può essere rivolto a due tipologie di interventi: 1. Destagionalizzazione dei flussi turistici: iniziative da realizzare in un periodo diverso da quello consueto e le iniziative dovranno riguardare: a) Turismo musicale: eventi musicali con impatto turistico (concerti, rassegne musicali, spettacoli, ecc.); b) Turismo enogastronomico: eventi con impatto turistico legati ai prodotti agroalimentari del territorio (fiere, mercati, itinerari/eventi culturali-gastronomici, ecc); c) Turismo culturale: eventi culturali con impatto turistico (mostre, rassegne, rappresentazioni teatrali, ecc) 2. Delocalizzazione dei flussi turistici: iniziative con impatto turistico (concerti, rassegne musicali, spettacoli, eventi culturali, mostre, eventi enogastronomici, itinerari turistici, ecc) da realizzare in un Comune diverso da quello consueto.
AZIONI	Indizione di apposito bando per la promozione turistica
RISULTATI ATTESI	Aumentare l'interesse dei turisti sia dal punto di vista emozionale che in termini di esperienza vissuta nel suo complesso e per la qualità dei servizi fruiti.
DOTAZIONE FINANZIARIA	€. 300.000,00

OBIETTIVO STRATEGICO **ORIENTAMENTO FORMAZIONE LAVORO CERTIFICAZIONE COMPETENZE**

LINEA OPERATIVA **ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI**	
ANALISI DI SCENARIO ED OBIETTIVI	*Il fabbisogno occupazionale in Italia nel periodo 2025-2029* Secondo le previsioni del Sistema Informativo Excelsior di Unioncamere e del Ministero del Lavoro, nel quinquennio 2025-2029 il fabbisogno occupazionale italiano sarà compreso tra 3,3 e 3,7 milioni di lavoratori, a seconda dello scenario economico. La domanda sarà determinata principalmente dalla necessità di sostituire i lavoratori in uscita, soprattutto per pensionamento (replacement demand), che rappresenterà oltre l'80% del fabbisogno complessivo. Il progressivo invecchiamento della popolazione rende questa componente sempre più centrale e strategica per la crescita economica. La creazione di nuovi posti di lavoro (expansion demand) varierà invece tra 237mila e 679mila unità. Un contributo significativo è atteso dagli investimenti del PNRR, il cui impatto occupazionale potenziale è stimato fino a 809mila unità. La domanda di lavoro si concentrerà prevalentemente nei servizi, con particolare rilevanza per commercio e turismo (574-702mila lavoratori), altri servizi pubblici e privati (512-544mila), sanità (417-443mila), formazione e cultura (373-421mila) e finanza e consulenza (362-420mila). A livello territoriale, il fabbisogno sarà maggiore nel Mezzogiorno (circa 30%) e nel Nord-Ovest (28%), con la Lombardia che si confermerà la prima regione italiana per domanda occupazionale, con 592-683mila lavoratori. Un ruolo importante sarà svolto dai lavoratori stranieri, per i quali si stima un fabbisogno fino a circa 617mila unità, concentrato soprattutto nelle regioni del Nord e del Centro. I settori maggiormente interessati saranno commercio e turismo, costruzioni, industria, logistica e agroalimentare. Dal punto di vista professionale, dirigenti, specialisti e tecnici rappresenteranno circa il 39% del fabbisogno, seguiti dalle professioni commerciali e dei servizi (21%) e dagli impiegati (15%). Crescerà inoltre l'importanza delle competenze

	digitali e green, richieste rispettivamente a oltre 2,2 milioni e a circa 1,5 milioni di lavoratori, mentre l'attitudine al risparmio energetico interesserà circa 2,4 milioni di occupati. Una delle principali criticità sarà il disallineamento tra domanda e offerta di competenze. Il 37-39% del fabbisogno riguarderà figure con formazione terziaria e il 45-46% profili con formazione secondaria tecnico-professionale. Particolarmente significativa sarà la carenza di laureati STEM, per i quali la domanda potrà superare del 25% l'offerta, mentre per i diplomati tecnico-professionali il divario potrà raggiungere il 21%. Ancora più marcato sarà lo squilibrio nei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP), con una domanda potenzialmente doppia rispetto all'offerta. Nel complesso, le previsioni evidenziano un mercato del lavoro sempre più condizionato dall'invecchiamento demografico, dalla trasformazione tecnologica e dalla carenza di competenze specialistiche. Le priorità saranno quindi il rafforzamento della formazione tecnica e professionale, la riduzione del mismatch occupazionale e la valorizzazione del contributo dei lavoratori stranieri, per sostenere la competitività e la crescita del sistema produttivo italiano. *Focus Puglia: aggiornamento ottobre 2026* Secondo il Sistema Informativo Excelsior, le imprese pugliesi prevedono 36.390 ingressi lavorativi a ottobre 2026 e 87.700 nel trimestre ottobre-dicembre, con un incremento rispettivamente di 520 e 3.720 unità rispetto agli stessi periodi del 2025. La Puglia rappresenta il 6,7% delle entrate programmate a livello nazionale nel mese di ottobre. Permane tuttavia un significativo disallineamento tra domanda e offerta: il 38,1% dei profili ricercati risulta di difficile reperimento, confermando l'importanza di interventi mirati sulla formazione e sulle competenze professionali. Fonte: Regione Puglia – Unioncamere-Excelsior, ottobre-dicembre 2026. La Puglia si caratterizza per una forte prevalenza di micro e piccole imprese, con circa il 96% delle aziende composte da meno di 10 dipendenti. Queste realtà faticano a garantire stabilità occupazionale e a soddisfare la domanda di competenze specialistiche, con una composizione professionale dominata da operai e figure assimilate (69%) e una quota minima di quadri e dirigenti (1%). La maggior parte dei contratti è a tempo determinato (69% nel 2024), con salari medi significativamente inferiori alla media nazionale, soprattutto nel settore dei servizi. *Focus sulle province di Bari e BAT* Bari continua a rappresentare il principale bacino di domanda occupazionale della Puglia. Nel luglio 2026 le imprese della provincia prevedevano 15.840 ingressi lavorativi, pari a circa il 37% del totale regionale, e 42.100 nel trimestre luglio-settembre. Il 67,2% delle entrate programmate riguardava i servizi, il 22,3% l'industria e il 10,5% il settore primario. Questi dati confermano il peso del terziario e la rilevanza delle competenze professionali legate ai servizi, alle attività tecniche e alla trasformazione digitale. Bari si distingue per tassi più elevati di occupazione e attività e per una maggiore presenza di professioni qualificate, mentre la provincia di Barletta-Andria-Trani (BAT) presenta un maggior peso dell'occupazione agricola e dell'edilizia. In entrambe le province, le piccole dimensioni aziendali e la prevalenza di contratti a termine rappresentano ostacoli significativi per le imprese nel reperire personale adeguato. I dati più recenti confermano una domanda di lavoro significativa in Puglia, accompagnata da persistenti difficoltà di reperimento del personale. Per Bari e

	BAT risulta strategico rafforzare l'incontro tra imprese e sistema formativo, con interventi differenziati in funzione delle specializzazioni produttive locali. La Camera di Commercio può contribuire attraverso l'orientamento, la certificazione delle competenze, il raccordo con scuole ed università e il sostegno alla formazione continua, con particolare attenzione alle competenze digitali e tecnico-professionali.
AZIONI	**1. Sostegno all'inserimento lavorativo dei neolaureati** La Camera di Commercio di Bari, in collaborazione con l'Agenzia per il Placement dell'Università degli Studi di Bari "Aldo Moro", ha promosso nel corso degli ultimi anni bandi per favorire l'inserimento lavorativo dei neolaureati attraverso tirocini extracurriculari e contratti di lavoro a tempo determinato ed indeterminato. L'iniziativa mira a supportare le imprese nella ricerca di nuove risorse umane e ad agevolare l'integrazione delle competenze acquisite dai laureati nei diversi ambiti disciplinari (scientifico-tecnologico, biologico-agrario-veterinario, umanistico-sociale, economico-giuridico). Il progetto, nato da un protocollo d'intesa tra Università e Camera di Commercio sottoscritto nell'ottobre 2023, ha registrato interesse crescente delle imprese e sarà riproposto nel 2027, rispondendo alle esigenze di rilancio produttivo e di rafforzamento del collegamento tra formazione universitaria e mondo del lavoro. **2. Start-up** L'imprenditoria giovanile italiana continua a registrare una contrazione numerica, accompagnata da una progressiva trasformazione verso attività a maggiore contenuto tecnologico e servizi avanzati. Secondo i dati Unioncamere-InfoCamere, al 31 dicembre 2025 le imprese giovanili registrate in Italia erano 473.549, pari all'8,1% delle imprese nazionali, in diminuzione del 2% rispetto al 2024, al netto delle cancellazioni d'ufficio. Il dato conferma la tendenza di lungo periodo: tra il 2014 e il 2024 le imprese under 35 erano già diminuite di circa 153mila unità (-24%). La riduzione riflette sia le difficoltà del ricambio imprenditoriale sia l'invecchiamento della popolazione. Il calo ha interessato soprattutto i settori tradizionali: nel decennio 2014-2024 il commercio ha perso oltre 66mila imprese giovanili (-36,2%), le costruzioni quasi 40mila (-38,7%) e la manifattura oltre 14mila (-35,9%). Parallelamente, è aumentato il peso relativo dei servizi alle imprese e delle attività ICT, segnalando un progressivo orientamento dei giovani verso comparti più innovativi e specializzati. In Puglia, al 31 dicembre 2025 si contavano 32.616 imprese giovanili, pari all'8,7% del totale regionale, un'incidenza superiore alla media nazionale dell'8,1%. Questo dato evidenzia il peso dell'imprenditoria under 35 nel tessuto produttivo regionale, pur in presenza delle criticità che caratterizzano il ricambio generazionale. Per quanto riguarda le startup innovative, la Relazione annuale 2025 del Ministero delle Imprese e del Made in Italy, pubblicata nel febbraio 2026, evidenzia una lieve riduzione della partecipazione giovanile e femminile. Al 31 ottobre 2025, le startup innovative a prevalenza giovanile rappresentavano il 16,5% del totale, rispetto al 16,8% di fine 2024, mentre quelle a prevalenza femminile erano il 13,3%, contro il 13,5% dell'anno precedente (Fonte: http:mimit.gov.it). Il dato conferma che, nonostante la diffusione di iniziative imprenditoriali innovative, la partecipazione dei giovani e delle donne rimane relativamente contenuta. Risulta quindi importante rafforzare gli strumenti di accompagnamento alla creazione d'impresa, l'accesso ai finanziamenti, il trasferimento tecnologico e i collegamenti tra università, ricerca e sistema

	produttivo. La presente linea progettuale, in linea con le azioni orientative al lavoro anche indipendente e autonomo, propone quindi l'avvio di un piano specialistico che, integrato con il rilancio generale del Servizio Nuove Imprese, promuova attività di orientamento/educazione all'imprenditorialità, di informazione e comunicazione orientativa sui modelli di *start-up* e imprese innovative e imprese sociali, animazione della piattaforma camerale per l'imprenditorialità (HUB del Servizio Nuove Imprese) e rafforzamento delle risorse umane, con l'assunzione a tempo determinato di nuove risorse dedicate. **3. Certificazione delle competenze non formali e informali** L'iniziativa mira ad implementare un servizio strutturato di certificazione delle competenze acquisite dagli studenti al termine di percorsi di Formazione Scuola Lavoro, co-progettati da scuole e imprese in collaborazione con Unioncamere e il sistema camerale. L'obiettivo è rafforzare il collegamento tra mondo dell'istruzione e sistema produttivo, valorizzando le esperienze formative svolte in contesti lavorativi reali e garantendo il riconoscimento ufficiale delle competenze maturate dagli studenti. L'intervento è attualmente sviluppato nei principali settori economici strategici: • Turismo, ospitalità e ristorazione, in collaborazione con la rete nazionale Re.Na.I.A. (Rete degli Istituti Alberghieri) e FIPE (Federazione Italiana Pubblici Esercizi); • Meccatronica e meccanica avanzata, in collaborazione con la rete iM2A e Federmeccanica, per la valorizzazione delle competenze tecniche e digitali richieste dall'industria 4.0; • Tessile, abbigliamento e moda, in collaborazione con la rete TAM e Confindustria Moda, per promuovere l'incontro tra formazione tecnico-professionale e imprese del made in Italy; • Agroalimentare, in collaborazione con la rete Agropolis (Rete Nazionale degli Istituti Agrari), con l'obiettivo di rafforzare le competenze legate alla sostenibilità, alla qualità e all'innovazione nelle filiere agricole e agroindustriali. Attraverso queste sinergie, Unioncamere e le Camere di Commercio contribuiscono a rendere più efficace l'incontro tra la domanda di competenze delle imprese e l'offerta formativa delle scuole, sostenendo l'occupabilità dei giovani e la competitività del sistema economico nazionale. Accanto a questi percorsi, la Camera di Commercio promuove anche la certificazione delle competenze trasversali: Cittadinanza per lo sviluppo sostenibile; Competenze imprenditive secondo il modello olivettiano; Competenze per la doppia transizione digitale ed ecologica; Competenze per il Made in Italy. Il percorso dedicato alle competenze imprenditive mira a rafforzare nei giovani la capacità di iniziativa, la responsabilità e il pensiero critico, integrando dimensioni digitali e valori etici ispirati al modello olivettiano della Fondazione Adriano Olivetti. Le competenze di cittadinanza per lo sviluppo sostenibile includono invece l'uso consapevole del digitale, la condivisione corretta dei contenuti e la citazione delle fonti, ma anche le competenze ambientali e civiche, come la sensibilità verso l'economia circolare, la sostenibilità e la partecipazione attiva, in coerenza con i principali framework europei: DigComp (digitale), GreenComp (sostenibilità) ed EntreComp (imprenditorialità).

