

ROAD MAPS 23-27

Programma Pluriennale 2023 -2027
della Camera di commercio
di Milano Monza Brianza Lodi



CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO
MONZABRIANZA
LODI





ROAD
MAPS
23-27

Programma Pluriennale 2023 -2027
della Camera di commercio
di Milano Monza Brianza Lodi





IL PRESIDENTE

Per un'istituzione come la nostra, chiamata a prendersi cura dello sviluppo economico di un territorio e del suo tessuto produttivo, il Programma pluriennale rappresenta insieme una bussola e un'agenda di governo. Una bussola, in quanto indica quali direzioni prendere e quali strade seguire per contribuire alla crescita del sistema economico. Un'agenda di governo, perché contiene quelle linee di indirizzo e quegli obiettivi che l'Ente si impegna a perseguire nei confronti dei propri stakeholder, assumendosi la responsabilità di tradurli in azioni concrete nel corso del mandato.

È una sorta di “patto con il territorio”, una tabella di marcia che ci richiama costantemente al rispetto degli impegni assunti. Non solo: nella sua natura di dichiarazione di intenti, è un documento – come si suol dire – di “visione”, che si vorrebbe cioè in grado di tratteggiare uno scenario futuro, un'idea di sviluppo possibile.

Eppure, ci sono frangenti in cui le circostanze evolvono in maniera talmente rapida e imprevedibile che fare programmi è quantomai difficile. Questo è uno di quei momenti: i ripetuti shock che si sono susseguiti negli ultimi tre anni (su tutti la pandemia e l'invasione russa in Ucraina) hanno cambiato a tal punto gli equilibri economici e geopolitici a livello globale che non solo il mondo come lo conoscevamo ci appare ormai superato, ma la nostra stessa capacità di elaborare programmi e previsioni attendibili è stata messa a dura prova.

La pianificazione strategica entra infatti in crisi nel momento in cui il futuro si rifiuta di assumere le forme immaginate. Lo aveva ben presente il grande sociologo Zygmunt Bauman quando sottolineava come “in un ambiente caleidoscopicamente instabile, fare progetti per tutta una vita e pianificare a lungo termine non sono più percepiti come propositi realistici, ma sconsiderati e inopportuni”.

Arrendersi alla tentazione di navigare a vista, però, non è ovviamente un'opzione praticabile: c'è una mi-

sura intermedia tra la pretesa di dettare il passo del cambiamento e la rassegnazione al fatalismo.

Ed è in questo punto di equidistanza che vorrebbe posizionarsi l'azione camerale, agevolando quei processi di trasformazione che appaiono ormai necessari e irreversibili. In particolare, doppia transizione digitale ed ecologica, servizi sempre più efficienti, accessibili e rispondenti ai bisogni delle diverse categorie produttive. Si tratta soprattutto di semplificare la vita alle imprese delineando delle traiettorie e dei fattori evolutivi che sappiano attivare gli ingranaggi della ripresa valorizzando le vocazioni e le eccellenze dei nostri sistemi.

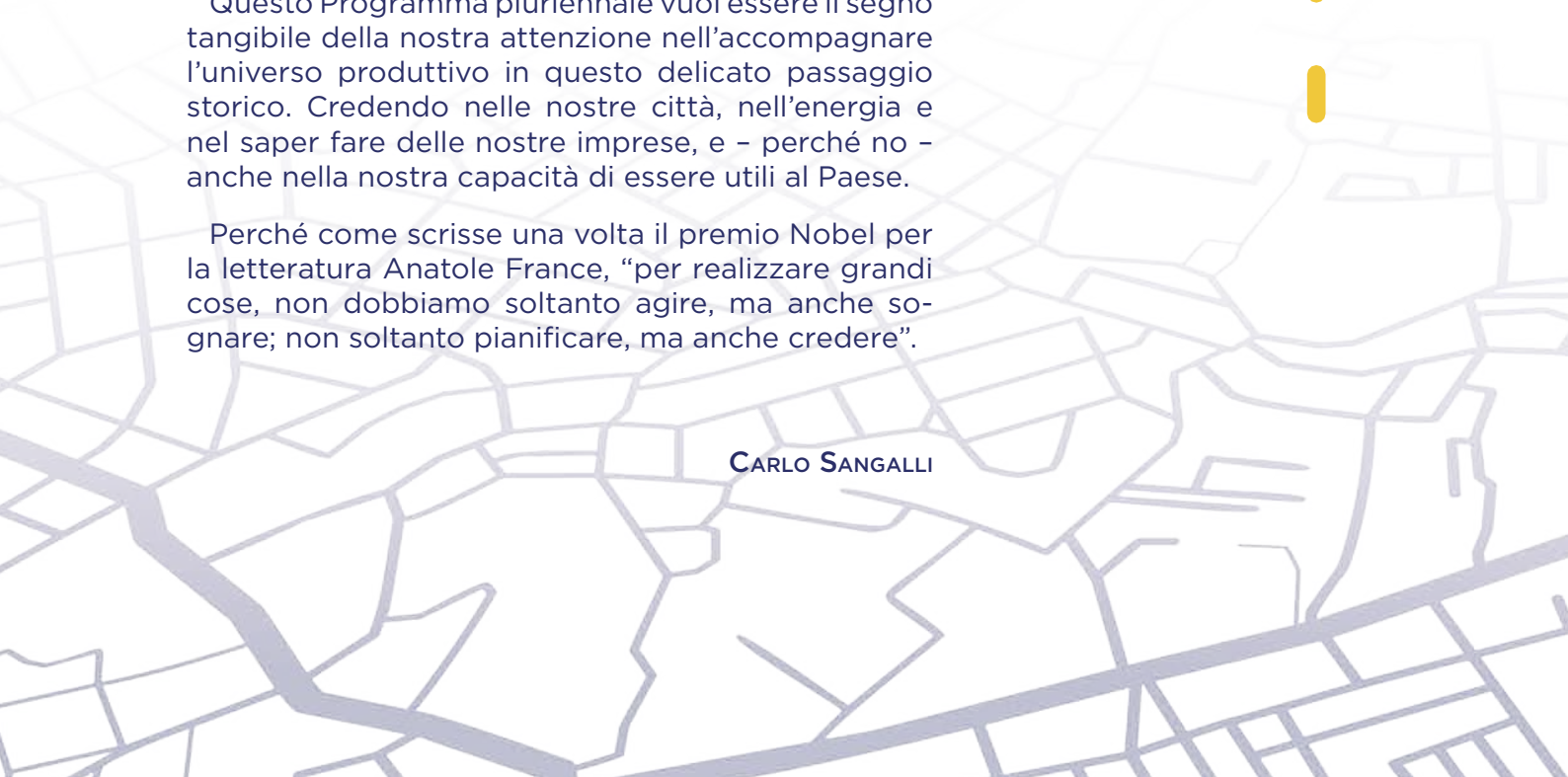
Questo documento ne mette in luce tre: l'innovazione, ambito in cui la macro-area urbana può aspirare a diventare un hub a livello italiano e internazionale; l'attrattività, intesa nella triplice accezione di capacità di richiamare turisti, talenti e investimenti; la sostenibilità, vero driver trasversale per una crescita più pulita e inclusiva.

La sfida che ci attende non è tra le più agevoli: supportare le economie locali in un contesto dominato dall'incertezza, in cui si agitano gli spettri dell'inflazione e di una nuova stagione recessiva.

Questo Programma pluriennale vuol essere il segno tangibile della nostra attenzione nell'accompagnare l'universo produttivo in questo delicato passaggio storico. Credendo nelle nostre città, nell'energia e nel saper fare delle nostre imprese, e - perché no - anche nella nostra capacità di essere utili al Paese.

Perché come scrisse una volta il premio Nobel per la letteratura Anatole France, "per realizzare grandi cose, non dobbiamo soltanto agire, ma anche sognare; non soltanto pianificare, ma anche credere".

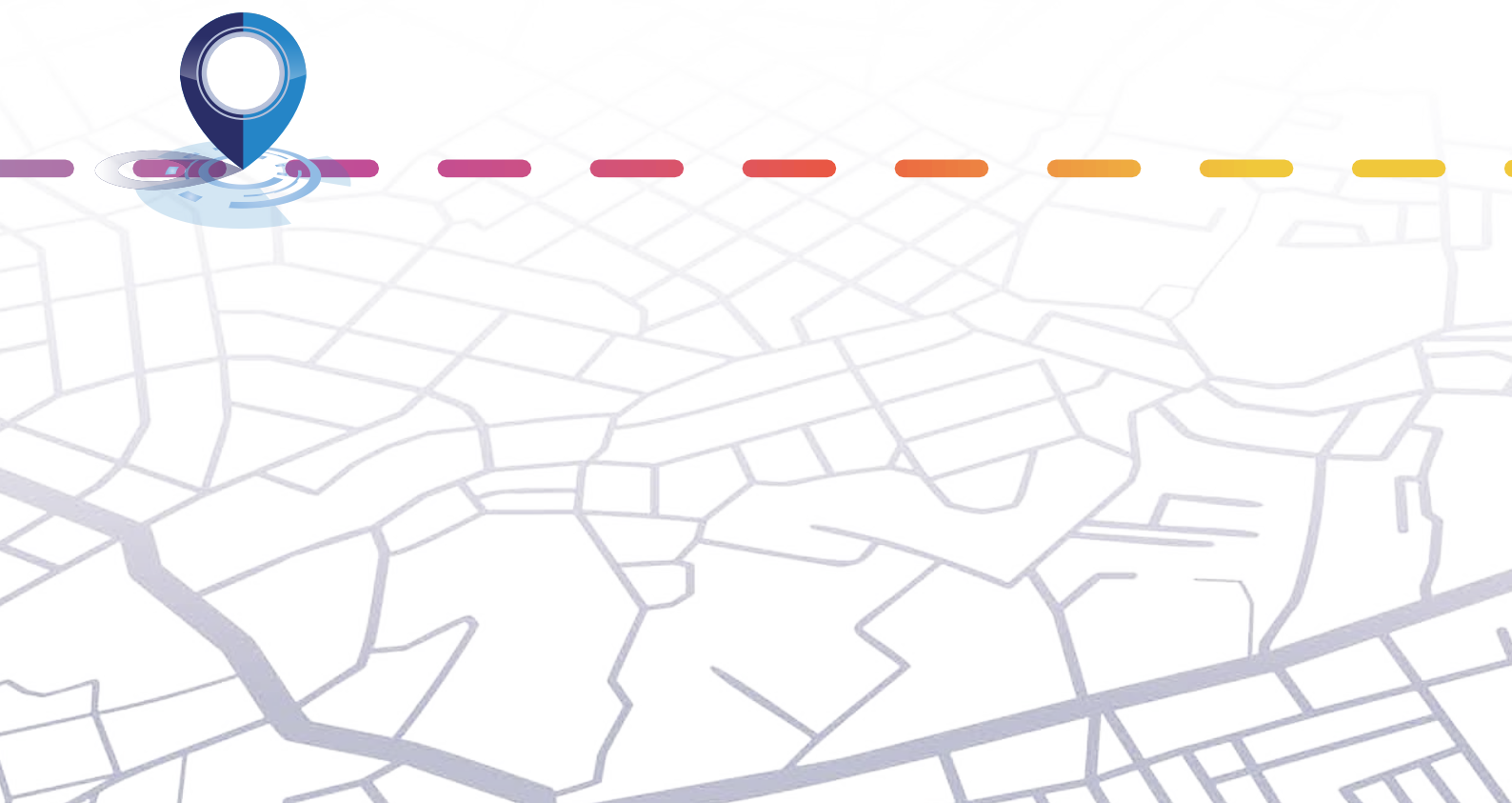
CARLO SANGALLI





SOMMARIO

PREMESSA	9
CONTESTO ECONOMICO	14
SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE	20
SERVIZI INNOVATIVI E PER LA SOSTENIBILITÀ	36
ATTRATTIVITÀ E SVILUPPO DEL TERRITORIO	48
FATTORI ABILITANTI	62



IL CONSIGLIO CAMERALE

Carlo Giuseppe Maria **SANGALLI**, Presidente
Massimo **DAL CHECCO**, Vice Presidente, Trasporti e Spedizioni
Marco Enrico Maria **ACCORNERO**, Artigianato
Vincenzo **ALBANESE**, Servizi alle imprese
Marco **ALDEGHI**, Credito e Assicurazioni
Maria Antonietta **BIANCHI ALBRICI**, Servizi alle imprese
Alvise Carlo Francesco **BIFFI**, Servizi alle imprese
Diana Giovanna Maria **BRACCO**, Industria
Enrico **BRAMBILLA**, Artigianato
Carlo Alberto **BUTTARELLI**, Commercio
Giovanni **CARRARA**, Cooperative
Renato **CERIOLE**, Industria
Chiara Benedetta **CORMANNI**, Servizi alle Imprese
Regina **DE ALBERTIS**, Industria
Francesca **DE LUCCHI**, Commercio
Andrea **DELLABIANCA**, Servizi alle Imprese
Susanna **GONNELLA**, Servizi alle Imprese
Alessandro **MARCHESETTI**, Organizzazioni sindacali
Alessandro **PALUMBO**, Associazione dei consumatori
Mario Matteo **PARRAVICINI**, Industria
Carlotta Vincenza Guglielmina **PENATI**, Liberi professionisti
Luigino **POLI**, Turismo
Anna **RIVA**, Commercio
Alessandro **ROTA**, Agricoltura
Albertina Ida **SCHIAVONI**, Servizi alle Imprese

PREMESSA

Il programma pluriennale 2023-2027 vede la luce in un momento storico di grande complessità, iniziato con la crisi economica indotta dalla pandemia e proseguito con lo scoppio della guerra in Ucraina e i conseguenti nuovi assetti geo-politici che sta ridisegnando a livello globale. Uno scenario estremamente mutevole che, oltre a determinare effetti molto concreti per il sistema delle imprese, stretto tra le difficoltà di approvvigionamento delle materie prime e i costi energetici lievitati, rende difficile fare previsioni e proiettarsi nel futuro, anche prossimo.

Proprio a partire da questo senso di incertezza, che sembra dominare il nostro tempo, lo sforzo programmatico della Camera di commercio per il prossimo quinquennio parte da alcuni punti fermi: il suo **scopo**, che consiste nel **semplificare la vita a ogni impresa, facilitandone l'accesso a servizi pubblici innovativi e per la sostenibilità, favorendo lo sviluppo del nostro territorio**, e un set di valori che ispirano la sua attività e i cui elementi distintivi sono la ricerca continua dell'innovazione, la cura costante della qualità del servizio, la valorizzazione del team working e l'agire secondo lo spirito del civil servant a supporto della comunità economica.