	Inoltre, in ossequio alle indicazioni contenute nelle nuove progettualità per il triennio 2026/2028, potranno essere avviate iniziative congiunte con gli altri servizi camerali volte alla realizzazione di ulteriori percorsi di certificazione in tema di transizione digitale ed ecologica. Il sistema camerale potrà individuare, di volta in volta, ulteriori settori di interesse strategico, definendo gli stakeholder di riferimento. L'azione prevede anche un'attività di orientamento, volta a indicare i settori economici prioritari, le competenze richieste e le evidenze osservabili, fornendo a studenti, famiglie e imprese un quadro aggiornato dell'evoluzione del mercato del lavoro. **4. Rafforzamento delle competenze imprenditoriali e professionali del territorio** Promozione di una misura per la formazione e la qualificazione di imprenditori e consulenti d'impresa. Nell'ambito delle iniziative finalizzate al sostegno e allo sviluppo del tessuto economico e produttivo locale, si propone l'attivazione di una misura per la realizzazione di percorsi formativi specialistici rivolti a imprenditori, aspiranti imprenditori, professionisti e consulenti d'impresa, con l'obiettivo di rafforzare le competenze manageriali, organizzative, digitali e strategiche necessarie ad affrontare le sfide di un mercato in continua evoluzione. L'iniziativa intende favorire la crescita e la competitività delle imprese del territorio attraverso percorsi di aggiornamento e qualificazione professionale, con particolare attenzione ai temi dell'innovazione, della digitalizzazione, dell'intelligenza artificiale, della sostenibilità ESG, dell'accesso al credito e ai finanziamenti, della pianificazione strategica e dei nuovi modelli di business. Particolare rilevanza sarà attribuita alla formazione dei consulenti d'impresa, quali figure strategiche di accompagnamento ai processi di innovazione, sviluppo e trasformazione delle realtà imprenditoriali locali, al fine di generare un effetto moltiplicatore delle competenze sull'intero sistema produttivo. L'azione potrà essere realizzata anche attraverso collaborazioni con università, ordini professionali, associazioni di categoria ed enti di formazione qualificati, favorendo la creazione di una rete territoriale stabile di competenze e servizi a supporto delle imprese. **5. Storie di Alternanza e formazione duale** Lo storytelling tra pari è uno strumento potente ed efficace di orientamento: attraverso i racconti diretti di altri studenti diventa possibile conoscere il mondo del lavoro, comprenderne le dinamiche e maturare nuove consapevolezze, con effetti positivi anche sui network familiari e sociali. L'iniziativa nasce con l'obiettivo di valorizzare le esperienze vissute dagli studenti nei percorsi di istruzione e formazione che si affiancano all'attività d'aula: dagli ITS ai percorsi duali, fino ai percorsi di Formazione Scuola Lavoro (FSL ex PCTO). I protagonisti sono i giovani stessi – studenti degli Istituti Tecnologici Superiori, delle scuole secondarie di secondo grado e dei Centri di formazione professionale – che, insieme ai docenti e ai tutor aziendali, raccontano e traducono in video le esperienze formative e professionali vissute. Lo storytelling in prima persona diventa così un'occasione per far conoscere realtà e percorsi di grande valore umano e professionale, contribuendo a orientare le scelte formative delle nuove generazioni. Anche le imprese possono trarre vantaggio da questa modalità: partecipando ai racconti si aprono al contesto esterno, condividono i propri valori etici e di responsabilità sociale, si fanno conoscere e rafforzano il proprio ruolo nella co-progettazione formativa. Un'opportunità preziosa per avvicinarsi ai giovani talenti del territorio e favorire il loro inserimento professionale.

RISULTATI ATTESI	Per le azioni proposte, si riporta sinteticamente e per punti, il dettaglio dei risultati attesi che la Camera di commercio potrà realizzare in parte o nel complesso. **1.Sostegno all'inserimento lavorativo dei neolaureati:** In collaborazione con l'Agenzia per il Placement dell'Università degli Studi di Bari "Aldo Moro", la Camera di Commercio di Bari promuove iniziative mirate a favorire l'inserimento dei giovani laureati nel mondo del lavoro, rispondendo all'esigenza delle imprese di **reperire nuove risorse qualificate funzionali al rilancio produttivo**. Attraverso la pubblicazione di bandi per la concessione di voucher destinati alle imprese che attiveranno tirocini formativi e contratti a tempo determinato o indeterminato per neolaureati, la Camera di Commercio intende rafforzare il collegamento tra sistema formativo e sistema produttivo, facilitando la transizione dei giovani dall'università al lavoro. In questo contesto, la Camera di Commercio svolge un ruolo strategico nel favorire l'incontro tra domanda e offerta di competenze, promuovendo la collaborazione tra atenei, imprese e istituzioni del territorio. Tali azioni contribuiscono non solo a valorizzare i percorsi formativi dei giovani, ma anche a sostenere l'innovazione e la competitività del tessuto economico locale. **2. Start-up:** In continuità con le azioni realizzate nel 2026, verrà confermata la linea operativa finalizzata a promuovere la nascita e la crescita di nuove Start-up innovative. Questa iniziativa si sviluppa in sinergia con le attività del Servizio Nuove Imprese (SNI), mirate a stimolare l'imprenditorialità e a potenziare il tessuto economico locale attraverso la creazione di realtà imprenditoriali dinamiche e innovative. Gli obiettivi primari sono: • facilitare l'avvio di nuove imprese e l'accesso all'occupazione per giovani in cerca di lavoro, incentivando soluzioni di lavoro autonomo e l'economia sociale; • sostenere la nascita e lo sviluppo di start-up, incoraggiando il trasferimento di competenze e conoscenze acquisite nel corso degli studi in soluzioni pratiche e innovative; • aumentare le competenze aziendali, promuovendo la partecipazione a percorsi di formazione volti a rafforzare le capacità imprenditoriali e gestionali dei partecipanti. Si prevede inoltre di: • progettare e realizzare attività di orientamento/educazione all'imprenditorialità; • animare la piattaforma camerale per l'imprenditorialità (HUB del Servizio Nuove Imprese) mediante la condivisione sui portali istituzionali e sugli account social di video di *storytelling* imprenditoriale, materiali di lettura e dispense per la creazione di impresa (brochure e mini-guide), notizie di interesse. **3. Certificazione delle competenze non formali e informali:** ● adesione al modello operativo messo a punto a livello nazionale da Unioncamere, in collaborazione con le reti di scuole e le associazioni di categoria, che assicuri uno standard nazionale sia nella codifica delle competenze, che nella parte formativa e valutativa; ● contatto con scuole del territorio aderenti alla sperimentazione per i settori di interesse, con la gestione di appositi tavoli operativi con la finalità strategica di predisporre azioni di animazione del territorio, coinvolgendo gli stakeholders, per sviluppare filiere collaborative a supporto delle transizioni

	scuola-lavoro e mettere in atto sinergie interne alle CCIAA e buone pratiche; ● supporto alle attività della Commissione territoriale «di terza parte» che validi il processo di certificazione delle competenze e ne rilasci le attestazioni (open badge e attestati di competenza), che potranno essere condivise sul C.V. dello studente e su social dedicati al mondo del lavoro, aumentando le possibilità di placement; ● pubblicazione di bandi finalizzati alla concessione di voucher a favore delle imprese che ospitano studenti coinvolti in percorsi di certificazione delle competenze, con l'obiettivo di sostenere l'attività dei tutor aziendali impegnati nell'osservazione delle attività svolte dagli studenti in contesto lavorativo. **4. Rafforzamento delle competenze imprenditoriali e professionali del territorio** Attraverso questa misura si intende favorire il rafforzamento delle competenze imprenditoriali e professionali, contribuendo a migliorare la competitività delle imprese e a promuovere una maggiore diffusione dell'innovazione nel tessuto produttivo locale. L'iniziativa mira, inoltre, a qualificare e potenziare i servizi di consulenza e accompagnamento alle imprese, creando le condizioni per uno sviluppo economico del territorio sempre più dinamico, sostenibile e inclusivo. **5. Storie di Alternanza e formazione duale:** ● adesione al bando promosso annualmente da Unioncamere a livello nazionale, personalizzandolo per la parte di competenza territoriale; ● promozione del bando, delle finalità e degli obiettivi presso le Istituzioni formative e gli studenti al fine di darne la più ampia diffusione territoriale e favorire candidature di video-racconti di qualità, coinvolgendo le imprese; ● gestione delle attività previste a livello territoriale legate all'accoglienza, valutazione e premiazione delle migliori esperienze in base alle categorie in gara.
DOTAZIONE FINANZIARIA	€ 650.000,00 complessivi, da destinare in particolare ai bandi a favore delle imprese, così ripartito: € 500.000,00 da destinare ai vari bandi per il sostegno alle imprese; € 100.000,00 da destinare a tutti i costi del servizio Orientamento (Premio Storie Alternanza con relativi costi organizzazione cerimonia di premiazione, contributo AS Bari Sviluppo, Job Meeting con ITS e Agenzia Placement Uniba, spese Infocamere pubblicazione bandi e gestione portale Alternanza, progetti CC, missioni e formazione personale). €.50.000 per la realizzazione di attività incontro domanda offerta di lavoro da realizzare durante manifestazioni fieristiche specializzate.

Linea operativa **Bando "Resta, Torna, Cresci"**	
ANALISI DI SCENARIO ED OBIETTIVI	Il 17 novembre sarà pubblicato sul portale camerale il bando "Resta, Torna, Cresci" rivolto alle micro, piccole e medie imprese con sede legale o unità operativa nella circoscrizione della Camera di Commercio di Bari. Ciascuna impresa potrà presentare una sola domanda per l'assunzione di un singolo lavoratore con contratto a tempo indeterminato, determinato o di apprendistato, a condizione che l'impiego sia garantito per una durata minima continuativa di dodici mesi. La misura prevede un doppio canale di sostegno. All'impresa sarà riconosciuto un contributo a fondo perduto di 5.000 euro, in regime de minimis, a copertura dei costi di inserimento, contrattuali e organizzativi del primo anno, con una specifica premialità per chi possiede il Rating di Legalità rilasciato dall'AGCM. Al lavoratore assunto spetta invece un contributo diretto, differenziato: 5.000 euro con l'«Incentivo Resta», riservato a inoccupati o disoccupati residenti nel territorio camerale, e 7.000 euro con l'«Incentivo Torna», destinato a chi non risiede o ha lavorato stabilmente fuori

	dal territorio di competenza dell'ente camerale barese per agevolare le spese legate al trasferimento. Le relative domande di partecipazione potranno essere inviate dal 15 dicembre al 30 giugno 2027 attraverso lo sportello telematico sulla piattaforma ReStart di Infocamere, direttamente dall'impresa o tramite un intermediario delegato. Le assunzioni dovranno essere effettuate entro il 30 settembre, ossia entro i tre mesi successivi alla chiusura del bando. Occorre, pertanto riprogrammare le risorse economiche messe a disposizione nel bilancio 2026.
AZIONI	Ricezione ed istruttoria delle domande
RISULTATI ATTESI	Stimolare il rientro o il mantenimento dei lavoratori sul territorio.
DOTAZIONE FINANZIARIA	€. 1.000.000,00

OBIETTIVO STRATEGICO **STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA**

Linea operativa **Studio, formazione, informazione e promozione economica**	
ANALISI DI SCENARIO E OBIETTIVI	L'analisi e il monitoraggio del sistema economico e imprenditoriale locale rivestono un ruolo strategico per la Camera di commercio di Bari: la ricostruzione di un quadro ampio di conoscenze sul sistema economico locale e il suo raffronto con il sistema regionale e nazionale favorisce la comprensione delle dinamiche in atto nel tessuto produttivo e fornisce adeguato supporto per la definizione di adeguate politiche di intervento a livello locale. In questa fase delicata che sta attraversando il sistema economico nazionale e internazionale è ancora di più necessario rafforzare l'impegno legato alle attività di monitoraggio e di analisi del posizionamento competitivo dell'economia locale. In uno scenario internazionale in continua evoluzione risulta fondamentale dotare il territorio di una classe dirigente in grado di rendere endogeni e continuativi fenomeni che dipendono da contingenze e circostanze favorevoli. La antica questione meridionale può e deve essere affrontata in modo critico e innovativo ponendo il focus non solo sulle grandi potenzialità, ma anche e soprattutto ai sempre più consistenti e numerosi nuovi percorsi di sviluppo da realizzarsi mediante investimenti sul capitale umano, nella infrastrutturazione sociale e nel rafforzamento delle comunità. Dal 2024 la Camera di commercio di Bari, in collaborazione con la Nuova Fiera del Levante s.r.l., ha deciso di ridare voce, nell'ambito della Campionaria, al confronto che da decenni accompagna le politiche di sviluppo del Sud Italia riportando in vita "Le giornate del Mezzogiorno" che rappresentano un momento di discussione fondamentale non solo per il nostro territorio ma anche per lo sviluppo che le nostre imprese portano avanti, proseguendo quel confronto sullo sviluppo del Mezzogiorno e riportando l'attenzione sul divario Nord sud, cercando di costruire una politica di sviluppo che metta al centro il dibattito sui fattori cruciali che condizionano lo sviluppo e la vita quotidiana delle imprese. Le ultime due edizioni hanno rappresentato una importante occasione di riflessione e proposta per il futuro del nostro territorio, promuovendo un confronto aperto e costruttivo tra istituzioni, imprese, corpi intermedi e mondo accademico e rimettendo il Mezzogiorno al centro dell'agenda nazionale ed europea ed hanno rappresentato uno strategico momento di approfondimento sulle reali prospettive di crescita e di sviluppo dei nostri territori. In una fase di profonda trasformazione geopolitica ed economica l'analisi ed il monitoraggio del sistema economico e imprenditoriale locale rivestono un ruolo

	strategico per la Camera di Commercio di Bari. Lo scenario macroeconomico attuale ci restituisce una Puglia vitale ma vulnerabile. Da una parte, registriamo dati occupazionali incoraggianti e un dinamismo imprenditoriale che fa di Bari la capofila regionale per la nascita di nuove imprese, in particolare nel terziario avanzato e nei servizi legati alla tecnologia e al turismo internazionale. Dall'altra, persistono criticità strutturali profonde: lo spopolamento costante, un divario di genere ancora troppo ampio nell'occupazione femminile e, soprattutto, l'inarrestabile "fuga dei cervelli" che sottrae al territorio giovani laureati ed energie qualificate. In questo scenario il sistema produttivo locale, composto per la maggior parte da microimprese, sconta un disallineamento allarmante tra la domanda di lavoro e l'offerta formativa. Questo paradosso, unito alle tensioni geoeconomiche impone un deciso cambio di passo. Nei prossimi anni, il fabbisogno di figure ad altissima specializzazione, in particolare nelle discipline scientifico-tecnologiche (STEM) e nei profili legati alle transizioni verde e digitale, non troverà adeguata risposta nell'attuale offerta. In questo scenario si inserisce la IV edizione de “Le Giornate del Mezzogiorno” programmata per il 2027 nell'ambito della Campionaria della Fiera del Levante di Bari. L'obiettivo strategico dell'azione camerale è chiaro: superare definitivamente l'approccio assistenziale che ha storicamente caratterizzato la "Questione Meridionale", per abbracciare una visione proattiva fondata sulla valorizzazione del capitale umano e sull'innovazione produttiva. Una nuova narrazione per il Sud che non deve quindi esaurirsi nei confini fisici del dibattito, ma trasformarsi in un incubatore di strategie e in una solida campagna di comunicazione istituzionale che duri nel tempo. Per questo, la narrazione de "Le Giornate del Mezzogiorno" si articolerà in una fase preparatoria di forte impatto digitale, che traduca i dati statistici in riflessioni accessibili per la comunità economica, seguita da un coinvolgimento dinamico durante la fiera, attraverso spazi multimediali come podcast live e tavoli di incontro diretto tra imprese e giovani talenti. Infine, il lascito dell'evento si concretizzerà in documenti programmatici, affinché le proposte emerse trovino reale applicazione nei distretti produttivi, consolidando l'immagine della Puglia non come periferia in cerca di sussidi, ma come ecosistema dell'innovazione e cerniera strategica nel cuore del Mediterraneo.
AZIONI	Approfondimenti e ricerche su tematiche di particolare interesse legate all’evoluzioni di fenomeni economici e geopolitici Diffusione e valorizzazione delle informazioni e valutazioni emerse dal confronto con politici ed esperti durante le “Giornate del Mezzogiorno” Realizzazione di un ciclo di masterclass Realizzazione in convenzione con Nuova Fiera del Levante s.r.l. delle Giornate del Mezzogiorno”.
RISULTATI ATTESI	Diffusione e valorizzazione delle informazioni e valutazioni emerse dal confronto con politici ed esperti durante le “Giornate del Mezzogiorno” Valorizzazione della diffusione delle informazioni territoriali per una maggiore conoscenza della realtà economica locale. Formazione di una classe dirigente in grado di interpretare e raccogliere le sfide del presente
DOTAZIONE FINANZIARIA	€. 70.000 per la realizzazione di un ciclo di masterclass €. 300.000,00 annui per realizzazione evento “Giornate del Mezzogiorno” €. 50.000,00 analisi e monitoraggio sistema economico e imprenditoriale

LINEA OPERATIVA IMPRENDITORIA FEMMINILE, GIOVANILE E SOCIALE	
ANALISI DI SCENARIO E OBIETTIVI	Dopo aver ricostituito il Comitato Imprenditorialità Femminile e la Consulta dei Giovani Imprenditori, la Camera intende costituire il Comitato per l'Imprenditorialità Sociale. Di imprenditoria sociale si sente parlare in Italia almeno dalla fine degli anni '80, ma fino agli ultimi anni il settore era confinato alle organizzazioni non-profit. Solo recentemente si comincia a menzionare l'imprenditoria sociale in relazione al mondo delle start-up e dell'innovazione, soprattutto da quando la Commissione Europea ha deciso di inserire il social business nel piano di rilancio della competitività europea. La Commissione ha definito le tre caratteristiche principali dell'impresa sociale: - Non ha come obiettivo principale la massimizzazione del profitto ma il raggiungimento di un impatto a livello sociale - Opera nel mercato tramite la produzione di beni e servizi in maniera innovativa - Utilizza le eccedenze per raggiungere i propri obiettivi sociali - È gestita da imprenditori sociali in maniera trasparente e responsabile, in particolare tramite il coinvolgimento di dipendenti, clienti e investitori
AZIONI	Costituire il Comitato per L'imprenditorialità Sociale e dare vitalità al Comitato per l'Imprenditoria Femminile e alla Consulta dei Giovani Imprenditori
RISULTATI ATTESI	• favorire e promuovere la cultura d'impresa • valorizzare e promuovere l'imprenditoria femminile e giovanile incentivando la nascita e lo sviluppo locale di imprese co favorire e promuovere la formazione, l'aggiornamento e la crescita professionale delle imprenditrici e dei giovani imprenditori • proporre suggerimenti nell'ambito della programmazione delle attività camerali, che riguardino lo sviluppo e la qualificazione della presenza delle donne e dei giovani nel mondo dell'imprenditoria • essere un laboratorio per sperimentare e proporre nuove idee
DOTAZIONE FINANZIARIA	€. 60.000

OBIETTIVO STRATEGICO SUPPORTO ALLA COMPLIANCE AZIENDALE

LINEA OPERATIVA ADEGUATI ASSETTI EX ART. 2086, 2° COMMA, C.C.	
ANALISI DI SCENARIO E OBIETTIVI	L'obbligo previsto dall'art. 2086, comma 2, c.c. ha inaugurato una vera e propria rivoluzione culturale e giuridica nel diritto d'impresa italiano. La norma, introdotta in stretta coordinazione con il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII), impone a tutti gli amministratori di istituire e, soprattutto, mantenere nel tempo un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'attività. La funzione primaria degli adeguati assetti non è meramente patologica o notarile (intervenire quando il dissesto è già in atto), bensì fisiologica e preventiva: serve a garantire la continuità aziendale e a intercettare tempestivamente i segnali di squilibrio prima che la crisi diventi irreversibile. Tradizionalmente, la cultura aziendale italiana (specialmente nelle PMI) ha affrontato le difficoltà finanziarie in un'ottica retrospettiva o puramente emergenziale, intervenendo quando il capitale sociale era già eroso o l'insolvenza irreversibile. L'obbligo di mantenere assetti adeguati impone invece una visione dinamica e predittiva.

	L'assenza o l'inadeguatezza degli assetti costituisce (secondo diverse interpretazioni giurisprudenziali) una "grave irregolarità" anche se l'impresa si trova in perfetto equilibrio economico-finanziario. Anzi, la violazione dell'art. 2086, comma 2, c.c. è considerata persino più grave quando la società non è in crisi, poiché è proprio in quella fase che l'azienda possiede le risorse economiche e la serenità strategica per predisporre ed efficientare le misure organizzative. Una volta che la crisi si è manifestata, lo spazio per l'adeguamento sfuma a favore degli strumenti di regolazione del debito. L'art. 2086 c.c., quindi, non è più visto come una norma di pura organizzazione interna a esclusivo beneficio dei soci, ma l'adeguatezza degli assetti persegue anche una funzione sociale e di ordine pubblico economico: tutela l'integrità del patrimonio a garanzia dei creditori, dei partner commerciali, dei finanziatori e, non da ultimo, dei lavoratori. La crisi di un'impresa genera, infatti, un effetto domino devastante sull'indotto locale. Per tali motivi l'Ente camerale intende agire con attività volte al mantenimento e all'efficientamento continuo dei presidi previsti dall'art. 2086, 2° comma, c.c., aiutando le imprese del territorio a non scivolare nell'improvvisazione gestionale, rispondendo all'esigenza di intervenire preventivamente, incentivando le imprese sane a investire nel *mantenimento* e nella manutenzione ordinaria dei propri presidi di controllo per evitare di scivolare inconsapevolmente verso il dissesto, con l'obiettivo di tutelare l'onorabilità e la stabilità delle governance aziendali del territorio, fornendo i mezzi economici per conformarsi ai più stringenti standard di diligenza professionale richiesti dal diritto vivente.
AZIONI	Indizione di apposito bando che supporti finanziariamente le imprese nel passaggio a una pianificazione consapevole e a un monitoraggio costante dei flussi finanziari prospettici e della continuità aziendale.
RISULTATI ATTESI	Supportare le aziende nel mantenimento degli adeguati assetti
DOTAZIONE FINANZIARIA	€. 300.000,00

MISSIONE 012
REGOLAZIONE DEI MERCATI

PROGRAMMA 004
VIGILANZA SUI MERCATI E SUI PRODOTTI, PROMOZIONE DELLA CONCORRENZA E TUTELA DEI CONSUMATORI

OBIETTIVO STRATEGICO
SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO

LINEA OPERATIVA TUTELA DEI CONSUMATORI E DEL MERCATO, DIFFUSIONE DELLE PROCEDURE A.D.R., COMPOSIZIONE DELLA CRISI DA SOVRAINDEBITAMENTO E COMPOSIZIONE NEGOZIATA	
ANALISI DI SCENARIO E OBIETTIVI	La sostenibilità in ambito sociale presuppone che le imprese seguano percorsi di sviluppo rispettosi delle regole e lontani da comportamenti che possano condizionare negativamente il mercato. In questo senso l'impegno della Camera di Commercio è teso a promuovere condotte virtuose da parte di imprese e consumatori per far sì che le relazioni fra questi soggetti siano improntate alla trasparenza ed alla correttezza e che, in conseguenza di ciò, si riducano anche il contenzioso legale e la concorrenza sleale.

	L'Ente camerale, sotto tale profilo, svolge un "ruolo terzo", che cerca di contemperare le esigenze ed i diversi punti di vista degli attori coinvolti (imprese e consumatori). Per assicurare il corretto funzionamento del mercato, assumono rilievo le funzioni di vigilanza e trasparenza esercitate mediante: -le attività di controllo sulla sicurezza e la conformità dei prodotti secondo i termini dei Piani di vigilanza nazionale attuativi delle convenzioni stipulate dall'Unioncamere nazionale con il Ministero delle Imprese e del Made in Italy; -le attività di metrologia legale. A riguardo si rammenta che, con l'inizio del secondo trimestre del 2019, è entrata a regime la disciplina definitiva introdotta dal D.M. 93/2017 che, ridisegnando interamente l'attività in materia di metrologia legale, assegna agli Enti camerali l'attività di vigilanza super partes sul territorio e attribuisce invece quella di verifica periodica degli strumenti di misura ad appositi organismi abilitati; -il supporto nella presentazione delle domande di privative industriali; -il controllo della regolarità dei concorsi ed operazioni a premio a tutela dei consumatori e della Fede pubblica; -le sanzioni amministrative a seguito dell'accertamento delle violazioni sia delle normative che disciplinano la gestione del Registro Imprese e degli altri archivi amministrativi tenuti dalle Camere di Commercio che di quelle relative alla sicurezza e alla conformità dei prodotti e dei contratti. Una particolare attenzione occorre porre ai sistemi per tutelare origine, tracciabilità, qualità dei prodotti locali, tutelandone l'originalità e la biodiversità. La Camera di Commercio di Bari intende valorizzare il distretto pugliese dei prodotti a marchio DOP, futuro dell'agricoltura di qualità, attraverso la semplificazione dei procedimenti amministrativi e la riduzione dei tempi relativi alle attività di controllo ispettivo annuale e di inserimento nel Sistema di Certificazione. Tale attività sarà sviluppata anche in collaborazione con l'Azienda Speciale Samer. Le controversie fra imprese e fra queste ed i consumatori o utenti costituiscono un ostacolo al buon funzionamento del mercato. Pertanto, la possibilità di risolvere i conflitti con tempi e modi alternativi (Alternative Dispute Resolutions), più veloci ed efficaci e meno costosi rispetto al tradizionale ricorso alla Magistratura, risulta determinante ai fini della competitività e dello sviluppo sostenibile del territorio. Da una ricerca condotta da SDA Bocconi, che ha analizzato 345 procedimenti arbitrali si evince che il tempo medio per la risoluzione di una controversia arbitrale è di 307 giorni, a fronte degli almeno quattro anni necessari per completare due gradi di giudizio nella giustizia civile ordinaria. In tale ottica pertanto l'Ente, perseguendo i propri obiettivi strategici, ha stipulato la Convenzione con la Camera Arbitrale di Milano prevedendo che, dal 1 gennaio 2025, gli arbitrati gestiti dall'ente camerale barese siano regolati secondo il modello organizzativo e procedurale della Camera Arbitrale di Milano-leader nel settore- garantendo così l'offerta alle imprese pugliesi di un servizio di arbitrato più efficiente e competitivo, con standard qualitativi elevati, mantenendo al contempo la prossimità territoriale. Ancora, l'Ente ha stipulato un Protocollo d'intesa con l'Università degli Studi di Bari, l'Ordine degli Avvocati di Bari e la Fondazione Aequitas. Detto Protocollo ha per oggetto la cooperazione tra le parti allo scopo di sviluppare la cultura delle procedure stragiudiziali di risoluzione delle controversie - con particolare riguardo all'istituto della mediazione civile e commerciale - attraverso l'istituzione e l'attivazione di un evento nell'ambito del progetto denominato "MedInPuglia", iniziativa finalizzata alla diffusione di attività didattico-formative e di carattere scientifico, che nel

	corso dell'anno 2026 vedrà la realizzazione di un Convegno di rilevanza nazionale – con il coinvolgimento delle Associazioni di categoria- unitamente alla realizzazione dei " Giochi della Mediazione", dedicati agli studenti delle Università italiane e straniere di riferimento. Tanto poiché il raccordo tra mondo accademico e mondo aziendale è considerato di particolare importanza per azioni mirate allo sviluppo economico e sociale, con specifico riguardo alla qualificazione delle attività formative e di innovazione nel campo dell'imprenditorialità. Inoltre, il mondo imprenditoriale rappresenta un terreno ideale per l'utilizzo della mediazione e dell'arbitrato quale efficace strumento di risoluzione delle controversie; la mediazione, unitamente all'arbitrato ed a tutte le ADR oggi non rappresenta più semplicemente una alternativa al processo, ma, a tutti gli effetti, una forma complementare di giustizia. L'approccio del legislatore rispetto alle procedure stragiudiziali di risoluzione delle controversie è mutato. Dal tenore complessivo dell'ultima riforma della giustizia civile emerge la volontà di costruire un modello in cui tali procedure svolgano una funzione necessariamente integrativa, sul piano quantitativo e qualitativo, della giustizia giurisdizionale rispetto ai bisogni di tutela che quest'ultima non è in grado di intercettare e, quindi, di soddisfare. Proprio per questo motivo, gli strumenti in parola costituiscono l'ossatura di un sistema, che prende ormai a pieno titolo la denominazione di "giustizia complementare". Continuerà, pertanto, l'attività di divulgazione e sensibilizzazione rivolte a tutti gli stakeholder al fine di promuovere la conoscenza dei servizi della Camera di Commercio in materia di regolazione del mercato. Ciò al fine di fornire ai consumatori maggiori informazioni sugli strumenti a loro disposizione e renderli più consapevoli dei propri diritti in merito alla risoluzione delle controversie, e ad altre attività quali la sicurezza dei prodotti, l'etichettatura, il "made in" e la metrologia legale, sottolineando anche la possibilità di fare segnalazioni sui prodotti insicuri. Inoltre, l'Ente si propone di migliorare la diffusione della conoscenza delle procedure della composizione della crisi da sovraindebitamento. Gli Organismi di composizione della crisi da sovraindebitamento (OCC) sono disciplinati dal Decreto del Ministero della Giustizia 202/2014 e sono espressamente richiamati dal Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza (CCII) approvato con Decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 (in precedenza svolgevano le proprie funzioni in base alla legge 3/2012). La funzione dell'OCC camerale è di particolare rilevanza nel contesto economico attuale, caratterizzato da sempre più frequenti situazioni di criticità nel far fronte a obbligazioni assunte da parte di piccoli imprenditori, commercianti e consumatori/famiglie che versano in situazioni di sovraindebitamento. In concreto, il debitore, non soggetto ad altre procedure concorsuali, può, secondo i casi, rivolgendosi all' OCC, avviare la procedura di ristrutturazione dei debiti del consumatore, la procedura di liquidazione, la procedura di concordato minore, la procedura di liquidazione controllata del patrimonio, la procedura prevista per i debitori incapienti. A seguito della presentazione della domanda, l'OCC nomina un gestore -professionista iscritto in apposito elenco- che avrà il compito di predisporre una relazione, sulla base della documentazione presentata dal debitore, in merito al piano/proposta da presentare in Tribunale. Scopo di tutte le procedure è pervenire, pertanto, con modalità diverse, alla ristrutturazione dei debiti e all'esdebitazione del debitore nonché di riacquistare un ruolo attivo nell'economia, senza restare schiacciati dal carico dell'indebitamento preesistente. Altresì, analogo impegno intende profondere l'Ente con riferimento alla composizione negoziata della crisi di impresa che rappresenta uno strumento