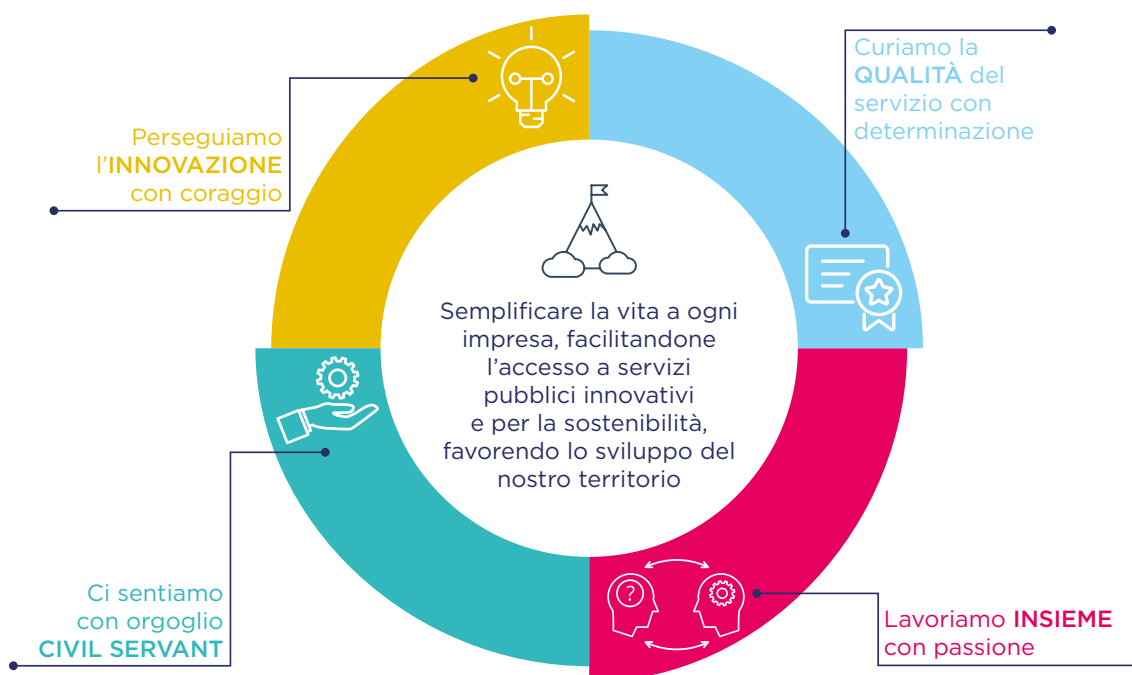
Da questo nuovo posizionamento strategico, che rimarca il ruolo del nostro Ente come istituzione al servizio delle imprese e del territorio, derivano le linee di indirizzo che guideranno la sua azione futura. Linee di policy che hanno già visto una prima declinazione nella Relazione Previsionale e Programmatica 2023, che si pone dunque in continuità con questo Programma, avendone anticipato alcuni contenuti.

In particolare, saranno tre i macro-obiettivi pluriennali: **Semplificazione per le imprese; Servizi innovativi e per la sostenibilità; Attrattività e sviluppo del territorio**. A questi si affiancheranno i cosiddetti **Fattori abilitanti**, ossia le componenti strumentali (materiali e immateriali) funzionali al raggiungimento dei risultati prefissati.

Si tratta di ambiti di intervento che ci vedono impegnati da tempo, ma a cui oggi dobbiamo guardare attraverso la lente dell'innovazione e della sostenibilità, che insieme all'attrattività, rappresentano fattori imprescindibili per lo sviluppo, che possono dare un impulso nuovo anche alle nostre politiche e, pertanto, in maniera trasversale incroceranno molte delle attività pianificate. In questo quadro, ricordiamo anche la centralità che rivestiranno i progetti finanziati attraverso la dotazione aggiuntiva del 20%, vale a dire Punto Impresa Digitale, Internazionalizzazione e Turismo.

Un disegno programmatico che pur nella continuità presenta importanti elementi di novità: il focus sui filoni sopra citati e considerati prioritari (innovazione, sostenibilità e attrattività); un approccio multilaterale alle diverse progettualità, che prevede la convergenza delle iniziative e la sinergia tra tutte le strutture del sistema camerale, con una massimizzazione degli sforzi verso i target individuati.

IL NOSTRO SCOPO E I NOSTRI VALORI



Le connessioni e le reciproche complementarità dei principali progetti lungo i tre driver trasversali sono rappresentate visivamente nella crossroads map alle pagine 12 e 13.

Questo documento è il risultato di un lavoro collettivo, che ha visto la partecipazione dei Consiglieri della Camera e dei membri delle Consulte territoriali di Milano, Monza Brianza e Lodi, che hanno fornito il loro apporto sulle tematiche afferenti agli obiettivi strategici, anche grazie allo stimolo venuto dal confronto con autorevoli esperti del mondo accademico ed economico.

Decisivo nella stesura del documento è stato inoltre il ruolo del management del sistema camerale, così come l'ascolto delle ulteriori proposte e suggestioni venute dalle associazioni di categoria e dagli altri stakeholder dei nostri tre territori.

A tutti va il nostro ringraziamento per la collaborazione e il contributo di idee.

Un ringraziamento particolare va ai relatori che sono intervenuti ai seminari in preparazione alla stesura di questo documento:

Fabio Benasso | Accenture

Roberto Daneo | Fondazione Milano Cortina

Alberto Grando | Università Bocconi

Fiorenza Lipparini | PlusValue

Patrick Oungre | A2A

Alessandro Perego | Politecnico di Milano

Alberto Pirelli | Pirelli

Massimiliano Serati | Università LIUC

Clelia Tosi | Fintech District

ROAD .1
SEMPLIFICAZIONE
PER LE IMPRESE

ROAD .2
SERVIZI INNOVATIVI
E PER LA
SOSTENIBILITÀ



INNOVAZIONE

INTEROPERABILITÀ
TRA LE PA

SUAP ASSOCIATO
CAMERALE

AUTOMAZIONE
DEI PROCESSI RI

SERVIZI DIGITALI
EVOLUTI

NUOVO
APPLICATIVO
RILEVAZIONE
PREZZI



SOSTENIBILITÀ

SERVIZI ONLINE
FULL DIGITAL
END-TO-END



ATTRATTIVITÀ

TUTELA DEL
MERCATO E
GIUSTIZIA
ALTERNATIVA



START UP E IMPRESE
INNOVATIVE

PID E TRANSIZIONE
DIGITALE

SOLUZIONI AI
PER LE IMPRESE

CYBER SECURITY

SMART-MI E
ENCUBATOR

DIGIT EXPORT

FINTECH



VALUTAZIONE
ESG

LIFE CYCLE
ASSESSMENT

CER E RISPARMIO
ENERGETICO

FACILITAMBIENTE



MILANO
START UP
CITY



CROSSROADS MAP

ROAD .3
ATTRATTIVITÀ
E SVILUPPO
DEL TERRITORIO

ROAD .4
FATTORI
ABILITANTI

LEAD
AUTOMATION FDI



CRM E COMUNICAZIONE
INTEGRATA

FLUSSI
AMMINISTRATIVI
DIGITALI



TURISMO
SOSTENIBILE

ASSESSMENT GLOBAL
DESTINATION
SUSTAINABILITY

BIKE ECONOMY



EFFICIENTAMENTO
ENERGETICO DELLE
SEDI CAMERALI



BRAND TERRITORIALI
(YESMILANO, VISIT
MONZA, VISIT LODI)

ATTRAZIONE
INVESTIMENTI
ESTERI

ATTRAZIONE
GIOVANI TALENTI

MATCHING
DOMANDA/OFFERTA
DI LAVORO



CALENDARIO
EVENTI
GIURECONSULTI



CONTESTO ECONOMICO

LE INCOGNITE GLOBALI

L'economia globale sta vivendo una serie di shock determinati da molteplici crisi complesse e interconnesse. Questi shock, che includono il rallentamento della crescita, l'innalzamento dei tassi di inflazione e la caduta dei salari reali, il cambiamento climatico, la guerra in Europa, le interruzioni delle catene di approvvigionamento e la pandemia di COVID-19, si sono fuse in quella che gli esperti di economia internazionale hanno definito una "policrisi",¹ ossia un evento originato da crisi di differente natura che interagendo tra loro hanno generato un effetto negativo complessivo sull'economia globale superiore rispetto a quello che si sarebbe prodotto rispetto a ciascuna di esse.

Il quinquennio 2023-2027² vedrà quindi il riaffiorare delle criticità che si ritenevano ormai superate con la globalizzazione; in tal senso, le stime del Fondo Monetario Internazionale per i prossimi cinque anni indicano una crescita dell'output e del commercio globale intorno ai tre punti percentuali, lontano quindi dai saggi di incremento sperimentati nel passato.

Anche a livello nazionale, il quadro macroeconomico risentirà del rallentamento del commercio internazionale. Se nel 2022 l'export aveva segnato una crescita consistente (+8,2%), le stime per il quadriennio 2023-2026 evidenziano al contrario una progressiva riduzione, con un incremento medio (+2,5%) inferiore a quello registrato nel quadriennio precedente (+3,5%).³

Relativamente al PIL, i trend previsivi tracciano allo stesso modo un ritmo di crescita contenuto, poco oltre il punto percentuale (+0,8%). Inoltre, secondo le proiezioni della Banca d'Italia, tale andamento potrebbe essere ulteriormente frenato dal peggioramento delle condizioni del mercato creditizio, interessato da una serie di rialzi dei tassi di interesse, stabiliti dalla BCE quale misura di contrasto per spingere la discesa dell'inflazione nell'Eurozona, che

1 - *World Economic Forum, Global Risk Report 2023.*

2 - *All'interno di questa sezione sono state talvolta utilizzate stime relative al quadriennio 2023-2026, in quanto rispetto ad alcuni indicatori non è stato possibile reperire i dati afferenti all'intero quinquennio.*

3 - *Prometeia, Scenari per le economie locali, aprile 2023.*

secondo le stime della stessa BCE rientrerà verso il valore target del 2% solo nel 2025.

In questo scenario, si prospetta un periodo molto impegnativo per il nostro Paese, con le politiche di bilancio che torneranno ad essere condizionate dalle regole del Patto di stabilità europeo e dagli obiettivi di riduzione del deficit pubblico e che pertanto vedranno notevolmente ridotto lo spazio di manovra a disposizione per l'adozione di misure a supporto dei consumi e degli investimenti.

Per il mantenimento e lo sviluppo di una propria capacità competitiva in un simile contesto di incertezza, l'area vasta di Milano Monza Brianza e Lodi dovrà necessariamente fare fronte a dei processi di rapida trasformazione economica e sociale.

Se guardiamo alle proiezioni demografiche, esse indicano un trend incrementale quasi piatto (+0,1%), che fisserà la popolazione dell'area vasta di Milano Monza Brianza e Lodi a 4 milioni e 339mila residenti nel 2026 (contro i 4 milioni e 324mila a inizio 2023). Il fenomeno della decrescita demografica che si palesa all'orizzonte, già evidente a livello nazionale (-0,2%), potrà avere nel medio periodo conseguenze negative sul sistema Paese e sui nostri territori, anche in termini di disponibilità di forza lavoro e di capacità di crescita.

Inoltre, le pressioni migratorie che insistono sull'area di MILOMB rappresenteranno un ulteriore elemento di criticità che richiederà un grande sforzo per coniugare crescita e mercato del lavoro più inclusivo, con standard di protezione sociale adeguati a sostenere il costo della vita e i consumi in un territorio complesso.

Relativamente al mercato del lavoro, il gap tra il tasso di disoccupazione di Milano, Monza Brianza e Lodi rispetto all'Italia si amplierà ulteriormente a vantaggio della dimensione locale: se nel 2023 si registrava un tasso di disoccupazione del 4,6% contro il 7,8% italiano, in prospettiva alla fine del quadriennio 2023-2026 si attesterà al 4,2% nell'area vasta, rispetto al 7,7% stimato per l'Italia. Lavoro e redditi costituiranno un elemento basilare per lo sviluppo dei nostri territori.

IL RITORNO
DEI VINCOLI
DI BILANCIO

LO SCENARIO
DEMOGRAFICO

IL MERCATO
DEL LAVORO

In particolare, la ripresa dell'occupazione (+1,7%) unita alla progressiva riduzione del tasso di disoccupazione, già citata, si rifletteranno in una crescita a valori correnti del reddito disponibile delle famiglie (+3,7%) e in un aumento parallelo della capacità di spesa e dei consumi nel territorio (+4%). Tuttavia, su questo scenario gravano le incognite rappresentate dalla dinamica inflazionistica, che dovrebbe rientrare nei parametri di normalità solo a fine periodo e che rischia pertanto di minare il potere di acquisto dei salari in termini reali.

A fine 2026 gli oltre due milioni di occupati stimati contribuiranno a collocare il valore aggiunto prodotto dall'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi - indicatore che misura la ricchezza prodotta localmente assimilabile al prodotto interno lordo - a 207 miliardi di euro, rafforzando il ruolo del territorio sia con riferimento alla funzione di traino economico del Paese (12,8% l'incidenza sul valore aggiunto nazionale) sia per i contributi alla formazione della ricchezza generati dal terziario e dall'industria (13,9% e il 10,3% l'incidenza sui settori nazionali).

IL QUADRO MACROECONOMICO

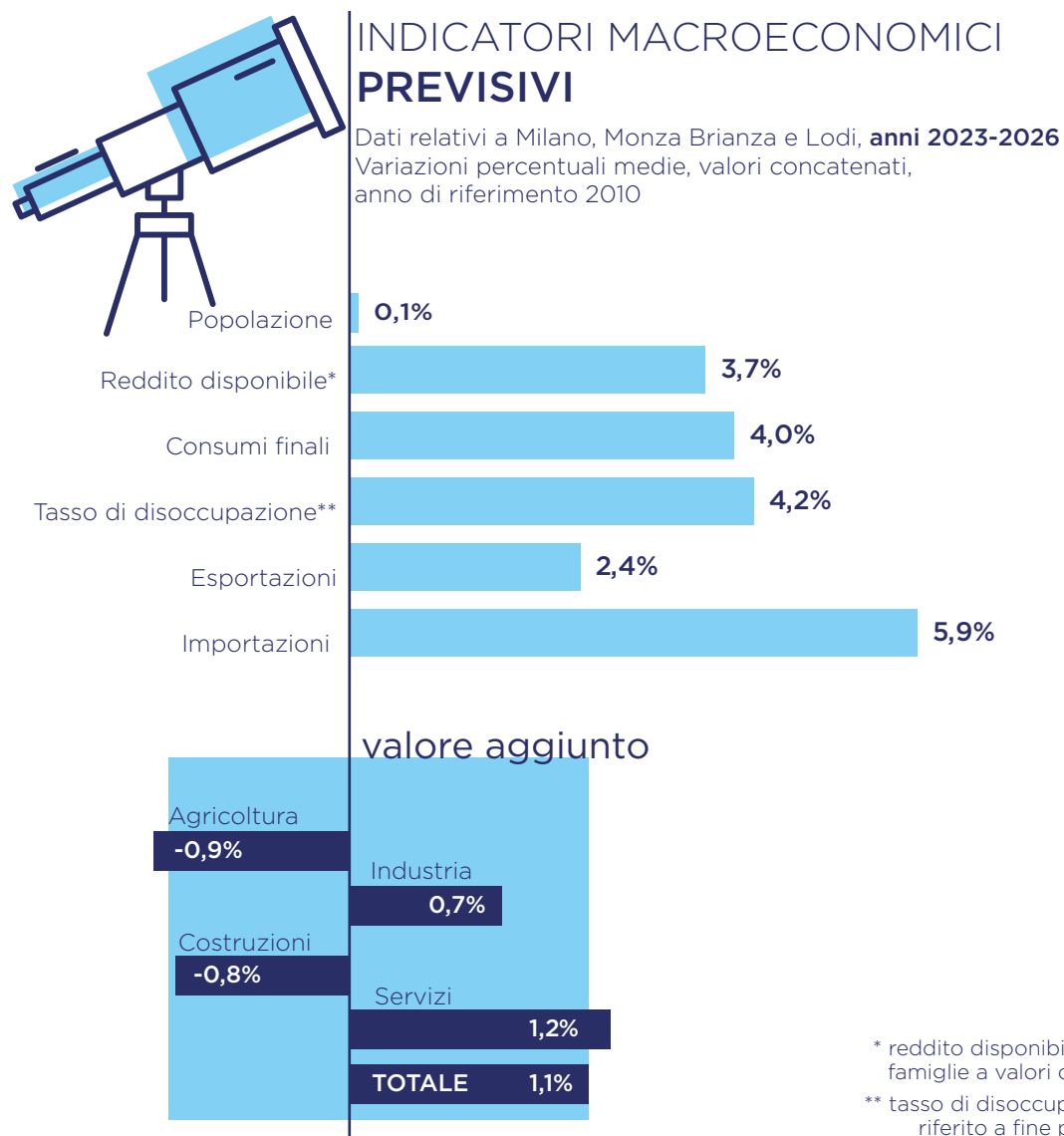
Secondo le stime, il contesto macroeconomico si collocherà in un alveo positivo: la crescita del valore aggiunto registrerà nella media del periodo 2023-2026 una dinamica ancora positiva (+1,1%), sebbene inferiore al valore del precedente quadriennio (+1,4%).