	di ausilio alle imprese in difficoltà, finalizzato al superamento delle condizioni di crisi. Infatti, possono avvalersi di tale procedura, su base volontaria, gli imprenditori commerciali e agricoli che si trovano in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza, per i quali esiste la ragionevole perseguibilità di un risanamento.
AZIONI	Le azioni che si intendono intraprendere sono quelle relative ad attività di informazione e sensibilizzazione rivolte sia alle imprese che agli utenti per far conoscere i diritti dei consumatori, far comprendere quanto sia importante rispettare le regole e gli standard di qualità e di sicurezza di prodotti e servizi e promuovere il contrasto alla contraffazione nell'interesse del mercato e in particolare: - realizzare iniziative in materia di controllo, vigilanza del mercato e tutela dei consumatori secondo i termini dei piani di vigilanza nazionali attuativi delle convenzioni tra l'Unioncamere nazionale ed il Ministero delle Imprese e del Made in Italy; - promuovere la cultura dell'arbitrato, della mediazione e di tutte le ADR ai fini della tutela sia degli interessi dei consumatori che di quelli delle imprese poiché tali strumenti di risoluzione delle controversie consentono a dette categorie di stakeholders notevoli risparmi di tempo e di spesa; - vigilare e controllare i laboratori autorizzati alla verifica periodica degli strumenti di misura; - monitorare prezzi e tariffe; - avviare percorsi di formazione alle imprese in tema di etichettatura; - per i prodotti a marchio DOP, semplificare le procedure, rendere più efficiente l'Organismo di Controllo e ridurre i tempi di svolgimento dei controlli ispettivi annuali e di inserimento al Sistema, anche favorendo l'avvio delle procedure di invio telematico delle domande, al fine di semplificare le procedure di caricamento; -realizzare attività ispettive e di controllo con riferimento all'utilizzo degli strumenti di misura nelle transazioni commerciali ai fini della tutela della fede pubblica; - realizzare attività di sorveglianza nell'ambito della produzione orafa e della sicurezza stradale per quanto concerne l'utilizzo dei cronotachigrafi digitali; - organizzare eventi sulle ADR e sulle procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento e della composizione negoziata della crisi d'impresa; - elaborare e diffondere un libretto informativo in materia di ADR e composizione delle crisi da pubblicare sul sito web dell'Ente; - aggiornare e revisionare l'elenco dei mediatori, degli arbitri e dei gestori della crisi appartenenti ai relativi Organismi camerali al fine di accrescere la professionalità dei suddetti esperti al servizio degli stakeholder che si rivolgono all'ente per la tutela dei propri interessi.
RISULTATI ATTESI	- Sviluppo di un nuovo ruolo camerale nei rapporti con i consumatori e le imprese. - Vigilanza attiva dei laboratori addetti alla verifica metrologica. - Attività di sorveglianza nel settore orafo, ispezioni e vigilanza centri tecnici per cronotachigrafi digitali. - Vigilanza sull'utilizzo in campo degli strumenti di misura nelle transazioni commerciali. - Miglioramento della diffusione della conoscenza degli strumenti di ADR, di composizione della crisi da sovraindebitamento e di composizione negoziata delle crisi d'impresa. - Disincentivare, con compagne informative, i consumatori dall'acquisto di prodotti contraffatti, anche mediante attività di sensibilizzazione nelle scuole.

	- Incrementare la trasparenza e la legalità del mercato. - Avviare una campagna informativa rivolta alle imprese operanti con l'estero per la corretta predisposizione dei certificati di origine e dei visti per l'estero richiesti in modalità telematica.

Linea operativa Semplificazione e digitalizzazione dei rapporti tra imprese e pubbliche amministrazioni	
ANALISI DI SCENARIO E OBIETTIVI	La continua evoluzione del contesto nel quale operano le Camere di commercio ha portato ad un aumento della complessità gestionale, implicando la necessità di dover gestire quantità sempre maggiori di informazioni in modo efficace, efficiente e tempestivo. È necessario, pertanto, attuare una maggiore efficienza dei processi interni dell'Ente, promuovendo soluzioni innovative in grado di sostenere l'evoluzione digitale in modalità standardizzata. Gestire la trasformazione digitale rappresenta una sfida ineludibile per la Camera di Commercio di Bari. Il Sistema camerale nel suo complesso è in grado di introdurre una significativa pluralità di azioni, ma rimane nella possibilità di ogni Camera di commercio massimizzare i benefici derivanti dalla transizione digitale prendendo in considerazione ogni eventuale iniziativa in grado di declinare i bisogni individuati a livello di Sistema sulla base alle peculiarità del proprio territorio. La Camera di Commercio di Bari intende avviare un progetto di trasformazione digitale nel rapporto con l'utenza sviluppando soluzioni innovative per la gestione del rapporto con l'utenza e dei flussi di lavoro interni, improntate ai principi di sostenibilità, d'integrazione e di multicanalità. Poiché il processo di cambiamento nei rapporti con l'utenza presenta impatti significativi sulle modalità di lavoro delle risorse camerali, è stato previsto un adeguato supporto di accompagnamento al digitale e di change management atto a sostenere il personale camerale che sarà impegnato a gestire le nuove modalità di lavoro. Il progetto "Camera del Futuro" identifica le aree prioritarie di intervento per rafforzare le iniziative mirate a supportare le imprese per superare le sfide connesse alla trasformazione digitale. I temi rilevanti sono i seguenti: - Servizi Innovativi per le Imprese: analizzare e sviluppare nuovi servizi digitali sempre meglio orientati alle esigenze delle imprese; - Efficienza Camerale: valutare le potenzialità dell'automazione e dell'intelligenza artificiale nell'ottimizzazione dei processi interni della Camera di commercio, al fine di migliorare in modo sistematico la qualità e l'affidabilità dei dati trattati e di ridurre i tempi di erogazione dei servizi, elevando ulteriormente il livello del servizio di assistenza. - Supporto alle Imprese per l'uso dell'Intelligenza Artificiale: studiare e promuovere iniziative volte a sensibilizzare le imprese sull'importanza e le potenzialità dell'Intelligenza Artificiale per migliorare la competitività e l'efficienza aziendale. Questo potrebbe includere programmi di formazione, consulenza personalizzata e accesso a strumenti e risorse per l'implementazione di soluzioni basate sull'AI. - Utilizzo evoluto dei Dati Camerali: elevare ulteriormente l'attenzione sulla qualità dei dati trattati ed esplorare modalità innovative per sfruttare al meglio i dati raccolti dalla Camera di commercio, al fine di fornire insights strategici alle imprese, supportare la pianificazione territoriale e favorire lo sviluppo di politiche economiche mirate. - Iniziative Digitali personalizzate sui territori: creare programmi e progetti digitali mirati a promuovere lo sviluppo economico e sociale dei territori serviti dalla Camere di commercio.

	- Sviluppo delle competenze del personale del Sistema camerale in materia di Intelligenza Artificiale: creare programmi e progetti digitali mirati a promuovere lo sviluppo del personale sugli ambiti dell'AI: dall'uso di chatbot GenAI, alle applicazioni quotidiane per la produzione di testi, messaggi, immagini che migliorino il proprio lavoro e l'efficacia della Camera verso i propri utenti.
AZIONI	Il progetto prevede lo sviluppo di due linee di azione: ● Azione A - Dialogo digitale con l'utenza ● Azione B - Dietro lo sportello ***Azione A - Dialogo digitale con l'utenza*** All'interno di questa linea di azione rientrano le soluzioni tecnologiche per il dialogo digitale con l'utenza realizzate seguendo un approccio orientato all'integrazione, col duplice obiettivo di semplificare i processi amministrativi e di migliorare l'esperienza dell'utente. adozione di soluzioni tecnologiche per il dialogo digitale con l'utenza realizzate seguendo un approccio orientato all'integrazione, col duplice obiettivo di semplificare i processi amministrativi e di migliorare l'esperienza dell'utente, allo scopo di raggiungere dei benefici per gli utenti, quali: • Servizi digitali sempre disponibili grazie a servizi online disponibili alle imprese in modalità self-service 7 giorni su 7 24 ore su 24; • Supporto specialistico sulle tematiche camerali grazie ad assistenti virtuali dotati di IA istruita su tematiche specialistiche camerali e ad un nuovo sito ottimizzato per l'accesso ai nuovi strumenti; • CCIAA sempre più vicina alle imprese grazie allo sportello web per scambiare documenti o pagare direttamente da casa o dall'ufficio; • riduzione dei tempi di gestione delle domande grazie ai servizi online previsti in self-service; • assistenza ottimizzata: grazie al supporto dei BOT le richieste dell'utenza vengono gestite con efficienza *Sportello digitale di assistenza* Si tratta di una soluzione innovativa per la gestione delle richieste di assistenza dell'utenza, basata su agenti virtuali muniti di intelligenza artificiale generativa (cd Chatbot generativi). Nello specifico, è stata prevista una soluzione denominata "**BOT GenAI**", contraddistinta dalle seguenti funzionalità: ● Elevata capacità di interpretazione del linguaggio naturale: l'assistente è progettato per comprendere le richieste formulate dagli utenti, superando le eventuali imprecisioni lessicali o sintattiche, attraverso un'analisi contestuale avanzata. ● Elaborazione di risposte pertinenti basate su fonti informative accreditate quali Knowledge Base camerali e informazioni presenti sul sito istituzionale, opportunamente verificate dalla Camera ● Gestione di prenotazioni di appuntamenti tramite interazione in linguaggio naturale: il sistema consente agli utenti di richiedere la prenotazione di incontri utilizzando il linguaggio discorsivo e naturale. L'agente virtuale interagirà direttamente con la piattaforma di gestione appuntamenti, anch'essa oggetto della seguente offerta. La realizzazione del **BOT GenAI** prevede un'attività di **analisi e preparazione** delle Knowledge Base essenziale al funzionamento del BOT stesso; tale processo sarà supportato da tecnologie di automazione ma richiederà necessariamente un supporto del personale camerale nella validazione/integrazione dei contenuti finali.

	Si prevede altresì, la realizzazione di un **nuovo sito istituzionale**, costruito con tecnologie di ultima generazione secondo un approccio orientato alle esigenze degli utenti. Il sito sarà il punto di accesso al nuovo assistente virtuale generativo, alla piattaforma di gestione appuntamenti e ai servizi on line. *Sportello WEB e sistema appuntamenti evoluto* Lo Sportello WEB è una soluzione per la **remotizzazione dello sportello fisico** che prevede un sistema digitale per la gestione di incontri con l'utenza integrato con gli applicativi verticali camerali (es. identità digitale, protocollo, PagoPA). Il sistema è raggiungibile dall'applicativo di **gestione degli appuntamenti** che, oltre la gestione del flusso lato utente, offre funzionalità avanzate nel back office per l'ottimizzazione e il monitoraggio delle risorse (cd Agenda evoluta Work Force Management). Lo Sportello Web funge da tecnologia abilitante sia per l'accesso allo sportello camerale dal domicilio o dall'ufficio dell'utente, sia all'interconnessione delle sedi camerali centrali con quelle periferiche o di altri soggetti partner della CCIAA. *Sportello digitale dei Servizi (Suite Camera Digitale)* Si tratta di servizi digitali offerti all'utenza per la gestione automatizzata degli adempimenti camerali e sono basati su logiche di erogazione in modalità self-service per l'utente e, conseguentemente, ad alta sostenibilità per la Camera. *Sedi interconnesse* Per permettere alla Camera di offrire un supporto anche all'utenza meno digitalizzata ed ottimizzare l'operatività del personale camerale, InfoCamere propone un sistema di interconnessione tra le diverse sedi centrali con quelle periferiche e/o di altri soggetti partner della CCIAA; tale interconnessione avverrà tramite un'infrastruttura tecnologica con gestione integrata dell'accettazione in sede e/o degli appuntamenti da remoto e conseguente accesso allo Sportello Web per un'interazione diretta con il personale camerale. In questo modo l'utenza potrà dialogare da qualsiasi sede camerale (e non camerale, nel caso di accordi della Camera con altre istituzioni pubbliche, Associazioni, ecc.), collegandosi con operatori camerali situati in presenza o in smart working. *Supporto alla comunicazione* La soluzione si articolerà in tre attività distinte: consulenza rivolta al personale della Camera di Commercio **a supporto della redazione** del sito istituzionale al fine di indirizzare logiche orientate all'utente. L'attività sarà condotta in affiancamento al personale camerale individuato. ● **web analysis** per progettare strategie di miglioramento della navigazione utente nel sito ed una migliore visibilità dello stesso sui motori di ricerca (SEO). L'attività sarà condotta in affiancamento al personale camerale individuato. ● **fornitura di un kit di comunicazione** (materiale informativo e grafico) per supportare la Camera nella promozione dei nuovi servizi previsti dal progetto. ***Azione B - Dietro lo Sportello*** All'interno di questa linea di azione rientrano le iniziative di accompagnamento al cambiamento, di allineamento delle competenze, di comunicazione interna e di aumento dell'efficienza: ● Kick-off e assessment con gli uffici camerali ● Change management (onboarding del personale all'utilizzo dei nuovi flussi / strumenti digitali e training on the job)

	• Piano di formazione per avvicinamento al digitale • Intranet camerale (strumenti di supporto alla comunicazione e alla produttività interna) Organizzazione delle attività Ai fini della realizzazione delle attività la Camera individuerà i referenti per le singole attività al fine di: • Concordare e validare i flussi operativi; • Favorire lo scambio di dati e informazioni, con particolare riguardo alle attività inerenti il sito e l'assistente virtuale generativo;
RISULTATI ATTESI	**Benefici per gli utenti:** Servizi digitali sempre disponibili grazie a servizi online eBOT disponibili alle imprese in modalità self-service 7 giorni su 7 24 ore su 24 Supporto specialistico sulle tematiche camerali grazie ad assistenti virtuali dotati di IA istruiti su tematiche specialistiche camerali e ad un nuovo sito ottimizzato per l'accesso ai nuovi strumenti CCIAA sempre più vicina alle impese grazie allo sportello web per scambiare documenti o pagare direttamente da casa o dall'ufficio **Benefici per la Camera:** Riduzione dei tempi di gestione delle domande grazie ai servizi online previsti in self-service con garanzia di domande corrette e complete Assistenza ottimizzata grazie al supporto dei BOT le richieste dell'utenza vengono gestite con efficienza Evoluzione delle competenze: le nuove modalità di lavoro implicano un cambiamento ed una evoluzione delle mansioni

LINEA OPERATIVA **QUALITÀ DEL REGISTRO IMPRESE E DEGLI ALTRI REGISTRI ED ALBI**	
ANALISI DI SCENARIO E OBIETTIVI	In sede di aggiornamento del Piano triennale per l'informatica nella PA gli obiettivi per la Pubblica Amministrazione sono stati declinati in linee di azioni operative definite nella "Strategia italiana per l'intelligenza artificiale 2024-2026". La strategia include un quadro di azioni sinergiche che consenta di condividere buone pratiche e di favorire uno scambio efficace di conoscenze e competenze tra la Pubblica Amministrazione e le imprese, mirando ad assumere un ruolo guida nello sviluppo e nell'adozione di tecnologie di AI antropocentriche, affidabili e sostenibili. In tale contesto si inserisce la legge n. 132 del 23.09.2025 "Disposizioni e deleghe al Governo in materia di intelligenza artificiale", in vigore dal 10 ottobre 2025, con la quale si è statuito che l'utilizzo dell'intelligenza artificiale da parte delle pubbliche amministrazioni deve essere preordinato ad incrementare l'efficienza della propria attività, a ridurre i tempi di definizione dei procedimenti e ad aumentare la qualità e la quantità dei servizi erogati ai cittadini e alle imprese. Viene in rilievo, dunque, la funzione strumentale e di supporto all'attività provvedimentale, "nel rispetto dell'autonomia e del potere decisionale della persona che resta l'unica responsabile dei provvedimenti e dei procedimenti in cui sia stata utilizzata l'intelligenza artificiale" (art. 14, secondo comma della legge n. 132/2025). La delineata strategia non può e non deve prescindere dall'approccio, ormai consolidato a livello europeo (cfr. Direttiva UE 2019/1024), relativo ad una data governance, che impone di implementare l'interoperabilità tra gli ecosistemi digitali, che tenga conto, in via prioritaria, della qualità del dato oggetto di interrogazione, consultazione e ricerca, come specificato dalle Linee Guida Open Data Agid, in attuazione del Regolamento di esecuzione UE 2023/138, che

	richiedono per i “dati di elevato valore”, tra i quali rientrano i “dati relativi alle imprese”, i requisiti del framework FAIR (Findable-Accessible – Interoperable – Reusable). La Camera di Commercio di Bari, chiamata ad assumere un ruolo progressivamente più attivo e predittivo nello scenario delineato, si propone di definire una data governance in relazione ad aspetti organizzativi che possano abilitare un processo di apertura ed interoperabilità dei dati efficiente ed efficace, adottando un approccio di tipo demand-driven che tenga conto dell’impatto economico e sociale della qualità dei servizi offerti all’utenza, nell’aumentata consapevolezza delle potenzialità, dei rischi e dei pericoli degli strumenti di intelligenza artificiale applicati all’ “anagrafe economica” per eccellenza rappresentata dal Registro delle Imprese. Per sostenere il raggiungimento degli obiettivi definiti dalla strategia italiana per l’intelligenza artificiale 2024-2026 e dal Piano triennale per l’informatica nella PA, il Registro Imprese di Bari, supportato tecnicamente da Infocamere e nel rispetto degli indirizzi di Unioncamere, si propone di operare sul binario della digitalizzazione degli adempimenti pubblicitari, definendo in via prioritaria una digital road map che muova da un’analisi del rischio, associata all’impiego di sistemi di intelligenza artificiale che si inneschino nell’apparato amministrativo, in sede di automazione e di conseguente miglioramento qualitativo dei servizi istituzionali tipici. Questi ultimi saranno erogati, garantendo un’accountability, finalizzata a rendere chiara all’utenza la consapevolezza ed il livello di responsabilità dell’Ente camerale circa il rispetto dei principi di trasparenza, informazione, inclusività ed accessibilità dei dati e dei servizi offerti. Una sfida fondamentale per il Registro Imprese di Bari, che peraltro, è già in itinere, consiste nella predisposizione di un “data set” delle imprese che risponda a requisiti di elevata qualità e che, in linea con le direttive dell’ IA Act del 2023, per giungere ad una completa ed efficace attuazione, richieda la formazione e l’aggiornamento delle competenze digitali nell’ambito delle unità organizzative di lavoro, anche e in via prioritaria sotto il profilo della conoscenza dei rischi e delle potenzialità dei nuovi strumenti di intelligenza artificiale, in sede di adozione dei Foundation models, obbligati a rispettare le misure di trasparenza, sicurezza, affidabilità, sostenibilità e standardizzazione, in linea con le normative tecniche europee e nazionali. In questo complesso contesto operativo dobbiamo sempre presupporre come il Registro delle Imprese, sia uno strumento fondamentale per la trasparenza e la certezza dei rapporti commerciali, che deve garantire che le informazioni accessibili siano certe, trasparenti e costantemente aggiornate. La presenza di soggetti formalmente iscritti ma di fatto inattivi (definiti "società fantasma" o "dormienti") mina l'affidabilità del sistema, creando incertezza per il mercato e oneri amministrativi. L'obiettivo generale è, pertanto, quello di rafforzare la funzione di pubblicità legale del Registro, assicurando che esso rispecchi fedelmente la reale situazione economica e giuridica del tessuto imprenditoriale attraverso una "costante e più profonda pulizia" degli archivi dalle posizioni obsolete o inattive. L’attuale scenario di riferimento prevede la piena e sistematica attuazione delle procedure di cancellazione d'ufficio già previste dall'ordinamento, assicurando un monitoraggio costante degli "elementi sintomatici" di inattività. L'azione amministrativa si fonda sul monitoraggio costante degli indici sintomatici di inattività previsti dalla legge, strutturandosi attraverso l’applicazione rigorosa delle seguenti procedure: 2.1 Imprese Individuali e Società di Persone (D.P.R. 247/2004 e D.L. 76/2020)

	Attuazione dei procedimenti di cancellazione d'ufficio disciplinati dal D.P.R. n. 247/2004. In conformità a quanto disposto dall'art. 40 del D.L. n. 76/2020 (convertito con modificazioni dalla L. n. 120/2020), la competenza all'adozione del provvedimento finale di cancellazione è attribuita al Conservatore del Registro delle Imprese, garantendo così tempi procedimentali certi e una consistente semplificazione dell'iter. 2.2 Società di Capitali Gestione delle situazioni di stallo, inattività prolungata o mancata conclusione della fase liquidatoria attraverso i seguenti canali normativi: * Omissione del deposito dei bilanci in fase di liquidazione (art. 2490, sesto comma, c.c.):** avvio dell'iter per le società in liquidazione che abbiano omesso il deposito del bilancio di esercizio per oltre tre anni consecutivi. * Chiusura della liquidazione e mancata cancellazione (art. 2495 c.c.):** regolarizzazione delle posizioni in cui, a seguito dell'approvazione o del deposito del bilancio finale di liquidazione e dell'estinzione del patrimonio, i liquidatori abbiano omesso di richiedere la formale cancellazione dal Registro. * Società non operative (art. 40, commi 2-5, D.L. 76/2020):** applicazione della procedura accelerata che prevede l'iscrizione della determina del Conservatore di scioglimento senza liquidazione, cui segue il provvedimento di definitiva cancellazione, subordinatamente alla verifica dell'assenza di motivate istanze di prosecuzione dell'attività da parte degli organi amministrativi entro il termine decadenziale di 60 giorni dalla notifica. 2.3 Società Cooperative Attivazione degli strumenti di vigilanza e dismissione previsti dal codice civile e dalle relative disposizioni di attuazione: * Scioglimento per atto dell'Autorità (art. 2545-septiesdecies c.c.):** per gli enti che abbiano cessato il perseguimento dello scopo mutualistico o abbiano omesso il deposito del bilancio di esercizio per due anni consecutivi. * Cancellazione semplificata (art. 2545-octiesdecies c.c.):** per le cooperative in liquidazione ordinaria che non abbiano depositato i bilanci per oltre cinque anni, previa prescritta pubblicazione in Gazzetta Ufficiale. * Scioglimento d'ufficio senza liquidazione (art. 223-septiesdecies disp. att. c.c.):** applicabile alle cooperative inadempienti rispetto all'obbligo di deposito del bilancio per oltre un quinquennio e contestualmente prive di intestazioni di beni immobiliari registrati.
AZIONI	La Camera di Commercio di Bari ha già avviato a partire dal 2024 soluzioni tecnologiche avanzate di supporto, basate sui meccanismi di machine learning e sulle generative AI come nel caso dell'Assistente Virtuale GAIA, servizio sviluppato da Infocamere che ha fatto il suo ingresso sull'applicativo Gedoc, segnando un importante passo avanti nell'automazione dell'assistenza, grazie ad una comprensione più puntuale del linguaggio naturale e della capacità di contestualizzare le richieste degli utenti, riducendo i tempi di attesa, nell'ottica di aumentare l'efficienza operativa della scrivania Gedoc del Registro Imprese. Un'ulteriore sperimentazione applicativa di AI si è operata, sempre con il supporto tecnico di Infocamere, ma è in corso di perfezionamento, con riferimento all'applicativo DIRE (Deposito Istanze al Registro Imprese), per facilitare l'identificazione dei legali rappresentanti a partire dai testi dei poteri dichiarati dalle aziende. In particolare, nella compilazione guidata dell'adempimento "Cariche e organi amministrativi", DIRE ha integrato un primo servizio di AI che permette di riconoscere i legali rappresentanti delle imprese, analizzando i documenti presenti nel Registro Imprese (visura, statuto, atto costitutivo, patti sociali).

	Tramite tale integrazione, la piattaforma DIRE è in grado di identificare possibili incoerenze tra il dato strutturato presente nella modulistica ministeriale e le informazioni testuali analizzate dall'AI Agent e suggerire all'utente come impostare correttamente in visura l'informazione sulla legale rappresentanza. L'utilizzo di sistemi di AI va ulteriormente implementato, in particolare nell'ambito della Customer Care, tramite l'interoperabilità applicativa che si basa sull'utilizzo di API (Application Programming Interface) che consentano ai sistemi software di dialogare in modalità efficiente e sicura, garantendo che il Registro Imprese si inserisca a pieno titolo nel percorso di transizione digitale, che permetta all'utente di conoscere soluzioni innovative adeguate e che facilitino l'interazione con la Camera , già a partire dalle richieste di prenotazione di appuntamenti finalizzati a digitalizzare gli adempimenti dell'utenza verso il Registro Imprese. In tal senso si prevede di adottare un'Agenda appuntamenti integrata con un sistema di Chatbot che, tramite, un sistema di messaggistica istantanea generata dall' Assistente di AI, renderà visualizzabile all'utente il servizio disponibile, con la possibilità per lo stesso di inserire i dati necessari a finalizzare l'appuntamento, assicurando all'utenza elevati livelli di protezione e sicurezza dei dati comunicati. Infocamere ha, in tal senso, presentato il progetto "Camera del Futuro" che offre soluzioni tecnologiche personalizzate per essere nativamente integrate con le applicazioni delle Camere di Commercio: in particolare per il Registro Imprese l'integrazione consente l'accesso, l'interrogazione ed il recupero di dati e informazioni del Registro per la corretta esecuzione delle fasi dell'istruttoria delle pratiche e i dati sono resi disponibili ed integrati con la piattaforma tramite un programma di interfaccia in modalità sicura. Dall'applicazione operativa dell'art. 40, commi 2-5, del D.L. n. 76/2020 emergono elementi di criticità in merito alla gestione delle società di capitali che, pur versando in conclamata irregolarità per omesso deposito del bilancio da oltre 5 anni consecutivi, risultano titolari di elementi patrimoniali attivi (beni immobili, partecipazioni o crediti accertati). In tali circostanze, l'impossibilità di procedere direttamente alla cancellazione d'ufficio per preservare la tutela dei terzi creditori rischia di generare uno stallo indefinito del procedimento.
RISULTATI ATTESI	Si intende utilizzare i modelli di AI per incrementare le Basi di Conoscenza (KB), al fine di alimentare ed ottimizzare la competenza tecnica degli Assistenti virtuali di tipo generativo, come quello già presente per Gedoc, con l'obiettivo di massimizzare la raggiungibilità delle imprese condividendo informazioni a loro utili senza ricorrere ai canali manuali, con l'adozione di Sportelli digitali di assistenza. * Protocollo d'intesa con il Giudice del Registro:** condivisione di prassi uniformi e concordate con la Sezione specializzata del Tribunale competente per la regolamentazione dei casi complessi. * Attivazione delle segnalazioni all'Autorità Giudiziaria:** recependo per analogia i principi che informano il D.P.R. n. 247/2004 e l'attività amministrativa adottata per la definizione delle fattispecie richiamate dall'articolo 3 del predetto Regolamento, nei casi in cui l'istruttoria riveli la presenza di valori patrimoniali non liquidati, l'Ufficio rimetterà gli atti al Tribunale/Pubblico Ministero competente, formulando istanza per l'adozione delle misure necessarie all'apertura della fase di liquidazione giudiziale e alla conseguente nomina di un liquidatore.

	* Efficienza ed economicità dell'azione amministrativa:** razionalizzazione delle fasi di notifica e verifica massiva tramite banche dati catastali e camerali integrate, riducendo i costi di gestione e i tempi di definizione dei procedimenti.