Nell'ambito dei singoli settori, l'area vasta beneficerà in misura prevalente del contributo delle attività terziarie (+1,2%), che sopravvanzerà l'apporto del settore industriale (+0,7%) e bilancerà le dinamiche negative stimate per l'agricoltura (-0,9%) e le costruzioni (-0,8%).

Dal punto di vista dei singoli territori, le previsioni fotografano un differenziale di crescita tra la città metropolitana di Milano (+1,1%) e le province di Monza Brianza (+0,5%) e Lodi (+0,9%). Le caratteristiche economiche dei territori influenzeranno infatti le direttrici prospettiche di sviluppo: se per la città metropolitana di Milano sono i servizi a determinare la crescita nella media del periodo 2023-2026 (+1,3%) rispetto all'industria (+0,6%), per l'area di Monza Brianza si osserverà una dinamica incrementale simile tra le attività secondarie (+0,7%) e

del terziario (+0,6%). Relativamente alla provincia di Lodi, le stime sono orientate verso un apporto consistente del settore industriale alla crescita del territorio (+1,4%), a cui si affiancherà anche la tenuta dei servizi (+0,9%).

L'integrazione nelle reti lunghe dell'internazionalizzazione commerciale vedrà l'area di Milano Monza Brianza Lodi stabilmente inserita nelle catene del valore.



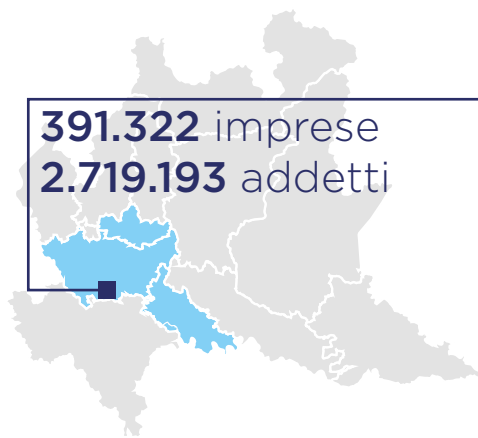
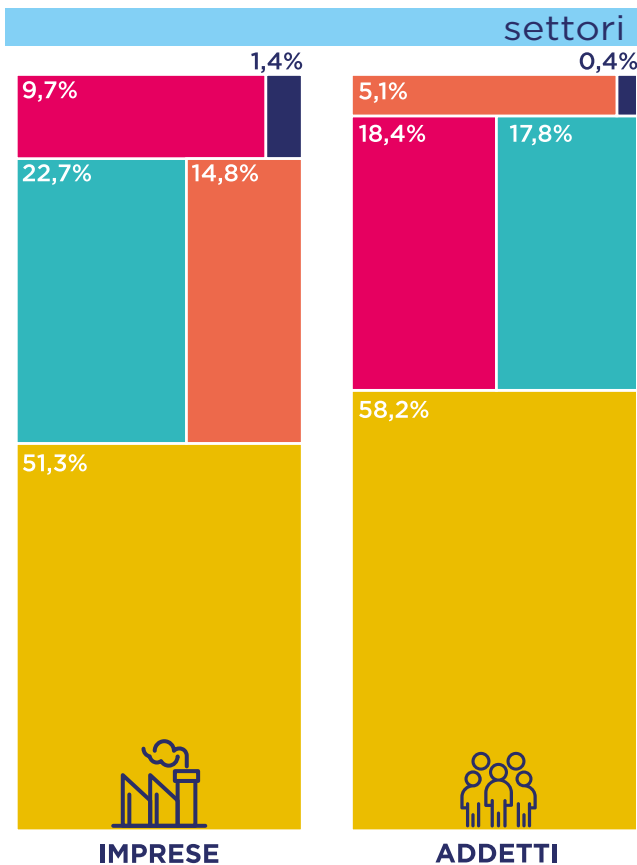
Fonte: Studi, Statistica e Programmazione su dati Prometeia. Scenari per le economie locali, aprile 2023

La legacy della guerra in Europa nei confronti del commercio internazionale e la ricerca di partner di prossimità, ossia finalizzata a riportare le filiere produttive in Paesi limitrofi o in territori analoghi da un punto di vista economico, politico e valoriale (*nearshoring, friendshoring, onshoring*), potrà favorire le piattaforme esportative e importative più legate ai mercati affini.

La proiezione dell'area di Milano Monza Brianza Lodi nella geografia del commercio internazionale e la diversificazione dei mercati di sbocco consentirà quindi di affrontare il quadriennio 2023-2026 con una capacità di crescita del commercio estero.

Le stime convergono verso una continuazione del percorso virtuoso di incremento dell'export (+2,4%) che si accompagnerà a un'espansione significativa delle importazioni (+5,9%) centrata in particolare sulla piattaforma logistica milanese quale hub di entrata nel Paese ed iconica espressione dell'apertura dei territori verso l'economia globale.

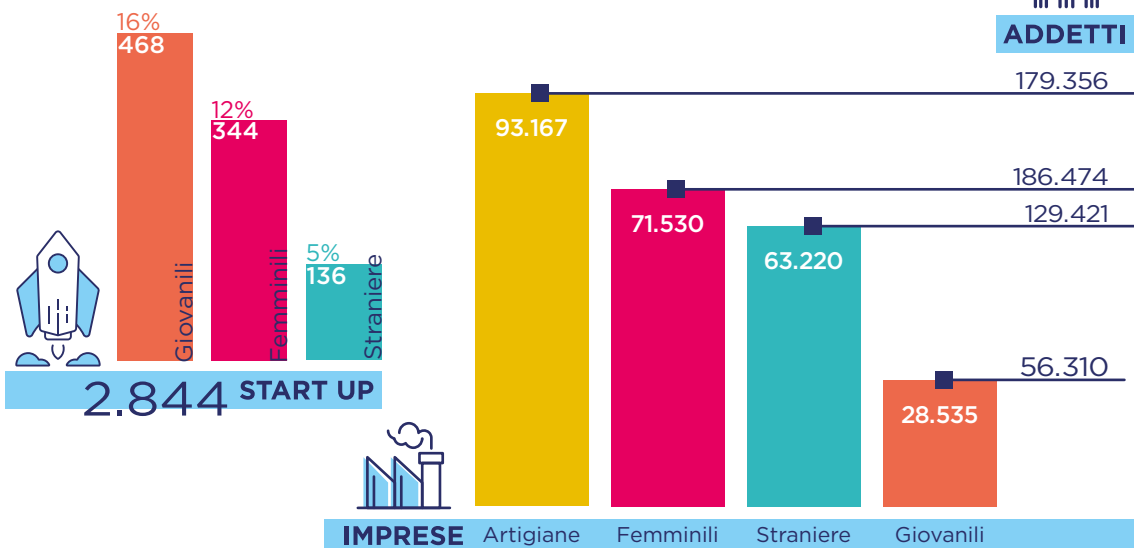
I NUMERI DELLE IMPRESE



- Agricoltura
- Commercio
- Costruzioni
- Industria
- Servizi

*Il grafico è relativo alle imprese "attive" e non considera le "non classificate", che pesano per lo 0,2%.
Il settore "industria" comprende la manifattura, l'estrazione di minerali, la fornitura di acqua ed energia e la gestione dei rifiuti.*

import | 110.838 mln
export | 74.768 di
valore aggiunto | 198.773 euro



Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese



SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE

ROADS.IT



MADS
23-27

Semplificare è difficile. È nota a tutti, ma questa antitesi è comunemente sottovalutata. Perché semplificare è una scelta, un atteggiamento; è la consapevolezza che togliere è meglio di aggiungere, ma può risultare estremamente arduo portare avanti questa istanza in un ecosistema politico, economico e sociale complesso, mutevole e troppo spesso vincolante.

Alleggerire il carico amministrativo che grava sulle imprese, rendere più agili e funzionali i servizi offerti, facilitare l'accesso a dati certi e informazioni chiare, agevolare il buon funzionamento della giustizia tramite azioni di prevenzione del conflitto e strumenti alternativi al tribunale ordinario per la risoluzione delle controversie: non sono scelte di oggi, ma le coordinate di una rotta che l'Ente segue con costanza, rafforzato oggi dall'ausilio di tecnologie digitali sempre più abilitanti e da un contesto istituzionale - nazionale ed europeo - maggiormente sensibile a queste tematiche.

Il percorso, dunque, continua e non mancherà di portare a nuovi traguardi.



IL DIGITALE IN ITALIA

IL DECENNIO
DIGITALE
EUROPEO

Il Programma Pluriennale 2023-2027 si colloca nel cuore del Decennio Digitale Europeo (2020-2030), durante il quale l'UE mira alla transizione digitale in diversi ambiti della società, tra cui naturalmente la pubblica amministrazione. Al 2030 l'UE guarda con obiettivi concreti, come il 100% dei servizi pubblici fondamentali disponibili online o l'80% dei cittadini con accesso all'identificazione digitale.

L'indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) costituisce il monitoraggio dell'andamento dei livelli di realizzazione degli obiettivi del Decennio Digitale e nel 2022 colloca l'Italia al 18° posto tra i 27 Paesi membri dell'UE, che scala al 19° se si guarda all'indicatore relativo ai servizi pubblici digitali. Del resto, solamente il 40% degli italiani ricorre ai servizi pubblici online, percentuale lontana dalla media europea del 65%. Questo dato è sicuramente correlato alle scarse competenze digitali del capitale umano italiano, indicatore che fa scendere il Paese al 25° posto, per arrivare addirittura in ultima posizione se si guarda ai laureati italiani nelle discipline ICT.

Confortante è invece il dato relativo ai servizi digitali della PA per le imprese, che mostra finalmente un'Italia più vicina alla media europea (79 punti rispetto agli 82 della media UE).

Proprio quest'ultimo è l'ambito in cui può incidere l'azione camerale, che ha fatto della digitalizzazione

e dei servizi online un suo punto di forza da diversi anni, posizionando l'Ente già molto vicino al target europeo del 2030. Il Registro Imprese, cuore pulsante di questa amministrazione, è infatti una delle "basi dati di interesse nazionale" individuate dal CAD (art. 60 comma 3-bis): ciò significa che è considerata una banca dati affidabile, omogenea per tipologia e contenuto e per questo rilevante nello svolgimento delle funzioni della PA, oltre che per finalità statistiche.

L'insieme delle basi dati nazionali costituirà l'ossatura del patrimonio informativo pubblico e dunque la principale componente che dovrà alimentare la Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND). Tale piattaforma rappresenta l'asset fondamentale della strategia nazionale per la semplificazione e la digitalizzazione della PA.

PDND E SISTEMA CAMERALE

Quello della PDND è un cantiere aperto, reso possibile anche grazie ai finanziamenti del PNRR. Una volta a regime, la PDND sarà la spina dorsale di una PA rinnovata, in cui l'accesso alle informazioni - prima disponibili solo all'Ente titolare - sarà assicurato anche a soggetti terzi, in base a un sistema di autenticazioni e abilitazioni gestite dalle singole PA, sulla base di regole condivise e nel rispetto delle normative e delle indicazioni del Garante per la riservatezza dei dati a tutela dei singoli e delle imprese.

Operativamente la PDND agirà secondo la logica di uno "smistatore" che collegherà - tramite API (Application Programming Interface) - il soggetto richiedente con il fornitore delle informazioni (o servizi) disponibili "a catalogo" sulla PDND.

Grazie a questo nuovo paradigma, l'offerta di informazioni e servizi di una singola PA potrà arricchire quella di tutte le altre, in una logica *win-win* da cui tutti traggono vantaggio, in virtù di una cultura

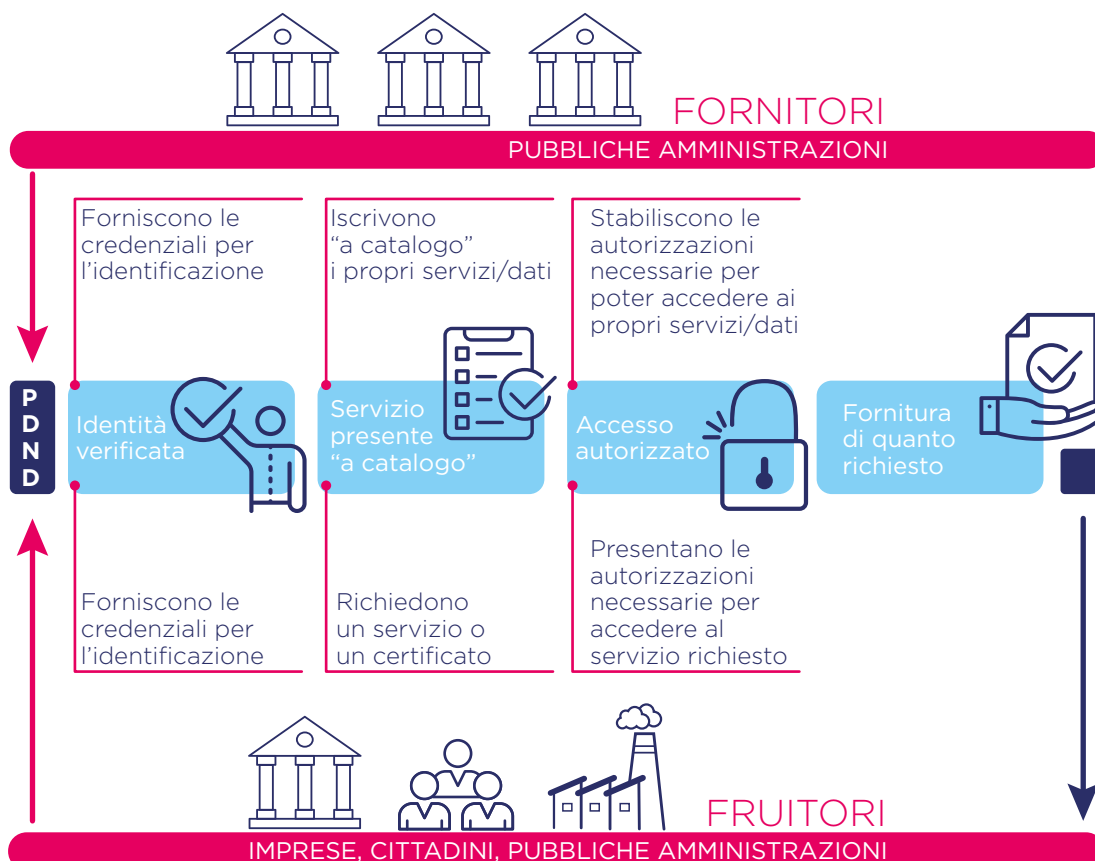
ATTUAZIONE
DEL PRINCIPIO
ONCE ONLY

collaborativa e aperta alle contaminazioni. Sarà dunque finalmente realizzabile la tanto auspicata “interoperabilità” tra pubbliche amministrazioni in attuazione del principio *once only*, ovvero evitare di chiedere a cittadini e imprese informazioni che abbiano già fornito.

**PDND E REGISTRO
IMPRESE
PIENAMENTE
INTEROPERABILI**

In questo scenario, il ruolo strategico del sistema camerale sarà quello di gestire i collegamenti tra PDND e RI, diventando lo snodo centrale del dialogo tra Stato e Impresa. Nello specifico, con il supporto di Infocamere – in qualità di gestore tecnico dei sistemi informativi camerale – sarà realizzata una nuova piattaforma (Digital Hub) di collegamento con la PDND e adeguati i servizi di front-end, quali per esempio il Cassetto Digitale dell'imprenditore, adeguandone le funzionalità già esistenti con la

PDND PIATTAFORMA NAZIONALE DIGITALE DATI



possibilità di accedere a fatti, stati e qualità dell'imprenditore per il tramite della PDND.

Sarà compito dell'Ente camerale promuovere queste importanti novità verso gli stakeholder istituzionali e imprenditoriali, anche in collaborazione con le associazioni di categoria, allo scopo di dare evidenza ai benefici e alle ricadute positive per le imprese: il più agevole scambio di informazioni certificate (ovvero garantite dalla PA) avvantaggerà infatti non solo la relazione tra PA e impresa o tra PA e PA, ma in prospettiva anche tra imprese, favorendone il business, come per esempio nel rapporto con il mondo creditizio.

SSU E SUAP ASSOCIATO CAMERALE

La relazione tra SUAP/SUE e PDND merita un approfondimento a parte. L'attuale eterogeneità degli adempimenti richiesti dai diversi SUAP/SUE, così come la difformità del loro livello di digitalizzazione o dei servizi offerti sono tutti elementi di criticità che ne limitano l'efficacia.

Per superare tale criticità, in attuazione del DPR 160/2010, è stato recentemente definito un nuovo modello di interoperabilità per il contesto SUAP/SUE, che ha individuato le modalità telematiche per la comunicazione e il trasferimento dei dati verso i soggetti terzi. Il 31 dicembre 2023 sarà quindi attivo il Sistema Informativo Sportelli Unici (SSU): una nuova architettura logica di funzionamento dei SUAP/SUE, che dialogheranno tra loro e con gli altri Enti per il tramite della PDND. Sarà quindi possibile collegare i sistemi di front-office e back-office SUAP/SUE con i sistemi di back-office degli Enti Terzi.

NUOVA
ARCHITETTURA
ALLA BASE DI
SUAP/SUE

In questo contesto di rinnovamento, al sistema camerale spetterà il compito di gestire le ricadute organizzative dei cambiamenti introdotti dalle nuove architetture e pertanto la Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi collaborerà con Unioncamere Lombardia non solo per rendere l'offerta SUAP/SUE sempre più omogenea sul territorio regionale - affinché sia coerente per qualità e modalità di erogazione dei servizi - ma anche per arrivare a standardizzare e codificare una *knowledge base* condivisa a livello regionale. Questa base di conoscenza comune agevolerà anche la realizzazione di percorsi di formazione e aggiornamento continuo, rivolti alle imprese, ai professionisti e agli stessi operatori SUAP/SUE.

Con l'obiettivo di ottenere una sempre maggiore coerenza nell'offerta di servizi SUAP/SUE sul territorio, resterà assolutamente strategico proseguire con il potenziamento del SUAP Associato Camerale, mediante il quale questo Ente - in convenzione e in sostituzione delle amministrazioni comunali associate - continuerà a gestire in toto i loro SUAP/SUE, completando l'offerta con una nutrita serie di servizi gratuiti di formazione, informazione e promozione degli strumenti. Al fine di aumentare il numero dei

CANTIERI DI INTEROPERABILITÀ

In collaborazione con il sistema camerale lombardo, Unioncamere e Regione Lombardia è stato messo a punto un flusso automatico di interoperabilità, attualmente in fase di sperimentazione, grazie al quale le imprese potranno comunicare la cessazione della propria attività interfacciandosi solamente con le camere di commercio. Sarà poi il Registro Imprese a trasmettere in automatico al SUAP l'informazione, che a sua volta la trasferirà agli Enti Terzi. Questo potrebbe essere il primo di una serie di adempimenti che coinvolgeranno Registro Imprese e SUAP e che potranno portare alla sperimentazione di nuovi flussi di interoperabilità.

comuni aderenti, sarà importante fare tesoro dell'esperienza maturata in questi anni, da cui è emersa la necessità di differenziare l'offerta in base alla dimensione dei comuni (comuni-capoluogo, medio-grandi o piccoli).

La sfida sarà soprattutto quella di coinvolgere i comuni di dimensioni maggiori – capoluoghi in primis – che necessiteranno di soluzioni studiate su misura, per la cui definizione sarà necessario un intenso lavoro di assessment e check-up organizzativo, gestito da un team di esperti camerale in grado di guidare i comuni nella reingegnerizzazione dei processi interni correlati ai servizi SUAP/SUE.

DIFFERENZIARE
L'OFFERTA DEL
SUAP ASSOCIATO
CAMERALE

L'EVOLUZIONE DEL REGISTRO IMPRESE

I cambiamenti fin qui descritti – a rilevante impatto nazionale e regionale – saranno accompagnati da innovazioni di prodotto e di processo che avranno ricadute interne al perimetro d'azione della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi, a partire dalla consapevolezza che l'interazione del Registro Imprese con la PDND renderà ancora più importante presidiare la certezza e veridicità dei contenuti del Registro. Molte sono le attività che saranno portate avanti a questo scopo.

LA QUALITÀ DEI
DATI RI ALLA BASE
DEL CAMBIAMENTO

» **Registro dei titolari effettivi** – L'applicazione del d.lgs. n. 231/2007 (il cosiddetto “decreto antiriciclaggio”) porterà alla costituzione di due nuove sezioni del Registro Imprese e coinvolgerà – a livello nazionale – più di 1,2 milioni di soggetti, rappresentando un fondamentale strumento di contrasto al riciclaggio e al finanziamento del terrorismo. Secondo la logica di funzionamento del Registro Imprese fin qui descritta, anche queste due nuove sezioni saranno caratterizzate

da spiccati automatismi informatici, che favoriranno la semi-automazione dell'istruttoria e dell'evasione delle denunce di titolarità.

- » **Massima automazione dei processi** - Il nuovo software DIRE (Depositi Istanze Registro Imprese) metterà a disposizione dell'utente e dell'operatore un "ambiente unico" di compilazione e invio delle pratiche. Questo nuovo applicativo, unitamente al supporto specialistico SARI (che contiene schede dettagliate sulla documentazione richiesta) e all'ausilio di sistemi intelligenti per il controllo delle pratiche saranno gli asset di una nuova modalità di interazione utente-operatore, che permetterà di ridurre in modo significativo la percentuale di errori e pratiche sospese per irregolarità nella compilazione e - di conseguenza - le tempistiche della loro evasione.
- » **Certezza del domicilio digitale d'impresa** - Tra le novità introdotte dal "Decreto Semplificazioni" (Legge 121/2020), l'art. 37 interviene per garantire che ogni imprenditore abbia un valido domicilio digitale, ovvero una casella di posta certificata, in grado di assicurare un canale di comunicazione certo - tra PA e imprese - presso il Cassetto Digitale dell'imprenditore. In base a tale disposizione di legge, qualora gli imprenditori non comunicassero la propria PEC al RI o non la rinnovassero alla scadenza, sarà il Conservatore del Registro ad attribuire d'ufficio il domicilio digitale all'impresa, al pari di quanto avviene per le cancellazioni d'ufficio delle imprese stesse.
- » **Pulizia, strutturale e straordinaria, dei dati contenuti nel Registro Imprese** - Anche sulla base dei nuovi requisiti fissati dalle recenti leggi di semplificazione, proseguirà l'azione massiva volta alla cancellazione d'ufficio delle imprese non più operative, il cui procedimento è ora semplificato a seguito dell'entrata in vigore dell'art. 40 legge 120/20, che ha trasferito in capo al Conservatore molte competenze in precedenza attribuite al Giudice del Registro.
- » **Business Registers Interconnection System (BRIS)** - Istituito con direttiva comunitaria UE2012/17, il BRIS rappresenta il sistema di interconnessione fra registri europei. Inizialmente attivato per lo scambio di informazioni relative a liquidazioni/

insolvenza e cancellazioni dal registro provenienti dalle case madri e indirizzate alle succursali e per le fusioni transfrontaliere tra società, si sta oggi progressivamente arricchendo di ulteriori dati relativi a forma giuridica, denominazione, indirizzo, cariche di rappresentanza, documenti finanziari, nonché registrazione, modifica e chiusura di succursali di società estere. Il sistema di interconnessione dei registri delle imprese europei per lo scambio delle informazioni e, nel prossimo futuro, dei documenti nelle diverse lingue dell'Unione, propone nuove e interessanti prospettive e complessità che dovranno essere affrontate e gestite nei prossimi anni, per avvantaggiare gli operatori economici e la trasparenza del mercato anche a livello europeo.

L'AGENDA PER LA SEMPLIFICAZIONE

Poiché digitalizzare non è sinonimo di semplificare, occorre incidere anche sul quadro normativo e procedurale. Nel marzo 2022, la Conferenza Unificata Governo, Regioni, Province autonome ed Enti locali ha infatti aggiornato l'*Agenda per la semplificazione 2020-2026*, allineandola agli obiettivi del PNRR, per raggiungere – tra gli altri – l'ambizioso traguardo di semplificare almeno 600 procedure entro il 2026. L'attività si è avviata nel maggio 2022, tramite una consultazione pubblica degli stakeholder, cui l'Ente camerale ha partecipato con diverse proposte.

Nell'ottica di contribuire attivamente al raggiungimento di questo obiettivo nazionale, l'Ente continuerà a monitorare con occhio critico le proprie attività, individuandone i colli di bottiglia o le disconomie endoprocedimentali, non solo per potersi interfacciare proficuamente con il legislatore, ma anche nella consapevolezza che non tutte le procedure necessitano di un intervento normativo per essere semplificate.

600 PROCEDURE
SEMPLIFICATE
ENTRO IL 2026
IN ITALIA

SEMPLIFICARE
LE PROCEDURE
INTERNE
CAMERALI

Sarà per questo portata avanti un'azione a valenza interna, con il coordinamento di un team, che si relazionerà con le diverse unità organizzative competenti per materia e individuerà - a partire dalle attività anagrafiche - le procedure da reingegnerizzare e semplificare, svolgendo un ruolo di supporto nel monitoraggio prima e nella revisione poi, andando a definire l'*Agenda camerale per la semplificazione*. L'intero lavoro avverrà in stretto raccordo con le strutture che si occupano della digitalizzazione dei servizi.

SERVIZI DIGITALI EVOLUTI

La digitalizzazione dei servizi costituisce una realtà per questo Ente, ma l'esperienza maturata negli anni e le possibilità offerte oggi dall'evoluzione delle tecnologie ICT possono portarla su un altro livello.

Le evidenze emerse dall'analisi della fruizione dei servizi (digitali e non) hanno delineato differenti profili di utenti, che non possono (e non devono, almeno in questo orizzonte temporale) essere ricondotti a un'unica modalità di interazione con l'Ente. L'evidenza più significativa non può essere ignorata: il canale digitale non è sempre quello preferito.

Pertanto, l'inclusione e la multicanalità devono necessariamente costituire un punto di partenza per creare una relazione su misura per tutte le tipologie di utenza, superando il digital divide, abbattendo le barriere linguistiche, anagrafiche e di scolarizzazione. I servizi saranno quindi declinati secondo tre modelli:

- » **FULL DIGITAL END-TO-END:** servizi totalmente online, dove l'utente è autonomo e il processo completamente automatizzato;
- » **PHYGITAL:** servizi sincroni via web, basati su un'interazione con l'operatore;
- » **ESPERIENZA ON-SITE:** servizi fruiti in presenza,

UNA RELAZIONE
CON L'UTENTE
TAILOR MADE

che andranno a garantire la necessaria inclusività, ma potranno anche essere in parte dedicati a consulenza e servizi ad alto valore aggiunto.

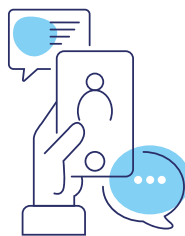
Pur su queste premesse di inclusione e multicanalità, la strategia che verrà posta in essere nei prossimi anni avrà l'obiettivo di coltivare con l'utente una relazione di valore che lo faccia sentire sempre più a proprio agio sul canale digitale.



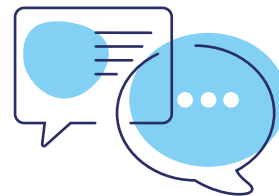
1 **ESPERIENZA ON-SITE**
servizi in presenza



2 **PHYGITAL**
servizi sincroni via web



3 **FULL DIGITAL END-TO-END**
automazione del processo



IL VOLTO GREEN
DEI SERVIZI
ONLINE

Ciò significa progettare i servizi partendo dal punto di vista dell'utente e dalle sue necessità, andando a individuare ed eliminare gli ostacoli per arrivare a rendere la sua esperienza online positiva e, dunque, preferibile.

Accedendo con la propria identità digitale da un solo touchpoint, l'utente potrà fruire di tutti i servizi camerali (informativi e dispositivi), percependosi all'interno di un unico ambiente, intuitivo e non dispersivo, accompagnato nella propria ricerca da informazioni semplici e chiare: l'integrazione di strumenti di profilazione (CRM), tecnologie di intelligenza artificiale (AI) e di elaborazione del linguaggio naturale (NLP) anche multilingue, corroborata dalla supervisione umana, restituirà quindi all'utente un servizio d'eccellenza, contestualizzato e adattivo rispetto alle sue esigenze.

Da non sottovalutare anche le ricadute positive prodotte dai servizi online sul fattore ambientale: output paperless, digitalizzazione delle filiere documentali e canali di consegna sostenibili e coerenti con altre modalità utilizzate in ambito B2C, come la possibilità di ritiro presso un *locker* quando l'esito di un servizio non può essere dematerializzato.

TUTELA DEL MERCATO E ADR

INCIDERE
POSITIVAMENTE
SUL FATTORE
TEMPO

Operare in un mercato sano, relazionarsi con attori economici rispettosi delle regole, poter contare su un sistema giudiziario efficiente sono condizioni determinanti affinché sia più semplice fare impresa. Studi empirici hanno ampiamente dimostrato infatti gli importanti riflessi del funzionamento della giustizia civile sulla competitività e sul potenziale di crescita e di attrattività di un territorio.

La variabile maggiormente utilizzata per valutare l'efficienza di un sistema giudiziario è la durata dei processi: la tempestività del giudizio costituisce in-

fatti il presupposto essenziale all'efficacia della tutela e in Italia il *disposition time* supera ampiamente la media europea. Proprio per questo, con la Riforma della Giustizia, il PNRR si pone - tra gli altri - l'obiettivo di ridurre del 40% la durata dei processi civili entro il 2026.

L'Ente camerale può giocare un ruolo determinante per incidere positivamente sul fattore tempo, alleggerendo il carico che grava sugli uffici giudiziari tramite azioni volte a ridurre il tasso di litigiosità. La domanda di giustizia infatti può diminuire grazie alle politiche di tutela e regolazione del mercato: la diffusione della cultura dell'autoregolazione e della trasparenza, la vigilanza capillare sulla sicurezza dei prodotti e sugli strumenti di misura, le azioni di contrasto alla contraffazione e la rilevazione dei prezzi rappresentano alcuni degli strumenti alla base della prevenzione del conflitto.