MISSIONE 016
COMMERCIO INTERNAZIONALE ED INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO

PROGRAMMA 005
SOSTEGNO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE E PROMOZIONE DEL MADE IN ITALY

OBIETTIVO STRATEGICO
PREPARAZIONE E SUPPORTO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

LINEA OPERATIVA INTERNAZIONALIZZAZIONE: I PUNTI S.E.I. (PROGETTO FINANZIATO CON L'INCREMENTO DEL 20% DEL DIRITTO ANNUALE)	
ANALISI DI SCENARIO E OBIETTIVI	L'internazionalizzazione rappresenta una delle principali leve per la crescita di un'impresa. Le esportazioni non solo rappresentano un'importante voce del PIL nazionale, ma agiscono anche come volano per l'innovazione, la qualità e la competitività delle imprese, in particolare delle Micro, Piccole e Medie Imprese che costituiscono l'ossatura del tessuto imprenditoriale italiano. Nonostante il valore raggiunto nel 2024 dall'export italiano - 623,5 miliardi di euro - il contesto economico internazionale è oggi caratterizzato da crescente incertezza, con un indice di incertezza politico-economico ai massimi storici. Fattori come l'instabilità geopolitica, l'emergere di nuovi conflitti su scala globale, i mutamenti delle politiche commerciali internazionali e l'adozione diffusa di misure protezionistiche, impongono alle imprese di operare scelte rapide, coerenti e lungimiranti per rivedere il proprio business model e posizionarsi in modo solido nei mercati esteri. In questo scenario complesso e in continuo mutamento, il sistema camerale italiano può giocare un ruolo strategico, ponendosi come soggetto istituzionale in grado di accompagnare concretamente e con successo le imprese nei percorsi di internazionalizzazione. A riguardo è stato peraltro rilevato che le Camere di Commercio sono percepite dalle aziende quale primo soggetto di riferimento per i servizi di supporto e accompagnamento all'estero, restituendo un alto gradimento e un'immagine positiva dell'ente. L'obiettivo generale del progetto è quello di assicurare un accompagnamento continuativo e qualificato alle MPMI italiane nei percorsi di ingresso, consolidamento e ampliamento sui mercati esteri, contribuendo così alla crescita del numero delle imprese esportatrici e all'aumento del valore complessivo dell'export nazionale. L'attività di accompagnamento all'export condotta dal sistema camerale si avvale anche della rinnovata alleanza strategica con tutti gli attori del Sistema Italia per l'internazionalizzazione: Ministeri competenti, Regioni, Rete diplomatico-consolare, ICE Agenzia, CDP, Sace, Simest, Associazioni di categoria. In questo contesto si inserisce anche il Progetto SEI - Sostegno all'Export dell'Italia, al quale la Camera di Commercio di Bari partecipa già da diverse annualità, realizzato con il supporto di Promos Italia, agenzia del sistema camerale, e della collaborazione della rete estera camerale.
AZIONI	Per raggiungere gli obiettivi prefissati il sistema camerale, anche con il contributo tecnico operativo e di competenze di Unioncamere e delle strutture nazionali di sistema, intende promuovere percorsi progressivi e diversificati di

	accompagnamento, evitando in tal modo approcci frammentari o iniziative isolate, costruiti sulla base del livello di esportazione/propensione ai mercati esteri, oltre che tenendo conto della capacità organizzativa delle imprese. L'obiettivo è che le imprese beneficino di un ciclo organico e guidato di rafforzamento delle proprie capacità tecniche e potenzialità di export, articolato in fasi consequenziali e coerenti tra loro. Tali percorsi potranno comprendere le seguenti linee di intervento: • Promozione di percorsi di informazione, formazione, preparazione e accompagnamento delle imprese, sia quelle con una presenza limitata all'estero che quelle che già esportano in maniera strutturata; • Percorsi di rafforzamento del supporto alla presenza all'estero attraverso l'erogazione di incentivi alle MPMI come strumento operativo di sostegno economico per approcciare i mercati internazionali (partecipazione a fiere, potenziamento del marchio dell'impresa all'estero, ottenimento di certificazioni di prodotto, etc); • Promozione di partenariati con gli attori locali per predisporre modelli di sviluppo coerenti con le esigenze espresse dalle imprese coinvolte; • Favorire l'attrazione di investimenti diretti esteri e la competitività dei territori per valorizzare gli ecosistemi produttivi locali, attivare partnership con imprese estere e generare ricadute economiche positive a beneficio in primis delle PMI.
RISULTATI ATTESI	- Incrementare l'internazionalizzazione del tessuto imprenditoriale locale, favorendone lo sbocco verso i principali mercati esteri; - accrescere le aziende che partecipano alle azioni di promozione internazionale; - incrementare le aziende che partecipano alle azioni di sistema promosse dalla Camera di commercio.
DOTAZIONE FINANZIARIA	Risorse come da aumento del 20%

OBIETTIVO STRATEGICO **SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE**

LINEA OPERATIVA **STOP & GO:** **DALL'IDEA ALL'IMPRESA PASSANDO PER LA CAMERA DI COMMERCIO DI BARI** ***PROGETTO RIVOLTO A PERSONE CON BACKGROUND MIGRATORIO CHE VOGLIONO METTERSI IN PROPRIO***	
ANALISI DI SCENARIO E OBIETTIVI	Accompagnare cittadini con background migratorio ad avviare un'attività di impresa o di autoimpiego vuol dire porsi un obiettivo ambizioso. L'esperienza maturata durante gli anni di realizzazione delle due edizioni del progetto Futurae ha dimostrato, oltre alla bellezza e all'importanza dei risultati raggiunti, la portata delle difficoltà insite nel percorso. Col passare del tempo i partecipanti hanno riconosciuto nella Camera di Commercio un interlocutore impareggiabile; l'Ente, d'altra parte, ha constatato il valore e la necessità del proprio impegno a favore dei beneficiari. La Camera di Commercio di Bari è determinata a proseguire nell'alveo tracciato durante questi anni al fianco dei cittadini stranieri animati da spirito imprenditoriale; pertanto, alla luce delle novità riscontrate per la 3^ edizione del progetto "FUTURAE", ed in particolare al mutato fondo di finanziamento, ha deciso di realizzare un'iniziativa simile, autonomamente, ossia utilizzando proprie risorse.

	Il progetto, intitolato “Stop & Go: dall’Idea all’Impresa passando per la Cdc di Bari”, come recita il sottotitolo, è rivolto principalmente a persone con background migratorio che vogliono mettersi in proprio. Mediante il progetto “Stop & Go”, la Camera di Commercio intende supportare la nascita di nuove imprese/attività di lavoro autonomo, promuovere l’imprenditoria migrante, creare opportunità per far conoscere i servizi offerti e di conseguenza incrementare e consolidare i contatti con i cittadini migranti. L’iniziativa, gratuita per i partecipanti, prevede un percorso integrato di azioni informative, formative, di accompagnamento ed assistenza tecnica per l’avvio di impresa/autoimpiego, articolato in più fasi: Fase 1: Formazione Fase 2: Assistenza personalizzata al business plan Fase 3: Supporto per l’accesso al credito/finanza agevolata Fase 5: Accompagnamento alla costituzione d’impresa Fase 6: Mentoring/follow-up I destinatari del progetto sono, quindi, cittadini con background migratorio, maggiorenni; non sarà richiesto uno specifico titolo di studio, bensì il possesso di regolare permesso di soggiorno e la conoscenza della lingua italiana; il progetto è soprattutto rivolto a coloro che hanno in mente un’idea di business e sono motivati a realizzarla nel territorio di competenza dell’Ente camerale. Con riferimento alla durata dell’iniziativa, considerando la sua complessità, si prevede di realizzarla nell’arco del 2027, con possibile proroga di un semestre, allorquando dovesse essere necessario per la completa realizzazione delle attività progettuali. Ci si avvarrà della collaborazione di professionisti, esperti, docenti, consulenti appositamente selezionati. Il progetto tenderà a rendere stabile e strutturato il rapporto tra la Camera di Commercio e le imprese migranti per contrastare la tendenza, una volta avviata l’attività imprenditoriale, ad abbandonare il rapporto con l’ente, con elevato rischio di conclusione dell’esperienza entro i primi anni di vita. Si ritiene opportuno, pertanto, prevedere all’interno del progetto un’apposita attività di profilazione delle istanze e delle necessità degli imprenditori migranti. Il progetto prevede la pubblicazione di uno specifico Bando rivolto alle imprese costituite a seguito del percorso formativo e propone di assegnare un voucher alle idee di impresa ritenute meritevoli di supporto. La Camera di Commercio incaricherà la sua Azienda Speciale, Bari Sviluppo, al fine di realizzare il Progetto che si avvarrà anche del personale interno.
RISULTATI ATTESI	Avvio del progetto
DOTAZIONE FINANZIARIA	Il budget destinato all’iniziativa è pari a euro 210.000,00 di cui €. 110.000 destinati a Bari Sviluppo per le attività progettuali e di istruttoria e €. 100.000 destinati ai voucher per le imprese.

MISSIONE 032

SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

PROGRAMMA 002

INDIRIZZO POLITICO

OBIETTIVO STRATEGICO

RINNOVO ORGANI CAMERALI

LINEA OPERATIVA RINNOVO DEL CONSIGLIO CAMERALE	
ANALISI DI SCENARIO E OBIETTIVI	A seguito dell'avviso pubblico affisso all'Albo camerale on-line dal 02.09.2026 al 12.10.2026 sono state avviate le procedure di apertura delle buste, con richieste di correzione e integrazioni e adozione degli eventuali provvedimenti di irricevibilità/esclusione dal procedimento.
AZIONI	Portare a termine le procedure con trasmissione degli atti alla Regione Puglia per la successiva nomina dei consiglieri. Procedere, quindi, a predisporre tutto il necessario per l'elezione degli organi
RISULTATI ATTESI	Rispetto delle procedure

PROGRAMMA 003
SERVIZI E AFFARI GENERALI PER L'AMMINISTRAZIONE

OBIETTIVO STRATEGICO
EFFICIENZA E OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE

Linea operativa Efficienza interna dell'Ente e ottimizzazione delle risorse finanziarie disponibili	
ANALISI DI SCENARIO E OBIETTIVI	Il costante controllo e mantenimento dell'equilibrio economico-finanziario dell'Ente è imprescindibile per il raggiungimento dei propri obiettivi. Per la Camera di Commercio di Bari tale ricorrenza è ancora più importante in considerazione della normativa che ha determinato la riduzione degli introiti del diritto annuale, oltre che la necessità di programmare azioni di contenimento della spesa pubblica. La Camera è già impegnata in un attento e accurato controllo della propria gestione con azioni e interventi che mirano a garantire l'equilibrio economico-finanziario della struttura, con l'obiettivo precipuo di riuscire a garantire, nel tempo, adeguate risorse per lo sviluppo del territorio di riferimento. Gli interventi saranno dispiegati sui tre fronti del consolidamento delle entrate, della razionalizzazione della spesa e della dotazione patrimoniale. In questa prospettiva, già nel corso del 2024, è stata avviata una procedura ad evidenza pubblica per la concessione in locazione, a titolo oneroso, di alcuni spazi situati al secondo e terzo piano dell'immobile di proprietà della Camera di Commercio di Bari, sito in via Emanuele Mola n. 19. Gli ambienti sono stati destinati ad accogliere attività didattico-formative promosse dagli Istituti Tecnici Superiori (ITS) operanti nell'area di competenza della Camera. A conclusione della procedura, con prot. cam. n. 7810 e n. 7817 del 31 gennaio 2025, sono stati formalizzati i contratti di locazione, con durata di sei anni e decorrenza dal 1° febbraio 2025. Parallelamente, la razionalizzazione dell'utilizzo del patrimonio immobiliare, continua attraverso il potenziamento delle attività di concessione in uso, sempre a titolo oneroso, delle sale presenti all'interno del Palazzo camerale di Corso Cavour n. 2, tra cui il Salone San Nicola, la Sala Ambrosi e la Sala Azzurra. Tali spazi vengono regolarmente utilizzati per lo svolgimento di convegni, seminari, mostre, workshop ed eventi istituzionali e culturali. Proprio alla luce dell'intensificarsi di tale utilizzo, nel corso del 2027, l'Ente procederà ad un duplice intervento di miglioramento e adeguamento. Il primo intervento riguarderà la revisione del "Regolamento di concessione in uso delle sale camerali", con l'obiettivo di aggiornare le tariffe di utilizzo in modo da

	renderle maggiormente aderenti ai costi effettivamente sostenuti dall'Amministrazione per la gestione e manutenzione degli ambienti. Tale intervento rientra a pieno titolo tra le azioni volte al consolidamento delle entrate proprie e alla razionalizzazione della spesa, concorrendo al perseguimento dell'equilibrio economico-finanziario dell'Ente e alla salvaguardia delle risorse da destinare allo sviluppo del sistema economico locale. Il secondo intervento, invece, avrà ad oggetto l'affidamento dei lavori di riqualificazione della Sala Ambrosi, finalizzati a migliorare l'efficienza funzionale dello spazio e a valorizzare un asset strategico del patrimonio immobiliare camerale. L'intervento nasce dalla necessità di risolvere alcune criticità emerse nel tempo e di adeguare la sala agli standard qualitativi richiesti per un utilizzo continuativo e diversificato. . Si interverrà, in particolare, sulla configurazione del palco, sull'ammodernamento degli impianti tecnologici, sul potenziamento dell'impianto di illuminazione. L'intervento è da considerarsi parte integrante della più ampia strategia di ottimizzazione della dotazione patrimoniale dell'Ente, finalizzata non solo a migliorarne la fruibilità e l'efficienza interna, ma anche a garantire nel tempo la sostenibilità economica delle attività e la disponibilità di spazi adeguati a supporto dello sviluppo del territorio. Infine, nell'ottica di un utilizzo sempre più strategico ed efficiente delle proprie risorse patrimoniali, l'Ente prevede di avviare una ricognizione sistematica del patrimonio immobiliare attualmente non utilizzato. L'obiettivo è individuare eventuali spazi non valorizzati e valutarne la potenziale destinazione alla locazione, in coerenza con i principi di razionalizzazione della spesa e di ottimizzazione del patrimonio. La Camera di Commercio di Bari attua la propria azione sul territorio anche attraverso una rete di partecipazioni in enti e società ritenute utili ai settori di intervento. Anche su questa materia il legislatore è intervenuto in linea con gli obiettivi di razionalizzazione e efficientamento dei costi della Pubblica Amministrazione. La necessità di razionalizzare e di mantenere le sole partecipazioni che, sulla base dei criteri normativi e delle valutazioni della Camera, risultano effettivamente strategiche e necessarie all'azione dell'Ente determina la necessità di un forte presidio sulla politica di gestione delle stesse, con un ruolo attivo e propositivo finalizzato alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ente. Per quanto concerne l'assetto organizzativo, la sua revisione si è resa necessaria per tenere conto del Decreto MISE del 7 marzo 2019, con cui sono stati determinati e classificati i servizi che, dopo la riforma, il Sistema camerale è chiamato a fornire sull'intero territorio nazionale e sono stati individuati gli ambiti prioritari di intervento delle funzioni promozionali. Tale revisione costituisce l'occasione per aggiornare i processi e le istruzioni operative esistenti, individuarne di nuove ed eliminare quelle ritenute superflue, consolidare i processi di digitalizzazione e di dematerializzazione attraverso l'integrazione dei vari applicativi gestionali messi a disposizione da Infocamere, l'attivazione di nuovi e la misurazione della soddisfazione degli stakeholder tramite la rilevazione della Customer Satisfaction per il miglioramento dei servizi, da eseguire o su alcuni ambiti ritenuti più strategici come ad esempio il Registro Imprese, l'Agenda digitale, la risoluzione alternativa delle controversie e delle crisi, la digitalizzazione delle imprese. La revisione dell'assetto organizzativo dell'Ente va compiuta nell'ottica del mantenimento di adeguati livelli di efficienza della struttura e del miglioramento degli standard quanti - qualitativi dei servizi resi a cittadini e imprese, senza