C'è un presupposto fondamentale però affinché le azioni di tutela del mercato siano efficaci: l'impresa deve essere consapevole dell'importanza della prevenzione e sensibile ai temi della legalità. L'Ente deve quindi impegnarsi in primo luogo per fare in modo che l'operatore economico - da soggetto passivo che subisce controlli e verifiche - diventi impegnato e consapevole e si senta infine ingaggiato a operare in prima persona in questa direzione, poiché comprende di esserne il primo beneficiario. Da qui la necessità di azioni di promozione, comunicazione e formazione, per guidare l'impresa a far proprie e quindi adottare le norme (troppo spesso estremamente complesse), sentendosi parte di un circuito virtuoso.

Accanto al necessario ingaggio dell'impresa, l'Ente dovrà anche migliorare e potenziare la digitalizzazione dei servizi offerti. Le tecnologie digitali infatti offrono oggi la possibilità di dare risposte nuove, ripensare le metodologie e i flussi documentali, ottimizzare i canali di comunicazione, ridurre l'errore e il tempo di erogazione del servizio, rendendolo più efficace.

In quest'ottica di digitalizzazione e miglioramento degli applicativi si inserisce l'importante revisione della metodologia di rilevazione dei prezzi, in stretta collaborazione con le associazioni del settore, al fine

MAGGIORE
ENGAGEMENT
DELLE IMPRESE
SUI TEMI DELLA
LEGALITÀ

NUOVO
APPLICATIVO PER
LA RILEVAZIONE
DEI PREZZI

di renderla più funzionale e veloce e dunque maggiormente utile alle imprese.

Il perno di questa riforma sarà una nuova piattaforma digitale che consentirà (lato back-end) una redazione diffusa dei listini da parte dei commissari – con la conseguente riduzione di tempi ed errori – e (lato front-end) una maggiore tempestività nella pubblicazione dei dati, a chiaro vantaggio degli operatori economici.

Per ottenere una radicale semplificazione delle azioni a tutela del mercato, tuttavia, non è sufficiente agire entro i confini della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi. Il quadro legislativo complesso e mutevole, i molteplici soggetti coinvolti che spesso faticano a dialogare, la frammentazione e disomogeneità delle procedure sono tutti ostacoli al pieno successo dell’impegno camerale. Per questo motivo, l’Ente si pone l’obiettivo di svolgere un ruolo propositivo per incidere sulla razionalizzazione e la semplificazione del quadro normativo, interfacciandosi con il legislatore, anche per il tramite di Unioncamere nazionale.

UN’ALTERNATIVA
AL TRIBUNALE
ORDINARIO

Altro importante supporto al sistema giudiziario, sempre al fine di incidere positivamente sul fattore tempo, è costituito dagli strumenti di ADR (*Alternative Dispute Resolution*), la cui valorizzazione costituisce infatti uno dei punti salienti della Riforma della Giustizia prevista dal PNRR. Tra le novità più importanti si sottolineano il riconoscimento di poteri cautelari agli arbitri – riallineando così l’Italia al contesto internazionale – e l’estensione degli ambiti di mediazione preventiva obbligatoria.

Nell’ambito del sistema camerale, la Camera Arbitrale di Milano (CAM), solida realtà dalla pluriennale esperienza, continuerà a svolgere le attività di risoluzione alternativa delle controversie e a promuovere la diffusione della cultura compositiva di arbitrato e mediazione. Ma non solo, forte di una continua volontà di miglioramento delle skills interne e dell’infrastruttura organizzativa materiale e immateriale (anche sfruttando al massimo le novità offerte dalla digitalizzazione), CAM si proporrà di puntare sulla scalabilità dei propri servizi, ampliandone il perimetro d’azione sia seguendo il disegno della Riforma sia guardando a tutto il territorio nazionale.

INCIDERE POSITIVAMENTE
SUL “FATTORE TEMPO”





**SERVIZI INNOVATIVI E
PER LA SOSTENIBILITÀ**

R O A D . 2



MADS
23-27

L'innovazione continua a essere una leva potente per lo sviluppo delle nostre imprese, tanto più oggi che si muovono in contesti internazionali sempre più complessi, dominati da cambiamenti spesso repentini e imprevedibili e, dunque, da una costante incertezza. La forza e la competitività dei sistemi economici passano perciò dalla capacità di adattarsi velocemente ai nuovi scenari e di cogliere le opportunità offerte dai continui progressi delle tecnologie ICT e della web economy, che hanno rivoluzionato, e continuano a farlo, i processi produttivi e organizzativi, le transazioni commerciali e il modo di gestire aziende e affari.

Promuovere un ecosistema dell'innovazione, dove le connessioni tra mondo produttivo, università e ricerca, tra giovani talenti e lavoro, tra crescita e attenzione all'ambiente diventino terreno fertile per la nascita di nuove idee, di soluzioni tecnologiche capaci di rispondere alle sfide contemporanee, di start up e imprese ad alto potenziale sarà l'obiettivo su cui si concentrerà l'azione della Camera di commercio nel prossimo quinquennio, con una strategia di ampia portata che terrà insieme le dimensioni dell'innovazione (con start up e fintech), della sostenibilità e dell'apertura internazionale dei nostri territori.



INNOVAZIONE

SOSTENERE
LA DOPPIA
TRANSIZIONE:
DIGITALE E GREEN

A distanza di oltre cinque anni dal piano nazionale Impresa 4.0, che ha permesso al nostro Ente, attraverso il Punto Impresa Digitale (PID), di realizzare una serie di interventi per aiutare e accompagnare le imprese ad affrontare i cambiamenti indotti dalle nuove tecnologie ICT e che ha generato un patrimonio diffuso di conoscenze, di competenze e di reti, negli anni a venire ci si muoverà nello stesso sentiero ma con una nuova chiave di lettura, resa ormai imprescindibile dai mutamenti in atto a livello globale, che è quella della doppia transizione: digitale ed ecologica. L'obiettivo primario sarà dunque promuovere uno sviluppo economico sostenibile, supportando sia la trasformazione digitale sia quella green delle imprese. Una sostenibilità che non potrà essere solo ambientale, ma dovrà essere anche finanziaria e sociale, e che in maniera trasversale intersecherà tutte le politiche della Camera per il periodo 2023-2027.

Per accrescere la cultura, la consapevolezza e le capacità delle imprese in materia digitale e ambientale sarà pertanto consolidata e implementata l'attività di assistenza tradizionalmente svolta dai PID, che farà riferimento ai seguenti quattro pillar:

- » formazione/informazione;
- » sostegno agli investimenti tecnologici;
- » servizi alle imprese;
- » progetti specifici.

Al contempo, verranno realizzate nuove progettualità, in collaborazione con le associazioni di categoria, finalizzate ad avviare sperimentazioni nell'ambito della su citata doppia transizione. In questo quadro complessivo, di conservazione e innovazione, gli sforzi futuri si concentreranno in particolare sullo sviluppo di ecosistemi digitali e green, sull'accompagnamento delle imprese nei processi di cambiamento, sulla preparazione specialistica del capitale umano, sul potenziamento degli strumenti di *assessment* e sul ricorso all'intelligenza artificiale.

Proprio su quest'ultimo punto, il nostro Ente proverà a costruire delle azioni specifiche con l'obiettivo di aiutare le imprese a conoscere e a sfruttare le opportunità offerte da una risorsa destinata a cambiare radicalmente il modo di lavorare e di produrre. Una prima iniziativa di avvicinamento a questo universo sarà predisposta, in collaborazione con lo IULM AI Lab, al fine di individuare una serie di attività da porre in essere per accompagnare le imprese nell'adozione di soluzioni di AI che consentano di ottimizzare i processi produttivi e di facilitare il posizionamento nei mercati target, ma anche per valutare il ruolo che l'intelligenza artificiale potrà avere sul potenziamento di alcuni servizi camerali legati all'innovazione e all'internazionalizzazione.

Un altro tema di grande attualità riguarda la sicurezza informatica di fronte alle crescenti minacce della cyber criminalità. Per aiutare le imprese a difendersi, verranno messi a disposizione strumenti che consentano sia un'autovalutazione della propria vulnerabilità e del livello di rischio sia verifiche sull'eventuale furto di dati e informazioni che possano esporre l'azienda a ulteriori attacchi.

La Camera di commercio continuerà, anche nel prossimo quinquennio, a sostenere, attraverso bandi dedicati, gli investimenti delle imprese sia per l'innovazione tecnologica sia per l'individuazione di nuovi modelli di business ispirati ai principi della sostenibilità (efficientamento energetico, economia circolare, mobilità alternativa).

AIUTARE LE
IMPRESE A
INTRODURRE
SOLUZIONI DI
INTELLIGENZA
ARTIFICIALE

BANDI A
SOSTEGNO DI
INNOVAZIONE E
LA SOSTENIBILITÀ

START UP

Le azioni della Camera di commercio a supporto delle start up saranno indirizzate a rendere il nostro territorio un hub dell'innovazione attrattivo e competitivo a livello internazionale e a rafforzare il posizionamento di Milano, e della sua area allargata, come Start up City, nell'ambito di un più ampio processo di trasformazione del nostro sistema produttivo verso il terziario più avanzato.

Gli interventi che caratterizzeranno questo piano saranno diretti a:

- » attrarre le migliori startup nazionali e internazionali;
- » sostenere le imprese innovative;
- » valorizzare l'ecosistema locale;
- » creare opportunità di sviluppo e crescita professionale per i giovani;
- » promuovere l'internazionalizzazione del tessuto economico;
- » favorire l'integrazione tra startup, imprese e talenti.

In sintesi, i pilastri di questa nuova strategia che vuole essere corale, con il coinvolgimento dell'agenzia Milano&Partners, di Parcam e delle altre società del sistema camerale, sono: la promozione dell'ecosistema dell'innovazione, attraverso la mappatura dei soggetti attivi e la messa a sistema dei servizi e delle attività del territorio, con l'ausilio di una *mapping platform*, che avvicini il nostro territorio alle migliori esperienze fatte a livello europeo; il sostegno alle start up, con politiche di attrattività, sviluppo di nuove misure e rafforzamento delle reti con i *key player* dell'area.

Relativamente al progresso e alla crescita delle startup innovative, un'attenzione particolare sarà riservata ai percorsi di incubazione e accelerazione. Più nel dettaglio, sono due i progetti che catalizzeranno gli sforzi della Camera per i prossimi anni: il programma Smart-Mi, che prevede contributi e servizi di accompagnamento per far maturare un numero promettente di start up selezionate; Encubator - progettato in partnership con il Politecnico di Milano

FARE DEL NOSTRO
TERRITORIO UN HUB
DELL'INNOVAZIONE
PUNTANDO SULLE
START UP

VALORIZZARE
I PERCORSI DI
INCUBAZIONE E DI
ACCELERAZIONE

- incubatore di start up operanti in ambito *Climate Tech* e per la sostenibilità.

Si procederà inoltre a costruire una strategia di marketing volta a individuare, anche in collaborazione con le associazioni di categoria, un *funnel* di servizi di base e specialistici destinati alle start up nazionali e internazionali, con eventuale integrazione all'interno della piattaforma su indicata di promozione dell'ecosistema innovativo locale, dove tra l'altro sarà prevista una sezione dedicata alla sostenibilità, con l'obiettivo di dare visibilità a tutte le principali attività della Camera in materia.

Sul fronte più generale del sostegno all'intrapresa, l'obiettivo che si propone la Camera di commercio, attraverso la sua azienda speciale Formaper, sarà quello di diventare hub di riferimento sulla cultura del fare impresa, grazie al potenziamento del Punto Nuova Impresa, che amplierà il portafoglio di servizi a disposizione degli aspiranti imprenditori, introducendo nuove modalità di erogazione delle prestazioni e la targhettizzazione dell'utenza.



SERVIZI PER LA SOSTENIBILITÀ

LA SOSTENIBILITÀ
COME *FIL ROUGE*
DELL'AZIONE
CAMERALE

La vera sfida dei prossimi anni sarà quella di cercare di legare tutte le nostre progettualità con il filo della sostenibilità. È questo l'elemento che in maniera trasversale dovrà accompagnare le future politiche camerale. Questa centralità si espliciterà sia in una focalizzazione sul tema della sostenibilità nella costruzione di molte linee d'azione, come si può osservare in svariati punti di questo documento, sia in interventi concreti per favorire la transizione ambientale. Su questo secondo aspetto, gli ambiti che più ci vedranno attivi saranno quello delle energie rinnovabili, del rating ESG (*Environmental, Social e Governance*) e della prevenzione delle controversie in materia ambientale.

EFFICIENTAMENTO
ENERGETICO E
SVILUPPO DELLE CER

La preoccupazione per i costi dell'energia è diventata pressante dopo l'impennata dei prezzi seguita allo scoppio della guerra in Ucraina. A livello centrale sono stati introdotti sgravi fiscali per alleggerire gli utenti e previsti altri provvedimenti per aiutare le aziende e i cittadini ad avviare opere di efficientamento energetico di attività produttive e abitazioni. In questo quadro, grande enfasi è stata posta sulle Comunità Energetiche Rinnovabili (CER), forme associate di autoproduzione e autoconsumo, che però, nonostante il grande interesse, stentano a decollare. Per promuovere la conoscenza e l'utilizzo del modello CER, e dunque favorire l'implementazione di forme alternative di approvvigionamento, la nostra Camera di commercio, svolgerà soprattutto un ruolo informativo e formativo, destinato alle imprese del territorio in primis ma anche ad altri soggetti, come pubbliche amministrazioni locali e associazioni di categoria. Con questa finalità verranno organizzati momenti pubblici in cui approfondire questi temi, con particolare riguardo agli incentivi disponibili, al funzionamento di una CER e ai vantaggi del fare rete.

Sul tema energia sarà inoltre valutato lo sviluppo di uno strumento finalizzato a individuare le

inefficienze associate ai processi produttivi e gestionali delle imprese e a proporre una prima *road map* di ottimizzazione degli stessi. In un orizzonte più ampio si può prevedere di arrivare a una misurazione allargata dell'impatto sull'ambiente dell'intero ciclo di vita del prodotto ispirandosi al LCA (*Life Cycle Assessment*), grazie al supporto e all'expertise della società partecipata Innovhub-Stazioni Sperimentali per l'Industria, che potrà inoltre aiutare le imprese, con servizi consulenziali e di testing, anche sul tema dello sviluppo dei biocombustibili (*e-fuels*, biocarburanti, biogas e biometano) e sul controllo delle emissioni autoveicolari.

Sul piano della transizione verde, in sinergia con le associazioni di categoria, grande considerazione sarà riservata ai principi ESG, sia con misure indirizzate a favorirne l'adozione da parte delle imprese del territorio sia mettendo a loro disposizione degli strumenti di valutazione necessari per acquisire maggiore consapevolezza delle proprie performance in ambito ambientale, sociale e di governance e così costruire un proprio piano per la sostenibilità.

Infine, con l'obiettivo di prevenire le controversie di natura ambientale, che possono nascere a causa della realizzazione di grandi opere infrastrutturali, immobiliari e siti industriali, sarà potenziato il servizio FacilitAmbiente, un progetto innovativo, nato in collaborazione con la Camera Arbitrale di Milano, che si propone di promuovere una gestione condivisa delle conflittualità tra imprese, istituzioni e comunità.

APERTURA INTERNAZIONALE

Nel prossimo quinquennio, le azioni della Camera di commercio a supporto dell'internazionalizzazione delle PMI del territorio, realizzate attraverso la società partecipata Promos Italia, che vanta *know how*, competenze ed esperienze stratificate nel tempo, si

LA CENTRALITÀ
DEGLI STRUMENTI
DIGITALI PER
LO SVILUPPO
INTERNAZIONALE
DELLE NOSTRE
IMPRESE

concentreranno sulle seguenti principali linee di intervento: aiutare le imprese a sfruttare le nuove tecnologie per approcciarsi con successo ai mercati stranieri; consolidare e ampliare i servizi di assistenza e di accompagnamento all'estero; rafforzare le attività legate al B2B; spingere sulla sostenibilità per essere più competitivi a livello globale.

Nel corso degli ultimi anni l'azione del nostro sistema camerale si è concentrata sullo sviluppo del nuovo paradigma dell'export digitale come modalità alternativa o complementare alle strategie tradizionali di commercializzazione e di ricerca di nuovi sbocchi. L'esperienza maturata fin qui ha reso evidente che questo approccio è stato efficace sia per intercettare nuove aziende potenzialmente esportatrici sia per fornire assistenza specializzata a favore di quelle già *export oriented*. Per questa ragione, l'obiettivo del prossimo quinquennio sarà quello di dare nuovo impulso agli strumenti digitali di supporto ai processi di internazionalizzazione. Continuerà pertanto a essere centrale la piattaforma DigIT Export, diventata punto di riferimento a livello nazionale per comprendere le opportunità offerte dall'ICT in questo ambito e sfruttarne le potenzialità.

In questo contesto, potrà essere utile anche l'ausilio dell'intelligenza artificiale nel ripensare alcuni servizi, così come la programmazione di iniziative per il potenziamento della presenza delle imprese sui canali social (sviluppo del *social commerce* in particolare) e per l'accesso ai principali marketplace. Rimarrà forte l'impegno nei confronti delle aziende rientranti nel target, già citato, delle "potenziali esportatrici". Ciò avverrà attraverso attività di formazione, primo orientamento, assistenza e progetti di accompagnamento all'estero. Inoltre, sul piano del business matching, per aiutare le imprese a sviluppare nuove relazioni commerciali e ad ampliare il proprio giro d'affari, sarà potenziata la funzione di *incoming buyer*.

LA SOSTENIBILITÀ
COME ASSET DI
COMPETITIVITÀ
INTERNAZIONALE

Un'attenzione nuova sarà rivolta al tema della sostenibilità, che sarà affrontata attraverso due diversi indirizzi: uno che guarda agli indicatori ESG come leva per accrescere la competitività internazionale, perché costituiscono un vantaggio economico e reputazionale, specie nei Paesi che hanno una spiccata sensibilità verso questa tematica. L'altra riguarda

invece più propriamente i servizi per la sostenibilità digitale e si traduce nell'aiutare le imprese a rendere l'e-commerce più aderente a questi principi e nel sensibilizzarle sull'importanza di talune specifiche certificazioni di prodotto/processo come focus del marketing digitale.

Diventerà infine sempre più innovativa l'offerta formativa della *Business School NIBI*, che si sposterà maggiormente sul binomio digitale/internazionalizzazione per fornire, anche in collaborazione con l'azienda speciale Formaper, le competenze tecniche e le conoscenze specialistiche necessarie oggi per avviare con successo un piano di apertura all'estero.



Fonte: Osservatorio Export Digitale - Politecnico di Milano

CREDITO

LO SVILUPPO
DEL FINTECH
E I SERVIZI A
DISPOSIZIONE
DELLE IMPRESE

Le politiche di sostegno al credito rimarranno centrali nella programmazione camerale del periodo 2023-2027, considerata la priorità che esso riveste per le imprese del territorio, soprattutto per le realtà più piccole e meno strutturate. In uno scenario in forte trasformazione, grazie alla spinta della digitalizzazione, alla presenza di nuovi player nazionali e internazionali e all'affermazione di nuovi canali, l'impegno maggiore sarà riservato alle opportunità offerte dallo sviluppo della finanza innovativa, che ha acquistato negli ultimi anni un'importanza crescente, affermandosi come fonte complementare rispetto a quella tradizionale del credito bancario.

Il *fintech* ha infatti raggiunto numeri significativi nel nostro Paese seppure ancora distanti da quelli di altri competitor europei. In questo contesto, il sistema camerale, attraverso la società Innexa, nel prossimo futuro giocherà un ruolo importante su due piani:

- » informativo, con un programma di diffusione della cultura della finanza innovativa e dei suoi vantaggi, che si baserà su un'azione multimodale articolata in seminari, webinar, podcast, eventi pubblici, newsletter e webapp dedicate;
- » operativo, mettendo a disposizione degli imprenditori un set di servizi digitali e di strumenti a elevato valore aggiunto, quali tool per l'autovalutazione della sostenibilità finanziaria e ambientale e piattaforme digitali per l'accesso al mercato dei capitali.

Per agevolare le imprese nel loro approccio al mondo del *fintech*, gli elementi su citati saranno aggregati in un unico marketplace, dove troveranno spazio sia le soluzioni per il crowdfunding sia quelle per l'analisi del rischio finanziario.

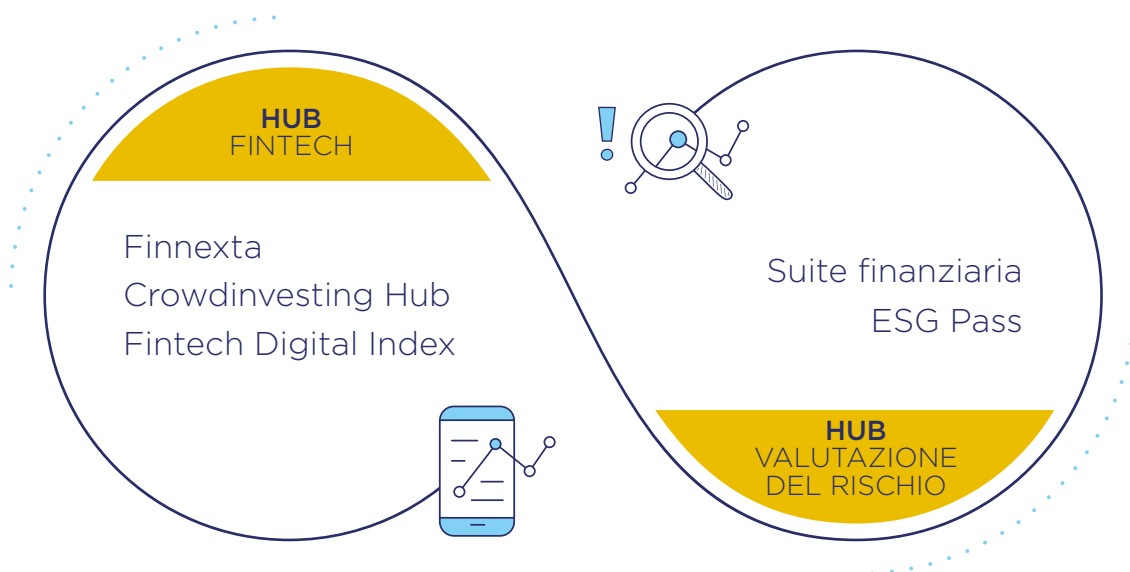
Inoltre, accanto agli interventi di primo orientamento o assistenza di base gratuiti destinati alle imprese che si avvicinano al mondo della finanza complementare, saranno introdotti on demand servizi di accompagnamento più complessi, personalizzati e tariffabili.

Sebbene il sistema *fintech* rivesta un ruolo preminente, non verranno abbandonate le vie tradizionali per agevolare, anche in collaborazione con il sistema associativo, l'accesso al credito delle imprese, soprattutto in questa fase caratterizzata da una nuova stretta, prodotta dagli innalzamenti dei tassi, che potrebbe penalizzare in prevalenza le piccole e piccolissime imprese. In questo quadro, ci sarà continuità d'azione rispetto al recente passato, con bandi dedicati.

Sul tema della sovraesposizione debitoria, continuerà l'impegno della Camera di commercio, attraverso la Camera Arbitrale di Milano, per aiutare le imprese a individuare i primi segnali di crisi, patrimoniale o economico-finanziaria, e a evitare il rischio di un probabile fallimento, intervenendo in maniera tempestiva. Per il prossimo quinquennio saranno ulteriormente rafforzate le attività dell'Organismo di Composizione Negoziata della Crisi d'Impresa (CNC) e, per supportare le piccolissime imprese e i consumatori, esclusi dalle procedure concorsuali che si trovano in una situazione critica di deficit, dell'Organismo per la Composizione delle Crisi da sovraindebitamento (OCC), puntando sulla qualità e sull'efficacia della prevenzione.

PREVENIRE
SOVRAINDEBITAMENTO
E CRISI D'IMPRESA

IL MARKETPLACE DEL FINTECH





ATTRATTIVITÀ E SVILUPPO DEL TERRITORIO

ROADS



M A P S
23 - 27

L'attrattività rappresenta al tempo stesso una preconditione e un prodotto delle strategie volte a favorire la crescita di un territorio. La capacità di richiamo di un sistema economico dipende infatti in egual misura tanto dai suoi asset materiali, immateriali e simbolici (dotazioni infrastrutturali, capitale umano qualificato, attrattori culturali, qualità della vita) così come dalla capacità di valorizzarli attraverso efficaci azioni di promozione e tramite un'offerta di servizi integrati, accessibili, innovativi.

Per attivare questo circolo virtuoso e posizionare la macro-area urbana di Milano, Monza Brianza e Lodi come una *top destination* nel panorama globale per talenti, city users e investimenti, la Camera di commercio ha individuato tre leve fondamentali attorno a cui impostare le proprie politiche di sviluppo nel prossimo quinquennio: accrescere la proiezione internazionale dei territori, curare la dimensione della sostenibilità della crescita e agevolare la formazione di figure professionali rispondenti ai bisogni del sistema produttivo.



ATTRATTIVITÀ INTERNAZIONALE

All'interno dell'attuale assetto economico, la capacità di attrarre persone, imprese, talenti e capitali costituisce uno dei principali elementi di competitività nello scenario globale e di riflesso uno dei driver di sviluppo maggiormente determinanti per la crescita dei territori. A differenza di altri fattori, l'attrattività esprime una connotazione eminentemente locale, dal momento che è la propensione al richiamo esercitata dai singoli sistemi territoriali a determinare in ultima istanza il grado di appeal complessivo dell'intero sistema-Paese.

Per questo motivo, in sinergia con gli altri attori istituzionali e con la platea dei propri stakeholder pubblici e privati, la Camera di commercio intende implementare, nel corso del prossimo mandato, una serie di strategie e azioni volte a rafforzare l'apertura e la proiezione dei territori nel panorama nazionale ed estero con riferimento a diversi ambiti - dall'insediamento di nuove realtà produttive ai flussi di studenti, turisti e investimenti - facendo leva sulla dimensione di *mega city region* (o "grande regione urbana") che caratterizza le relazioni funzionali tra le aree di Milano, Monza Brianza e Lodi, valorizzando tanto l'integrazione e le interconnessioni quanto le singole specificità.

TURISMO

In particolare, per quanto concerne la sfera della promozione del turismo e del posizionamento internazionale, la Camera di commercio, in stretta collaborazione con l'agenzia Milano&Partners e con Parcam, punta a consolidare - sulla scorta dei risultati ottenuti nel periodo 2017-2022 con i progetti finanziati mediante le risorse aggiuntive del 20% - il proprio impegno nella valorizzazione della destinazione attraverso lo sviluppo di azioni di branding sugli asset territoriali, secondo una strategia funzionale al nuovo contesto competitivo e orientata a cogliere le maggiori opportunità per lo sviluppo del territorio, anche alla luce delle principali sfide dei prossimi anni. Nello specifico, le azioni di *destination marketing* saranno improntate a una logica di crescente multicanalità, anche attraverso la collaborazione con le associazioni di categoria, con l'obiettivo di accrescere l'attrattività del territorio sia rispetto a un target di tipo business (con il segmento MICE e l'industria dei grandi eventi individuati come ambiti prioritari di intervento), sia nei confronti di un turismo *leisure* e di consumo, rispetto a cui gli sforzi saranno concentrati in direzione di mercati strategici di prossimità (Italia ed Europa) e di lungo raggio (prevalentemente Cina e Stati Uniti), su specifici segmenti di mercato (in particolare lusso e *high-spending*) e verso audience selezionate (giovani e *millennials*).

Inoltre, gli interventi di valorizzazione degli asset turistici territoriali saranno improntati a favorire lo sviluppo di un'offerta turistica allineata ai nuovi trend emergenti, con particolare attenzione ai temi della sostenibilità, inclusività e qualità della vita, attorno ai quali si intende costruire la *value proposition* dei territori anche grazie a un maggior coinvolgimento degli attori della filiera e a un ampio utilizzo del digitale come elemento abilitante per lo sviluppo e l'integrazione di strumenti e servizi avanzati a disposizione di operatori e turisti. A questo riguardo, le due direttrici di azione prevalenti, fra loro interconnesse, consisteranno da un lato nel rafforzare la capacità attrattiva del territorio rispetto a grandi eventi di richiamo internazionale, anche sfruttando la leva delle Olimpiadi 2026 e degli eventi sportivi collegati; dall'altro, si punterà ad accrescere la dimensione del territorio come destinazione sostenibile, partendo

CONSOLIDARE IL
POSIZIONAMENTO
DELLA
DESTINAZIONE

PROMUOVERE
UN TURISMO
SOSTENIBILE,
ACCESSIBILE
E INCLUSIVO

FAVORIRE
L'UPGRADE
ALL'INTERNO
DELLA FILIERA

proprio dagli eventi che il territorio saprà attrarre, al fine di favorire un nuovo posizionamento competitivo di Milano, Monza Brianza e Lodi e degli operatori del settore. In questo senso, si procederà a qualificare ulteriormente la Camera di commercio come hub e polo progettuale di riferimento per l'intera filiera turistico-ricettiva sul tema della sostenibilità, in una logica di sistema con le associazioni di rappresentanza e le imprese e con una specifica focalizzazione sull'innovazione di prodotti e servizi funzionali alle nuove forme di turismo e a valorizzare l'accessibilità del patrimonio turistico-culturale, anche attraverso lo sviluppo di progetti urbani e territoriali collegati all'esperienza turistica in chiave di rigenerazione.

In continuità con la programmazione degli anni precedenti, anche nel corso del prossimo quinquennio l'Ente metterà in atto misure dirette di sostegno agli operatori del settore per contribuire alla qualificazione e alla competitività delle attività turistiche, operando in tal senso una sempre maggiore focalizzazione sui target selezionati e promuovendo una crescente sinergia sui temi individuati come prioritari (sostenibilità e transizione ecologica, digitalizzazione, accessibilità). In quest'ottica, si punterà in particolare a promuovere nuove forme di ingaggio delle imprese e del network turistico della città, anche attraverso progettualità sperimentali su specifiche filiere, come quelle legate alla mobilità alternativa e sostenibile in quanto punto di convergenza di politiche per l'ambiente, benessere della persona, qualità della vita, attrattività dei territori e nuovi trend della domanda turistica (cicloturismo, outdoor).

Un'attenzione particolare verrà infine dedicata agli interventi di *upskilling* e *reskilling* degli operatori, in sinergia con l'universo associativo e con l'azienda speciale Formaper, che punteranno a consolidare le azioni già avviate rispetto ai giovani e alle nuove figure professionali richieste nel comparto turismo, nell'ottica di incrementare la competitività delle imprese e di facilitare l'inserimento di nuovo capitale umano qualificato.