	trascurare i fondamentali aspetti della correttezza e della conformità delle procedure alla legge ed ai principi generali di buona amministrazione. La particolare contingenza in cui si troverà ad operare la Camera nel 2027 richiede una effettiva riorganizzazione della struttura e l'adeguamento delle competenze e delle professionalità presenti all'interno dell'Ente e delle sue Aziende Speciali, nell'ottica di una forte integrazione tra i vari servizi offerti. Si proverà a ricercare modalità più efficaci per integrare le funzioni, per promuovere la collaborazione, il coordinamento e la comunicazione tra le diverse unità della struttura e tra questa e le sue Aziende Speciali, in modo che operino sinergicamente. La Camera di Commercio di Bari, in particolare, intende efficientare l'impiego delle risorse umane delle proprie Aziende Speciali, continuando ad assegnare parte delle stesse ad attività di supporto per l'erogazione dei servizi istituzionali e per la realizzazione delle iniziative finanziate con l'incremento del 20% del diritto annuale. La revisione dell'assetto organizzativo dell'Ente è stata realizzata nell'ottica del perseguimento dei seguenti obiettivi strategici, rispettando l'economicità della gestione e quindi cercando di ottimizzare le risorse di cui dispone la Camera per perseguire le sue finalità istituzionali: Rimodulazione, in chiave collaborativa, del funzionamento della struttura per far fronte alla riduzione del diritto annuale; Efficientamento dell'impiego delle risorse umane delle Aziende Speciali per l'erogazione dei servizi istituzionali e la realizzazione delle iniziative finanziate sia con l'incremento del 20% del diritto annuale sia con fondi propri Ai sensi dell'art. 2, co. 5, della L. n. 580/1993 e s.m.i. le Camere di Commercio possono attribuire alle Aziende Speciali, in quanto Organismi strumentali dotati di soggettività tributaria, il compito di realizzare le iniziative funzionali al perseguimento delle proprie finalità istituzionali e del proprio programma di attività, assegnando alle stesse le risorse finanziarie e strumentali necessarie. Il processo di riforma del Sistema camerale ha, in questi anni, impattato anche sulla struttura delle Aziende Speciali, per via della drastica riduzione delle risorse disponibili e per l'incertezza sui servizi assegnati dalla legge. L'Azienda Speciale BARI SVILUPPO è coinvolta negli obiettivi di incremento dell'efficienza propri dell'Ente. In tale ottica nel 2027 saranno privilegiati i programmi in grado di produrre redditività e saranno valorizzate le attività di supporto alle funzioni camerali che producono risparmi sulle spese di struttura insieme al concorso documentato all'ottenimento di risorse esterne a valere su progetti nazionali e comunitari. L'Azienda, nel prossimo anno continuerà, quindi, a svolgere progetti ed attività assegnati dalla Camera di Commercio in coerenza con le linee programmatiche approvate dal Consiglio camerale. In particolare, proseguirà l'attività di supporto agli Uffici camerali e ai progetti finanziati col 20% di incremento del diritto annuale. Nell'ambito delle attività di supporto agli Uffici camerali svolte dall'Azienda Speciale, si fa riferimento ai procedimenti operativi standardizzati, svolti anche con l'utilizzo di applicativi informatici per l'inserimento di dati già predisposti ed il supporto ad attività operative non strategiche di natura amministrativa. Restano, comunque, in capo alla Camera di Commercio le direttive in ordine all'organizzazione delle attività, l'individuazione e definizione di modifiche ed innovazioni procedurali, l'esercizio della discrezionalità amministrativa e tecnica nell'ambito dei procedimenti, l'esame, elaborazione, valutazione, verifica,

	riscontro e monitoraggio di dati e procedimenti e l'organizzazione e coordinamento delle funzioni di supporto. Le attività della Azienda Speciale SAMER - Laboratorio chimico-merceologico continueranno nel 2027 nell'ottica di supportare le produzioni agroalimentari del territorio.
AZIONI	incrementare l'effettivo pagamento del diritto annuale, migliorando le iniziative per l'incasso degli omessi e degli incompleti pagamenti attraverso iniziative di voluntary compliance in collaborazione con le società del sistema, emettendo i ruoli esattoriali e tenendo "pulito" il Registro Imprese anche i fini del contenimento degli oneri della riscossione; - attivazione -Sviluppare nuovi servizi da rendere alle imprese; -ottenere maggiori risorse e contributi da soggetti terzi da destinare alle attività promozionali soprattutto con riferimento ai fondi ed ai finanziamenti diretti e indiretti dell'Unione Europea; -attuare, per l'annualità di riferimento, il Programma triennale dei lavori pubblici e Programma biennale degli acquisti di beni e servizi; -ottimizzare la gestione degli immobili camerali affinché, a seguito dell'attuazione dei progetti di rinnovamento già previsti, siano rimodulati gli spazi necessari per lo svolgimento delle attività istituzionali.
RISULTATI ATTESI	- Miglioramento dell'efficienza delle procedure di acquisizione delle risorse economiche e finanziarie dell'Ente e dei pagamenti; -Incremento delle risorse a disposizione per lo sviluppo del territorio. - Miglioramento dei dati su cui basare previsioni dell'incasso del diritto annuale. -Presidio sulle politiche delle società partecipate. - Promozione di una rapida e completa transizione verso l'utilizzo delle tecnologie digitali, in una strategia pubblica di inclusione digitale. Facilitazione dell'accesso dei servizi da parte dell'utenza ed efficientamento dei processi interni; -implementazione delle funzionalità del Protocollo informatico.

LINEA OPERATIVA **SVILUPPO PROFESSIONALE E MOTIVAZIONALE DELLE RISORSE UMANE**	
ANALISI DI SCENARIO E OBIETTIVI	Nel contesto di forte cambiamento che l'intero Paese sta vivendo, diventa fondamentale l'accrescimento delle competenze e della professionalità delle risorse umane quale fattore imprescindibile per la gestione efficace ed efficiente di una Pubblica Amministrazione. Qualsiasi organizzazione, che voglia rispondere con efficacia ed efficienza alle aspettative dei propri utenti, non può fare a meno di riconoscere l'importanza strategica dello Sviluppo delle Risorse Umane e dell'implementazione, quindi, di una vera e propria strategia HRD (Human Resource Development). La riforma del Sistema camerale e le iniziative intraprese dalla Camera richiedono anche, e soprattutto da parte del personale camerale, un impegno forte al cambiamento, alla capacità di sapersi ripensare e se necessario ricollocare all'interno della struttura con servizi nuovi e processi sempre più trasversali ed efficienti in grado di rispondere con efficacia alle sfide, alle esigenze e ai bisogni del sistema delle imprese. In tale ottica l'impegno e lo sviluppo delle risorse umane dovrà sempre più allinearsi a sistemi e criteri di incentivazione e di motivazione legati al riconoscimento del "merito". In particolare, si rende necessario individuare le conoscenze, abilità e competenze trasversali su cui impostare piani formativi pluriennali.

	Il percorso è in parte già tracciato attraverso l'individuazione dei temi che riguardano la cultura del digitale, i fattori dell'innovazione organizzativa e la cultura della pianificazione, programmazione e controllo rispetto i nuovi scenari socioeconomici e nell'ottica di un'azione efficiente ed efficace della PA. La Camera, in tale ottica, ha attivato da subito percorsi formativi rivolti in generale a tutto il personale camerale in relazione alla digitalizzazione, all'informatica e alla acquisizione competenze specifiche e maggiormente professionalizzanti sulla transizione ecologica. Oltre a confermare l'investimento sulla formazione di taglio specialistico, sul versante dello sviluppo dell'organico attuale sarà proseguito il piano di formazione specifico incentrato sull'incremento delle cosiddette soft skills (ossia le abilità relazionali e le competenze personali quali l'autonomia, la flessibilità, la capacità di problem solving, l'attitudine al lavoro in team, la gestione dello stress, l'efficacia comunicativa ecc.) e sul potenziamento delle capacità concernenti le tecnologie digitali. Il costante accrescimento del livello di formazione del personale messo in atto negli ultimi anni ha costituito la base per la programmazione delle procedure di progressione tra le aree ai sensi dell'art. 13, comma 6, del CCNL Comparto Funzioni Locali, riconoscendo alle risorse umane più qualificate e dotate delle migliori competenze lavorative una crescita all'interno dell'organizzazione con inquadramento in aree professionali superiori. La Camera, inoltre, avendo completato nel corso del 2025/2026 vari reclutamenti di personale dall'esterno attraverso selezioni pubbliche, ha potuto acquisire nuove e più specifiche competenze professionali che hanno permesso di colmare il fabbisogno di alcune figure altamente specialistiche (ad esempio, i funzionari della comunicazione istituzionale), necessarie per rispondere adeguatamente alle richieste imposte dall'innovazione del sistema camerale sotto il profilo organizzativo e tecnologico. In linea con l'obiettivo 5 dell'Agenda 2030 "Gender equality" che si prefigge di: raggiungere l'uguaglianza di genere e contribuire all'emancipazione di tutte le donne e le ragazze, l'Ente intende avviare nel prossimo anno il percorso per ottenere la certificazione della Parità di Genere. La certificazione, oltre a contrastare la discriminazione di genere e intraprendere un percorso di sostenibilità in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030, promuovere il cambiamento culturale e organizzativo si pone anche l'obiettivo più alto di rispettare i principi costituzionali di parità e uguaglianza. In particolare, l'articolo 3 della nostra Costituzione dichiara che tutti i cittadini e tutte le cittadine hanno pari diritti e che è compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine sociale ed economico che provocano le disuguaglianze. Ottenere questa certificazione significa quindi fare propri i principi dell'equità, diversità, e inclusione (EDI), fino a ridurre al minimo le disuguaglianze di genere in termini di equità salariale e crescita professionale.
AZIONI	La Camera rafforzerà il proprio intervento in termini di: • percorsi di formazione mirati sui temi dell'innovazione della digitalizzazione e delle nuove funzioni così come definite dal Decreto di riforma 219/2016; • continuità agli interventi/azioni proposti da Unioncamere a livello di sistema; • rilevazione del Benessere organizzativo per il miglioramento della soddisfazione del personale; • completamento delle procedure di selezione interna per la progressione tra le aree. Avvio del percorso per ottenere la certificazione della parità di genere
RISULTATI ATTESI	• Professionalità maggiormente allineate alle esigenze attuali e future del sistema economico territoriale;

	• Rafforzamento delle competenze del personale camerale; • Applicazione del nuovo sistema di misurazione e valutazione delle performance. Inizio delle attività legate alla certificazione della parità di genere
DOTAZIONE FINANZIARIA	€. 20.000,00 per avvio del percorso teso ad ottenere la certificazione della parità di genere per la Camera

LINEA OPERATIVA **TRASPARENZA, ANTICORRUZIONE E LEGALITÀ**	
ANALISI DI SCENARIO E OBIETTIVI	Il sistema italiano di prevenzione della corruzione trova fondamento nella Legge del 6 novembre 2012, n.190 che individua delle priorità nella prevenzione della corruzione trasversali a tutte le amministrazioni, dal livello centrale al livello locale, quali la previsione di alcune aree generali obbligatorie considerate ad elevato rischio corruttivo, da presidiare con adeguate misure di prevenzione. Il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) – inteso quale atto di indirizzo per le pubbliche amministrazioni/enti ai fini dell'adozione dei propri Piani - individua i principali *rischi corruttivi* e i relativi rimedi e contiene l'indicazione di obiettivi, tempi e modalità di adozione e attuazione delle misure di contrasto alla corruzione. Costituisce, pertanto, lo strumento cardine del sistema di prevenzione della corruzione nazionale. I PNA adottati finora dall'Autorità hanno assunto caratteristiche consolidate e peculiari che nel tempo li hanno resi documenti ampiamente consultati, studiati e utilizzati da portatori di interesse sia diretti sia indiretti. Con l'intento di innovare nella continuità, il PNA ANAC 2025 propone per la prima volta un disegno di strategia per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza e dell'integrità pubblica articolato in linee strategiche, obiettivi, azioni concrete, risultati attesi e indicatori. Pertanto, alla luce delle considerazioni sopra esposte, e della peculiarità dei processi tipici caratterizzanti l'attività dell'Ente camerale, pur permanendo anche per il triennio 2027-2029, la valenza propulsiva delle linee generali e degli obiettivi strategici adottati dall'Ente con riferimento al triennio 2026-2028, sia in materia di prevenzione della corruzione sia in materia di trasparenza, con le dovute integrazioni rinvenienti dal nuovo PNA 2025, si riportano di seguito gli obiettivi strategici 2027-2029 in tema di: 1) "razionalizzazione della pubblicazione di dati e documenti pubblici per una maggiore accessibilità al servizio dei cittadini" attraverso l'incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni pubblicate nella sezione "*Amministrazione Trasparente*" come misura di prevenzione dell'illegalità e strumento di garanzia di carattere trasversale 2) "creazione e protezione di "valore pubblico" attraverso gli strumenti di prevenzione della corruzione e promozione dell'integrità e la realizzazione di forme di integrazione e coordinamento tra la programmazione anticorruzione e gli altri strumenti di pianificazione nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)
AZIONI	In coerenza con gli obiettivi su esposti anche per l'anno 2027 la Camera rinnova il proprio impegno in termini di: - aggiornamento della struttura e dei contenuti di "*Amministrazione Trasparente*" anche attraverso il miglioramento dell'informatizzazione dei flussi per alimentare la pubblicazione dei dati e conseguente adeguamento agli schemi di pubblicazione definiti da Anac per i dati riferiti agli obblighi negli ambiti "spese e pagamenti dell'amministrazione", "organizzazione", "controlli e rilievi sull'amministrazione" (artt.4 bis, 13 e 31 del d.lgs.n.33/2013) - rafforzamento dell'analisi di rischi e delle misure di prevenzione con riguardo ai

	processi considerati a maggiore rischio corruttivo
RISULTATI ATTESI	Allineamento della Sezione "*Amministrazione Trasparente*" secondo le raccomandazioni/linee guida e assolvimento degli obblighi di pubblicazione secondo gli schemi definiti da ANAC - misure con cui formalizzare il coinvolgimento dei dirigenti e dei dipendenti nel processo di elaborazione delle schede di rischio in una logica integrata e coordinata (performance, trasparenza e anticorruzione) - implementazione dell'attività di formazione come misura strategica per la prevenzione della corruzione anche mediante la pianificazione di incontri formativi con il personale dipendente in materia di anticorruzione, codici di comportamento, trasparenza e sistema di controlli