ATTRAZIONE INVESTIMENTI ESTERI

Per quanto attiene invece all'attrazione degli investimenti dall'estero, nel corso del prossimo quinquennio la Camera intende dare continuità e ulteriore

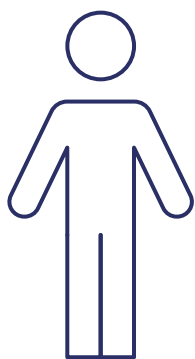
slancio alle politiche intraprese nel precedente mandato, anche nell'ottica di cogliere le opportunità derivanti dai nuovi paradigmi di integrazione economica globale (*reshoring*, *nearshoring* e *friendshoring*) emersi in seguito alla crisi pandemica e alle recenti tensioni geopolitiche.

In particolare, al fine di far evolvere il modello di coordinamento con i soggetti attivi nell'area metropolitana nell'ottica di promuovere i distretti di Milano, Monza Brianza e Lodi come piattaforma di atterraggio per gli investitori internazionali, l'Ente ha recentemente attivato sinergie trasversali alla holding camerale, coinvolgendo professionalità provenienti

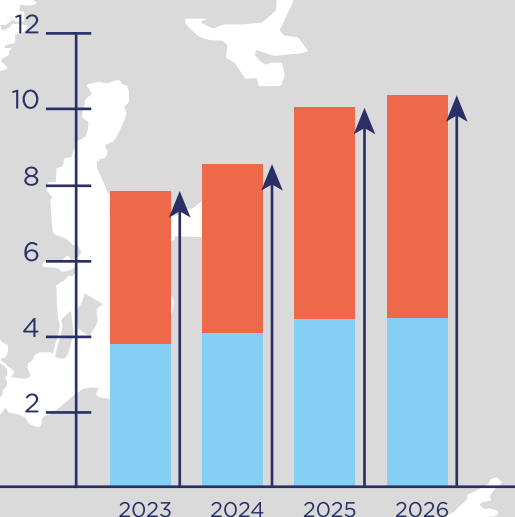
744 MLN TURISTI INTERNAZIONALI IN UE ENTRO IL 2030¹

53% leisure
14% business
33% altro*

* include visite a parenti, salute, religione



PRINCIPALI PAESI DI PROVENIENZA



valori assoluti in milioni

Turisti italiani

Turisti internazionali

TOTALE ↑

ARRIVI TURISTICI A MILANO²

Fonti: ¹ UNTWO - ² Tourism Economics

UNA STRATEGIA
PER GLI IDE

da Camera di commercio, Promos Italia, Parcam e Milano&Partners, con l'obiettivo di incrementare la *pipeline* di operatori internazionali interessati a progetti di apertura e investimento, consolidare la community di soggetti pubblici e privati coinvolti attivamente nelle iniziative di promozione e assistenza sul territorio e intercettare un numero crescente di progetti internazionali a più alto valore aggiunto (in termini di valore economico e posti di lavoro creati) da insediare in città e in tutto il perimetro del territorio camerale.

Nello specifico, si prevede di attuare una serie di interventi volti ad attrarre investimenti nei settori strategici identificati come prioritari (life sciences, fintech, agrifood tech, ICT, cleantech, fashion&design) e da determinati mercati target (Nord America ed Europa), prevedendo per ogni possibile investimento modalità di assistenza e accompagnamento differenziate e *tailor-made*. A tal proposito si procederà a definire e implementare un piano di marketing per gli FDI, diversificato per contenuti, *industry*, target di imprese e mercati, oltre a sviluppare una strategia per la mappatura e la valorizzazione degli ecosistemi dell'innovazione, l'accesso ai canali di *funding* e *lending*, l'aggregazione e il rafforzamento di una community locale e internazionale di start up, founder, innovatori, imprenditori e manager, anche attraverso il ricorso a strumenti digitali (*lead automation*).

MIND 2026 E
SOFT LANDING
LIFE SCIENCES

In questo ambito avrà un rilievo particolare il progetto MIND 2026, programma di soft landing dedicato al settore delle life sciences al fine di potenziare i servizi a supporto di aziende internazionali interessate a investire sul territorio ampio di Milano. Il programma, sviluppato anche in collaborazione con le associazioni di categoria, prevede servizi e sportelli tecnici a beneficio degli operatori internazionali e un coinvolgimento dell'area MIND non solo come possibile location di insediamento, ma come piattaforma di aggregazione di aziende, centri di ricerca, talenti e infrastrutture strategiche, tramite l'avvio nel prossimo quinquennio di alcuni progetti pilota specifici di collaborazione istituzionale più estesa su incentivi, fondi R&D e servizi a talenti dall'estero.

MILANO
START UP CITY

Da ultimo, in stretta sinergia con Milano&Partners, Parcam e Promos Italia, la Camera di commercio

vuole dotarsi di una strategia di valorizzazione dell'ecosistema innovativo della città che permetta di rafforzare il posizionamento di Milano nello scenario nazionale e globale quale hub emergente dell'innovazione, con l'obiettivo di facilitare l'internazionalizzazione delle imprese innovative del territorio e l'attrazione di start up nazionali, internazionali e talenti.

GIOVANI TALENTI

Proprio con riferimento all'obiettivo di incrementare il numero di giovani talenti, nazionali e stranieri, che gravitano nell'orbita dei nostri territori e sostenerne l'integrazione nel tessuto produttivo, la Camera di commercio punterà a migliorare il posizionamento di Milano, Monza Brianza e Lodi nel panorama internazionale tramite la messa a sistema dei servizi esistenti e la creazione di nuove opportunità e strumenti che sostengano i giovani nelle loro vocazioni, sviluppando sulla piattaforma YesMilano una sezione dedicata a comunicare opportunità lavorative e di vita sui territori, potenziando i servizi di accoglienza, *welcoming* e *networking* per studenti stranieri, *expat* e talenti, e avviando quelli rivolti ai lavoratori internazionali.

Verranno inoltre implementate iniziative di valorizzazione dei fattori abilitanti che rendono Milano e la sua macro-regione urbana competitiva e attrattiva nei confronti di talenti, studenti e *start up founders*, favorendo al contempo la creazione di relazioni e community per agevolare l'inserimento lavorativo dei giovani.

INFRASTRUTTURE

Infine, poiché la disponibilità di un'efficiente e articolata rete infrastrutturale costituisce una condizione essenziale per l'attrattività e lo sviluppo del tessuto produttivo locale, la Camera intende presidiare, nei limiti delle proprie competenze, il tema delle infrastrutture materiali e immateriali a servizio dello sviluppo dei territori, svolgendo un ruolo di rappresentanza degli interessi del sistema economico sui diversi tavoli istituzionali dove si pianificano interventi di creazione e potenziamento infrastrutturale, anche nell'ambito di programmi nazionali e in sinergia con le associazioni di categoria e con gli altri attori del sistema camerale.

ATTRAZIONE DI
GIOVANI E TALENTI

RETI FISICHE E
DIGITALI PER
LO SVILUPPO
DEI TERRITORI

AMBIENTE ED ECONOMIA CIRCOLARE

Com'è ormai risaputo, la transizione verso un'economia sostenibile rappresenta oggi un fattore imprescindibile non solo per i suoi risvolti ambientali, ma anche per la capacità stessa del sistema imprenditoriale di affrontare con successo le sfide poste dall'attuale scenario competitivo.

Oltre alla sfera produttiva, la rivoluzione verde impatta però significativamente anche sulla dimensione dell'attrattività del territorio, costituendo un driver trasversale in grado di incidere su diversi aspetti, dal valore dell'offerta turistica alla desiderabilità della destinazione per talenti e investitori, senza dimenticare la qualità dell'ambiente urbano e il benessere dei cittadini. Per questo motivo, la Camera di commercio intende rafforzare il proprio impegno sui temi della sostenibilità ambientale e dell'economia circolare non soltanto in termini di servizi alle imprese a supporto della transizione ecologica, ma anche in una chiave di crescita e sviluppo del territorio.

ASSESSMENT
GLOBAL
DESTINATION
SUSTAINABILITY

In quest'ottica si inserisce l'adesione della Camera al programma *Global Destination Sustainability Movement*, network internazionale che da anni supporta le destinazioni a livello globale nei loro sforzi nel campo della sostenibilità, nel cui ambito è stato realizzato il primo assessment di Milano come destinazione turistica sostenibile. Sulla scorta delle risultanze e degli stimoli emersi, è stato avviato un percorso strategico, ispirato ai *Sustainable Development Goals* (SDG's) della Nazioni Unite e ai migliori standard internazionali in tema di sostenibilità turistica, che vedrà impegnata la Camera nella definizione di una policy e di un piano strategico pluriennale che guidino il percorso di sostenibilità della destinazione, facilitando l'attuazione delle politiche e dei processi già attivati e rafforzando tra tutti gli stakeholder il senso di appartenenza e una nuova visione della

città e del modo di fare turismo. Un ampio percorso sarà dedicato anche alle certificazioni di sostenibilità riconosciute a livello internazionale, alle strategie di impatto e al tema della legacy, con l'obiettivo di accrescere la consapevolezza della filiera turistica e degli eventi sui temi della sostenibilità, incentivare l'uso di strumenti in grado di comunicarne con trasparenza l'impegno e incidere così ulteriormente sul posizionamento del territorio come destinazione sostenibile, anche in considerazione della centralità di questo tema in vista dei Giochi olimpici e paralimpici di Milano-Cortina 2026.

Inoltre, sul fronte della mobilità leggera, la Camera di commercio ha individuato un'azione di sistema finalizzata a dare impulso al settore della *bike economy*, così da contribuire a contenere l'impatto

BIKE ECONOMY
E MOBILITÀ
SOSTENIBILE

Per il **61%** delle persone, **sostenibilità** è un driver di **scelta** della struttura ricettiva

Il **65%** dei viaggiatori **corporate** preferisce alloggiare in una **struttura green**

Fonte: Deloitte-Aicea, 2022



10 mln di cicloturisti
in Italia (**62% stranieri**)

2,8 mln/anno di biciclette,
per la cui produzione è
previsto **reshoring in UE**

Fonte: Parlamento Europeo

DA FILIERA
A SISTEMA

ambientale degli spostamenti e generare nuove opportunità per le diverse filiere economiche connesse e per il territorio, sostenendo progetti innovativi a diversi livelli, in linea con la *Cycling strategy* recentemente approvata dal Parlamento europeo che identifica la ciclabilità come punto di convergenza strategico rispetto agli ambiti della mobilità urbana, del turismo, della salute e dello sport. Per questo motivo, l'Ente lavorerà allo scopo di trasformare una filiera con punte di eccellenza, ma che si presenta frammentata e destrutturata, in un sistema con un'identità definita e obiettivi condivisi. Nello specifico, si intende posizionare il territorio come hub di riferimento per l'ecosistema bici, sviluppando azioni integrate e di lobbying con gli altri attori istituzionali, al fine di consolidare la *bike industry* di Milano, Monza Brianza e Lodi come leader nel mercato globale, accelerandone i processi di innovazione (anche tramite azioni sulle start up) e sfruttando i trend emergenti (come i processi di *reshoring* e *nearshoring* sul versante produttivo e il cicloturismo sul lato della domanda).

L'insieme di queste politiche consentirà di connotare la Camera di commercio come una piattaforma *bike factory*, dove policy e strategie trovano una declinazione operativa, e come un *innovation center* in cui convergono ricerca, impresa e innovazione.

IL PRIMO
COMPETENCE
CENTER AL
SERVIZIO DEL
SETTORE BIKE

In particolare, nel prossimo quinquennio si intende dotare il settore di una governance partecipata dai diversi stakeholder del comparto (esperti, associazioni di categoria, attori istituzionali, imprese), nonché dar vita al primo *competence center* operante come polo formativo e di recruiting al servizio dei fabbisogni espressi dal settore bike, costruendo percorsi multi-livello di formazione, specializzazione e aggiornamento professionale rivolti prevalentemente a diplomati, lavoratori del comparto, giovani NEET e non occupati. Inoltre, in collaborazione con il team FDI di Promos, si punta a predisporre un servizio per favorire il rientro delle aziende e attrarre nuovi investimenti diretti esteri con un pacchetto di *soft landing* dedicato, oltre che un luogo fisico in cui integrare ricerca, prototipazione e brevettazione con focus sulle start up e sui programmi di accelerazioni a esse rivolti.

Da ultimo, in raccordo con gli attori pubblici e privati che presidiano le rispettive funzioni, si punterà a potenziare gli spazi fisici indispensabili allo sviluppo di questo concept di mobilità (parcheggi e punti di ricarica) e a costruire un'offerta avanzata in termini di cicloturismo che sappia apportare una legacy duratura per il territorio.

MATCHING DOMANDA/ OFFERTA DI LAVORO

In un mondo in rapida e continua trasformazione, le evoluzioni del mercato del lavoro rispecchiano i principali cambiamenti in atto oggi nel sistema produttivo, generati in particolare dalla rivoluzione digitale (con le sue punte avanzate dell'automazione e dell'intelligenza artificiale generativa) e dalla transizione ecologica, i cui modelli produttivi determineranno da un lato l'obsolescenza di alcune figure professionali e dall'altro la necessità di acquisire nuove competenze e specializzazioni.

Questo tipo di dinamiche va già profilandosi anche nei nostri territori - vere avanguardie economiche e produttive del sistema-Paese - motivo per cui emerge l'urgenza di ripensare radicalmente il futuro del sistema educativo e delle modalità di accesso e di permanenza all'interno del mercato del lavoro, sia per i giovani che per gli adulti. I dati Excelsior descrivono infatti un costante e crescente mismatch tra domanda e offerta di lavoro in tutti i settori produttivi: in media, la difficoltà di reperimento di giovani in tutti i settori tocca oggi il 48%, con un deficit quantitativo che per la Lombardia ammonta a 40mila giovani ogni anno fino al 2025.

ACCRESCERE LE
OPPORTUNITÀ
PER STUDENTI,
GIOVANI E
LAVORATORI

ATTRATTIVITÀ
DEL SISTEMA
IMPRENDITORIALE
VERSO I GIOVANI

PROMOZIONE DELLA
MOBILITÀ SOCIALE
E SUPPORTO
ALL'AUTO-
IMPRENDITORIALITÀ

Più in generale, la Banca d'Italia stima che, per effetto dell'inverno demografico che affligge il nostro Paese, entro il 2026 la forza-lavoro nella fascia di età 15-69 anni si contrarrà di circa 630mila unità.

Al fine di ridurre le conseguenze di questi squilibri, la Camera di commercio, in collaborazione con le associazioni di categoria, intende intervenire per accrescere le opportunità per studenti, giovani, lavoratori e aspiranti imprenditori che scelgono i nostri territori come luogo per vivere e lavorare, valorizzando gli asset esistenti e offrendo servizi maggiormente integrati con i bisogni occupazionali espressi dal sistema produttivo. In particolare, l'Ente opererà con specifico riferimento agli ambiti dell'attrattività del sistema imprenditoriale verso i giovani, della riduzione del divario tra domanda e offerta di competenze, della promozione della mobilità sociale per i lavoratori attivi e del supporto alle forme di autoimprenditorialità.