LINEA OPERATIVA **COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE: ACCOMPAGNAMENTO DELLA GOVERNANCE E DIALOGO TRA IMPRESE E CITTADINI**	
ANALISI DI SCENARIO E OBIETTIVI	Per l'annualità 2027, l'Area Comunicazione della Camera di Commercio di Bari orienta le proprie linee programmatiche verso la costruzione di un ecosistema informativo e relazionale integrato, concepito per accreditare l'Ente quale punto di riferimento centrale e autorevole per il sistema economico locale. L'obiettivo strategico è focalizzare i flussi comunicativi sui temi di prioritario interesse per il tessuto imprenditoriale, trasformando ogni iniziativa, evento e prodotto editoriale in una leva concreta di *brand awareness* istituzionale, ingaggio degli stakeholder e fruizione effettiva dei servizi camerali. L'efficacia dell'azione di diffusione sarà garantita da una regia proattiva volta a massimizzare l'impatto dei messaggi attraverso una gestione sinergica dei canali disponibili. Innanzi tutto, saranno utilizzati i canali proprietari ed i presidi digitali per l'ottimizzazione ed il rilancio del portale istituzionale. Fondamentale sarà poi l'impiego strategico dei canali social ed il potenziamento della gestione delle relazioni tramite piattaforma CRM, con logiche di profilazione e segmentazione dell'utenza. L'ecosistema digitale vedrà l'integrazione del nuovo assistente virtuale (chatbot), presidio orientato al miglioramento dell'accessibilità, alla tempestività delle risposte e al potenziamento del customer care verso imprese e professionisti. Inoltre, ci sarà un presidio continuativo e strutturato dell'informazione sui media locali e nazionali per consolidare il posizionamento dell'Ente nei tavoli di discussione economica e istituzionale. Particolare cura sarà dedicata, inoltre allo sviluppo delle competenze e all'allineamento della comunicazione interna. La qualità della relazione con l'utenza e la coerenza della reputazione camerale poggiano sul presidio delle competenze relazionali dell'intera struttura. Nel corso del 2027 l'Ente avvierà un piano formativo diffuso, rivolto a tutti i dipendenti, focalizzato sulle dinamiche comunicative e comportamentali a supporto dell'operatività quotidiana. La formazione dovrà riguardare: -Fondamenti dell'efficacia relazionale**:** analisi dei principi cardine della comunicazione (verbale, non verbale e para-verbale), passaggio dalla mera trasmissione informativa alla reale comprensione, ascolto attivo e sviluppo di uno stile assertivo. -Consapevolezza e abilità espressive**:** riconoscimento del proprio stile relazionale e di quello degli interlocutori, con moduli pratici dedicati alle tecniche di presentazione e conduzione delle riunioni di lavoro. -Gestione del ruolo e orientamento ai risultati**:** rafforzamento delle competenze di problem solving lungo le diverse fasi del processo decisionale, unitamente a

	strumenti per la gestione dello stress e la valorizzazione del proprio ruolo nei contesti organizzativi complessi.
AZIONI	Regia proattiva dei rapporti con gli organi di stampa (locali, regionali e testate nazionali di settore) tramite comunicati tematici, conferenze e diffusione dati economici locali. Campagne mirate di informazione istituzionale su temi cardine. Attivazione di un monitoraggio continuativo della rassegna stampa e della sentiment analysis digitale su canali web e social. Erogazione del piano formativo diffuso a tutto il personale sui moduli di: comunicazione efficace (verbale, non verbale, para-verbale), ascolto attivo e assertività Laboratori pratici su stili comunicativi, conduzione di riunioni interne/interistituzionali.
RISULTATI ATTESI	Crescita della visibilità editoriale qualificata (stampa, web, TV) e valorizzazione del ruolo propositivo della Camera nei dibattiti di sviluppo locale. Incremento della riconoscibilità dell'Ente (*brand awareness*) quale punto di riferimento informativo e guida strategica per il tessuto produttivo locale. Valutazione quanti-qualitativa del posizionamento reputazionale dell'Ente e tempestività nell'indirizzare eventuali criticità di immagine. Allineamento dell'identità istituzionale verso l'esterno; miglioramento dell'empatia e della chiarezza informativa nei punti di contatto con l'utenza. Ottimizzazione dei tempi di lavoro collegiale, incremento dell'efficacia delle presentazioni operative e fluidità nella circolazione dei flussi tra aree e uffici.
DOTAZIONE FINANZIARIA	€. 50.000,00

L'EUROPA A UN TRIVIO: FRAMMENTAZIONE, POLITICA EGEMONICA O FEDERALISMO PRAGMATICO

14.1 Il tramonto dell'ordine multilaterale e la diagnosi di Draghi

L'integrazione europea si trova dinanzi a una ridefinizione delle proprie basi strategiche. Per decenni il processo unitario si è sviluppato confidando su mercati aperti regolati da standard multilaterali e sulla delega della sicurezza collettiva all'ombrello militare degli Stati Uniti. L'emergere di un confronto asimmetrico e mercantilista tra superpotenze (Stati Uniti, Cina e Russia) ha progressivamente eroso tali presupposti.

Come rilevato da Mario Draghi nei discorsi pronunciati ad Aquisgrana (maggio 2026) e al Politecnico di Zurigo (ottobre 2026), l'Unione Europea si trova dinanzi alla necessità di rivedere la propria organizzazione:

- L'Europa si è trovata improvvisamente esposta alle dinamiche della politica di potenza internazionale.
- Subisce contemporaneamente la spinta delle esportazioni sussidiate cinesi e la pressione dei dazi dell'amministrazione statunitense a trazione "MAGA", che individua nella frammentazione politica del vecchio continente un elemento funzionale ai propri interessi.
- L'impianto delineato a Maastricht nel 1992 (moneta unica, separazione tra politica monetaria comunitaria e politiche di bilancio nazionali vincolate ai soli tetti di deficit e debito) postulava che la disciplina fiscale avrebbe generato una convergenza spontanea dei mercati e una crescita sostenuta dal lato dell'offerta.

IL PARADIGMA INCOMPIUTO DI MAASTRICHT (1992-2026)
Politica Monetaria Centralizzata (BCE) Politiche di Bilancio Nazionali Frammentate Austerità, compressione salari interni, tetti deficit/PIL) Assenza di: Debito Comune, Politica Industriale e Fiscale
▼
LIMITI STRUTTURALI EMERSI DALLE RECENTI CRISI
- Divario di produttività oraria: +0,3% annuo UE vs +1,8% USA - Fuga dei risparmi privati verso mercati mobiliari esteri - Proiezione debito/PIL medio europeo verso il 130% al 2040 (FMI) - Dipendenza critica da energia (GNL USA), minerali rari e tech (Cina)

Dopo una fase iniziale di sviluppo (crescita media reale del PIL oltre il 2% tra il 1999 e il 2007), l'adozione di politiche fiscali restrittive nel decennio successivo ha frenato la domanda interna, delegando la stabilizzazione del ciclo economico all'azione della Banca Centrale Europea tramite strumenti monetari straordinari (Quantitative Easing). La globalizzazione finanziaria ha sottratto ai governi nazionali il controllo autonomo dei tassi d'interesse a lungo termine (allineati ai rendimenti dei titoli del Tesoro USA), mentre le disparità di stimolo fiscale rispetto a Washington e Pechino rischiano di penalizzare la competitività continentale.

L'Europa evidenzia un ritardo strutturale di produttività: dal 1999 la crescita del prodotto per ora lavorata nell'Eurozona è avanzata alla metà del ritmo statunitense, e dal 2019 il divario si è ampliato (incremento annuo dello 0,3% nell'area euro contro l'1,8% degli Stati Uniti). In assenza di riforme strutturali orientate alla produttività, il FMI stima che il rapporto medio debito-PIL continentale possa salire verso il 130% entro il 2040.

14.2 Punti di forza potenziali e vulnerabilità strutturali

Pur disponendo della dimensione economica del primo importatore mondiale (3.800 miliardi di euro di scambi nel 2025) e detenendo posizioni di vertice in segmenti industriali specifici (monopolio globale nei sistemi di litografia ultravioletta avanzata per microchip e parità nella produzione di velivoli commerciali), l'assetto istituzionale confederale e il diritto di veto paralizzano la proiezione strategica dell'Unione.

Nella diagnosi di Draghi emergono tre vulnerabilità strutturali:

- Eccessiva dipendenza dalla domanda estera: Derivante da una prolungata compressione dei redditi e dei salari interni volta a preservare la competitività di prezzo delle esportazioni, lasciando le imprese esposte a shock tariffari e al protezionismo internazionale.
- Dipendenza critica per energia e fattori produttivi primari: L'interruzione delle forniture dalla Russia ha spinto la UE a dipendere dagli Stati Uniti per oltre il 60% del proprio fabbisogno di GNL, mentre la transizione ecologica aumenta la dipendenza dalla Cina per oltre il 90% delle terre rare, oltre che per pannelli fotovoltaici, componentistica eolica e batterie per veicoli elettrici.
- Ritardo accumulato nell'economia dell'Intelligenza Artificiale: La frammentazione dei mercati di capitali e delle normative digitali penalizza lo sviluppo di campioni tecnologici europei. Entro il 2030 Stati Uniti e Cina destineranno agli investimenti in data center e calcolo avanzato risorse stimate in circa cinque volte quelle europee, consolidando un vantaggio competitivo scalabile sui mercati globali.

LE TRE VULNERABILITÀ STRUTTURALI DELL'UNIONE EUROPEA	
1. DIPENDENZA DALLA DOMANDA ESTERA	Compressione salariale interna e vulnerabilità ai dazi
2. VULNERABILITÀ CRITICA NELLE FORNITURE PRIMARIE	>60% del GNL importato dagli USA; >90% terre rare da Cina
3. DIVARIO TECNOLOGICO NELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE	Investimenti in Data Center entro il 2030: USA e Cina 5x

14.3 Le tre alternative strategiche per l'Europa

Dinanzi a tali criticità, il continente si trova a un trivio storico:

IL TRIVIO EUROPEO
OPZIONE 1: SUBORDINAZIONE E ALLINEAMENTO ALLA DOTTRINA "MAGA" - Accettazione di una logica neocoloniale a sfere d'influenza. - Crescita dei partiti sovranisti e svuotamento dei trattati europei. - Esito: Deindustrializzazione progressiva e frammentazione continentale
OPZIONE 2: LA PRETESA DI AUTARCHIA COME SUPERPOTENZA GLOBALE - Tentativo di operare in modo autonomo e speculare a USA e Cina. - Limiti insuperabili: Mancanza di materie prime, energia e armamenti. - Esito: Irrealismo operativo e fallimento strutturale.
OPZIONE 3: "MEDIA POTENZA DEMOCRATICA" E FEDERALISMO PRAGMATICO - Costruzione di un polo integrato alla guida di una coalizione globale di medie potenze (Canada, Giappone, India, Australia, Regno Unito).

- Riforma interna in senso federale (a doppia velocità se necessario).
- Esito: Tutela della sicurezza economica, sostenibilità e sovranità.

Subordinazione alla visione sovranista USA ("MAGA"): Accettazione dell'inserimento in una sfera d'influenza gerarchica, favorendo l'ascesa di partiti nazionalisti nei singoli Stati, con il rischio di una progressiva frammentazione politica ed economica del continente.
Pretesa di superpotenza globale autosufficiente: Opzione difficilmente realizzabile a causa dei limiti demografici, della carenza strutturale di risorse energetiche e minerarie, nonché della resistenza degli Stati membri alla cessione integrale delle prerogative sovrane.
Consolidamento come "Media Potenza Democratica": Accettazione della propria dimensione di potenza intermedia integrata, assumendo la guida di una rete internazionale di medie democrazie (Canada, Giappone, India, Australia, Mercosur) fondata sulla cooperazione regolata e sul contrasto agli unilateralismi coercitivi.

14.4 Le cinque direttrici per una riforma federale

Per attuare questa terza opzione, l'Unione Europea deve superare il modello confederale, strutturando riforme orientate a un federalismo pragmatico:
Costituzione di una Difesa Comune Europea: Superamento della dipendenza strategica dagli apparati e dall'intelligence statunitensi tramite la creazione di una base industriale integrata per la difesa e una capacità autonoma di deterrenza e sorveglianza dei confini.
Superamento del diritto di veto e dell'unanimità: Revisione dei processi deliberativi su politica estera, bilancio e sicurezza, ricorrendo, ove necessario, allo strumento della cooperazione rafforzata tra un nucleo ristretto di Paesi guida capaci di aggregare successivamente gli altri Stati membri, secondo il percorso già sperimentato per la moneta unica.
Completamento dell'Unione Bancaria e del Mercato dei Capitali: Attuazione delle raccomandazioni del Rapporto Letta 2024 per indirizzare il risparmio privato continentale verso investimenti strategici interni su innovazione, transizione verde e difesa (stimati in circa 1.200 miliardi di euro annui), arginando la fuga di capitali verso l'economia americana.
Riorientamento strategico della transizione climatica: Coordinamento delle politiche ambientali con programmi di cooperazione industriale e tecnologica rivolti ai Paesi emergenti e in via di sviluppo, rafforzando l'influenza (soft power) europea e consolidando partnership economiche affidabili.
Attivazione degli strumenti di sicurezza economica: Pieno impiego dei meccanismi comunitari di difesa commerciale (quali lo Strumento Anti-Coercizione) e valorizzazione negoziale dei segmenti tecnologici e industriali in cui l'Europa detiene posizioni di primato internazionale.

Conclusioni

Il modello fondato sulla separazione tra moneta unica e bilanci nazionali frazionati ha esaurito la propria funzione di fronte a un contesto internazionale dominato dai rapporti di forza e dalla competizione egemonica tra blocchi. Per preservare i propri standard sociali, la propria base manifatturiera e la propria indipendenza strategica, l'Unione Europea deve perseguire un percorso di integrazione federale pragmatica, avviato anche da un gruppo di Paesi a geometrie variabili, integrando difesa comune, investimenti strategici ed efficienza nei processi decisionali per operare come attore rilevante nelle relazioni globali contemporanee.