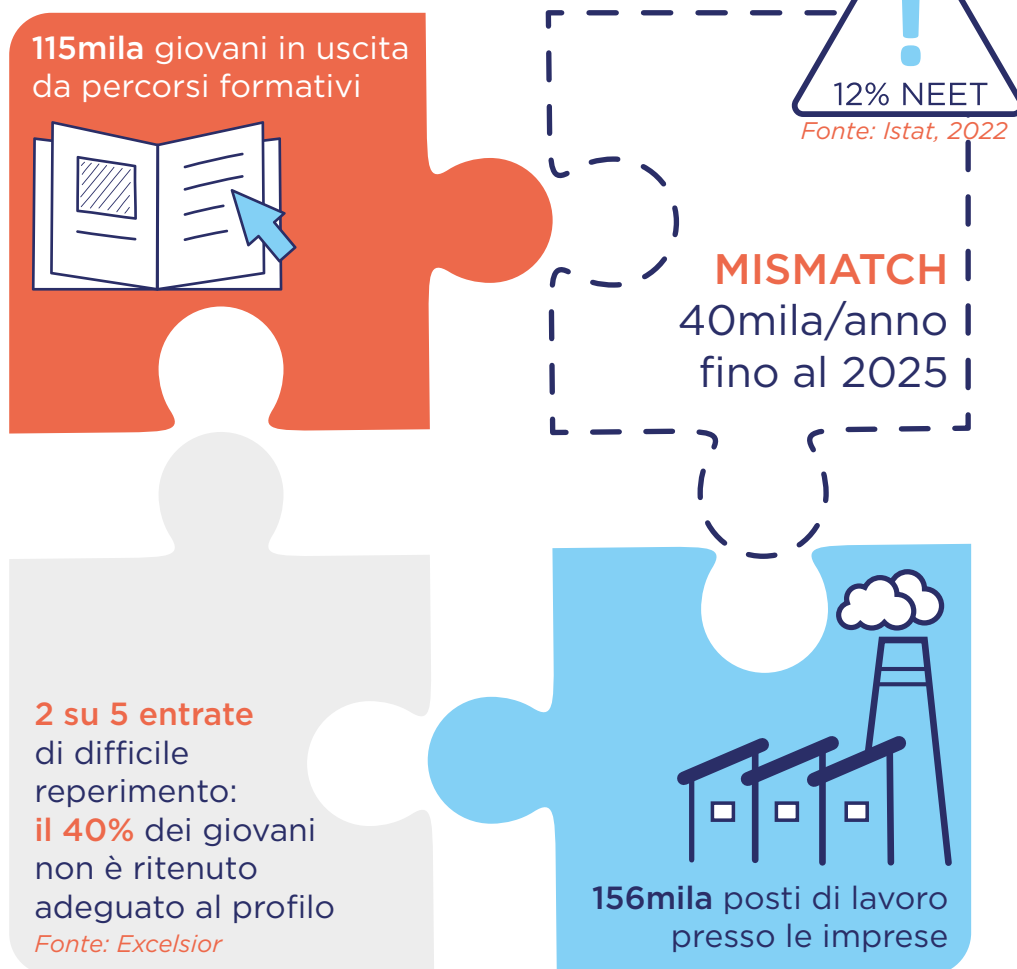
Nel dettaglio, si punterà a rafforzare conoscenze e punti di contatto con l'universo giovanile mediante momenti strutturati di incontro tra aziende e scuole (stage di reciprocità, formazione duale, hackathon su temi di innovazione per le aziende) e attraverso servizi di assistenza e supporto all'innovazione organizzativa rivolti al tessuto imprenditoriale locale in tema di politiche di *recruitment/retention* del capitale umano e di storytelling aziendale per attrarre giovani risorse, specie nelle imprese artigiane.

Per contenere il crescente mismatch tra domanda e offerta occupazionale verranno poi predisposte azioni di orientamento per inserire i giovani nel mondo del lavoro, supportando gli ITS nelle strategie di espansione previste dal PNRR. Inoltre, saranno offerti servizi per rafforzare le competenze specialistiche richieste dalle imprese (per esempio, gli operatori della filiera della *bike economy*) e agevolare l'inclusione lavorativa dei giovani migranti integrandone le skills laddove necessario (in particolare verso le aziende del settore turistico/ricettivo, logistica ed edilizia).

In tema di promozione della mobilità sociale, si punterà invece a far progredire professionalità, competenze e visione strategica dei lavoratori per contribuire allo sviluppo delle imprese stesse, oltre

che alle prospettive di carriera dei lavoratori. In ultima istanza, relativamente al supporto all'autoimprenditorialità la Camera intende diventare un hub di riferimento sulla cultura del fare impresa e sull'offerta personalizzata di servizi a ciascun aspirante e neo-imprenditore, per esempio potenziando il Punto Nuova Impresa e organizzando percorsi formativi e laboratoriali rivolti alle start up per supportarne la presenza sul mercato e rafforzarne il grado di organizzazione e il livello di performance.

MISMATCHING DOMANDA/OFFERTA DI LAVORO IN LOMBARDIA¹



¹ Fonte: Stime Piattaforma Orientamento Regione Lombardia - Formaper



FATTORI ABILITANTI

ROAD .4



M A P S
23 - 27

Per il nostro Ente, i fattori abilitanti corrispondono a tutte quelle componenti strumentali - umane, fisiche e immateriali - necessarie all'attuazione delle linee di indirizzo enunciate all'interno di questo documento di programmazione e al raggiungimento degli obiettivi strategici qui individuati rispetto a ciascuna delle singole aree di policy.

Queste leve interne, il cui potenziamento nel prossimo quinquennio costituisce un presupposto fondamentale per raggiungere la piena efficacia ed efficienza organizzativa, consistono in particolare nello sviluppo del capitale umano, nella cura della qualità dei servizi e della conformità dei processi, nella digitalizzazione dei flussi amministrativi, nella valorizzazione del patrimonio immobiliare e nell'evoluzione dei sistemi di comunicazione e di profilazione dell'utenza.



RISORSE UMANE

Le strategie di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo rappresentano presupposti imprescindibili sia per un efficiente utilizzo delle risorse pubbliche sia per perseguire gli obiettivi di performance organizzativa e di erogazione di migliori servizi all'utenza.

In questa prospettiva, la Camera di commercio continuerà nel prossimo quinquennio nell'impegno di pianificare l'acquisizione delle risorse umane adattandosi in modo dinamico ai cambiamenti dell'ambiente esterno e focalizzando l'attenzione sull'ingresso di nuove professionalità caratterizzate da competenze e contenuti professionali adeguati ai mutamenti tecnologici e alla crescente importanza assunta dal tema della digitalizzazione e della semplificazione dei processi.

NUOVE RISORSE PER NUOVE SFIDE

Il ritorno a una maggiore capacità assunzionale dopo un lungo periodo di restrizioni - anche al fine di dare impulso alla realizzazione dei progetti di rilancio contenuti nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - unitamente a un rinnovato approccio nell'organizzazione e nella gestione delle risorse umane da parte dell'Ente, consentiranno di programmare, sulla base dei Piani triennali del fabbisogno e della loro declinazione nei Piani occupazionali annuali, politiche di reclutamento volte ad acquisire personale in possesso di competenze in linea con le nuove esigenze camerali, anche al fine di sopperire al mancato ricambio generazionale dovuto alla precedente stagione di austerità.

Con riferimento al periodo 2023-2027, il budget assunzionale a disposizione dell'Ente sarà determinato dalla corrispondente quota generata dalle cessazioni, stimate in circa 60 unità, nel rispetto delle norme di finanza pubblica e fatte salve eventuali modifiche della disciplina in materia di acquisizione di personale delle pubbliche amministrazioni e delle Camere di commercio in particolare.

Considerato il ruolo attivo che vede impegnato l'Ente nel percorso di ripresa e di rilancio di città e territori con l'offerta di servizi innovativi in linea con il mutato scenario competitivo, la politica di reclutamento dei prossimi anni sarà volta all'acquisizione di nuove professionalità caratterizzate dal possesso di competenze non solo di tipo specialistico ma anche più trasversali, quali quelle digitali, di comunicazione e di project management.

In coerenza con il modello dei profili professionali adottato dall'Ente e in continuità con quanto già avvenuto negli scorsi anni, poi, le procedure selettive non valuteranno solamente il possesso di nozioni teoriche, ma anche le abilità professionali, i fattori psicologici e motivazionali, le conoscenze e le esperienze dei candidati. In particolare, in sintonia con i temi strategici del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, verrà favorito l'inserimento di esperti del digitale, di e-procurement, di transizione ambientale e di sviluppo infrastrutturale.

L'impegno dell'Amministrazione nei prossimi anni si focalizzerà anche nello sviluppo delle competenze del personale, supportando e stimolando la loro crescita professionale attraverso la pianificazione e la gestione di attività formative mirate e differenziate. Tali attività saranno rivolte non solo ai nuovi ingressi ma anche alle risorse già presenti nell'Ente, che verranno coinvolte sia in percorsi di aggiornamento continuo, sia in processi di *reskilling*, in modo da rendere le professionalità interne sempre più versatili e in grado di coprire diversi ruoli, anche sfruttando gli strumenti di aggiornamento continuo a supporto della transizione digitale, ecologica e amministrativa messi a disposizione delle PA a livello centrale (progetto Syllabus).

SUPPORTARE
IL PERSONALE
NELLO SVILUPPO
DI SKILLS E
COMPETENZE

COMUNICAZIONE INTEGRATA E STRUMENTI DIGITALI

La sfera della comunicazione istituzionale costituisce un ambito di attività di grande rilevanza sia per quanto attiene al posizionamento e alla reputazione dell'Ente nei confronti dei propri stakeholder sia rispetto alla funzione informativa diretta alla platea degli utenti circa il ventaglio dei servizi offerti dalla Camera e le opportunità dedicate ai vari target d'impresa. Nello specifico, nel corso del prossimo mandato si intende operare affinché la Camera venga percepita come un fattore critico di successo competitivo per il territorio di riferimento, capace di agevolare l'iniziativa privata e, più in generale, uno sviluppo sostenibile.

LA CAMERA
COME FATTORE
COMPETITIVO DI
SUCCESSO: LA
STRATEGIA DI
COMUNICAZIONE
INTEGRATA

A tale scopo si prevede di adottare un approccio integrato, coordinato da Parcam, sia sul fronte organizzativo che su quello dello storytelling, finalizzato a consolidare la reputazione istituzionale nei confronti di imprese, stakeholder e player del territorio e a supportare l'Ente nel raggiungimento dei propri obiettivi. In particolare, sulla scorta dell'individuazione delle principali sfide per lo sviluppo del territorio, la strategia di comunicazione verrà strutturata attorno a quattro macro-temi (promozione di un'economia sostenibile e inclusiva attraverso la trasformazione digitale ed ecologica delle imprese, turismo, talent & skills, apertura internazionale e attrazione di investimenti), che corrispondono alle funzioni e alle aree di attività in cui il contributo della Camera e del suo ecosistema a supporto delle imprese e, più in generale, dei soggetti protagonisti della promozione del territorio può risultare maggiormente rilevante, e di conseguenza contengono il maggior potenziale per poter veicolare al pubblico l'identità, la vocazione, i progetti e i servizi della holding camerale.

All'interno di questo disegno strategico, Palazzo Giureconsulti rivestirà il ruolo di luogo iconico dove richiamare le diverse community coinvolte nelle sfide della trasformazione digitale, ecologica e urbana al fine di sostenerle nei loro percorsi di sviluppo, contribuire a rimuovere gli ostacoli e le criticità, fare sintesi delle istanze e metterle a sistema, condividere traiettorie di crescita. A tal fine si prevede di predisporre un fitto calendario di eventi e attività di comunicazione in differenti formati a seconda dei vari tipi di audience (media e key opinion leader, imprese e associazioni, start up, studenti) in cui trasferire contenuti, informazioni e opportunità attorno ai quattro ambiti identificati come temi-chiave per lo sviluppo della città e della sua macro-regione urbana.

Strettamente connesso e funzionale a questa strategia integrata sarà lo strumento del CRM (*Customer Relationship Management*), che consentirà di porre l'utente al centro dei processi di comunicazione e promozione attraverso la lettura dei dati e la misurazione dei comportamenti, dell'utilizzo dei servizi e del livello di soddisfazione, la customizzazione dei messaggi per contenuti, le azioni di *marketing automation* e gli scenari di marketing predittivo. A questo riguardo, la strategia pluriennale prevede in primo luogo una focalizzazione sulle imprese e sulle loro necessità, tramite l'ottimizzazione dei punti di contatto e una maggiore comprensione dei bisogni e dei comportamenti delle nostre imprese a partire dalle analisi dei dati CRM. Parallelamente sarà necessario avviare un percorso di *change management* con azioni di promozione, formazione e sensibilizzazione per consentire una completa adozione dello strumento e in ultimo un focus costante sulla creazione di valore per le nostre imprese e sull'ottimizzazione dei processi, utilizzando il CRM come volano per un'interazione sempre più mirata ed efficace con le imprese e per la costruzione di un'organizzazione sempre più *customer oriented*.

Sul fronte dei processi di lavoro interni, la nostra organizzazione presenta già un livello di digitalizzazione molto avanzato: tutte le principali procedure amministrative e operative sono state infatti digitalizzate nel corso degli anni tramite il ricorso a piattaforme di *business process management* e in

IL CALENDARIO DI
EVENTI A PALAZZO
GIURECONSULTI

L'UTENTE
AL CENTRO:
IL CRM TRA
COMUNICAZIONE
INTEGRATA
E DIGITAL
TRANSFORMATION

DIGITALIZZARE
I FLUSSI
AMMINISTRATIVI

seguito integrati con le applicazioni gestionali (ERP, protocollo informatico e conservazione, applicativi verticali nazionali). Nei prossimi anni questa tendenza proseguirà lungo alcune direttrici principali, a partire dagli sviluppi evolutivi sul sistema gestionale ERP attualmente in uso, con lo scopo di migliorare l'efficiamento e ridurre l'impatto sui servizi di assistenza. Verranno quindi introdotti strumenti di *business intelligence* per l'interrogazione, la presentazione e la valorizzazione dei dati gestionali e un miglior monitoraggio degli andamenti di budget, e si procederà all'acquisizione di una piattaforma per l'e-procurement al fine di rispondere al dettato normativo del nuovo Codice degli appalti. Anche le attrezzature informatiche presenteranno un maggior grado di flessibilità per venire incontro alle nuove forme di lavoro agile, con una particolare attenzione alle caratteristiche green dei dispositivi (per esempio, stampanti a freddo non inquinanti). Infine, verrà altresì rafforzato il modello di gestione della cybersecurity interna attraverso l'introduzione di un sistema di monitoraggio formalizzato.

QUALITÀ DEI PROCESSI E COMPLIANCE

Tradizionalmente, e in accordo con il set di valori-chiave che accompagneranno l'evoluzione delle politiche dell'Ente nel prossimo futuro, la Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi ispira la propria attività ai principi della conformità, dell'integrità e della qualità del servizio, trasformandoli in leve per accrescere concretamente la propria capacità di creare valore pubblico attraverso l'adozione di modelli organizzativi innovativi, basati su *risk management*, responsabilità diffusa e accountability.

A questo riguardo, in prospettiva l'Ente intende sia consolidare la componente di monitoraggio

delle attività e dei servizi dal punto di vista dell'efficienza/efficacia e soddisfazione del cliente sia implementare sistemi che stimolino e attestino sistematicamente l'aderenza dell'azione pubblica alle norme, con particolare attenzione a quelle che, qualora violate, comportano sanzioni da parte di autorità terze.

Nello specifico, l'evoluzione tecnologica e normativa negli ambiti della protezione dei dati personali, dell'anticorruzione, della trasparenza e dell'antiriciclaggio impone alle organizzazioni un adeguamento continuo degli applicativi tramite cui tracciare e gestire i rischi, soprattutto in un'ottica di integrazione degli adempimenti. Il proliferare di minacce alla sicurezza e integrità dei sistemi informativi suggerisce altresì l'individuazione di un presidio di tutela dedicato alla sicurezza informatica quale elemento indispensabile di compliance organizzativa.

La crescente complessità del contesto operativo richiede poi una responsabilizzazione diretta delle singole strutture nella gestione dei rischi attinenti alle varie materie disciplinate, che verrà perseguita attraverso interventi di formazione e audit collaborativi, così come tramite l'armonizzazione di standard, policy e regolamenti nel perseguimento di un livello di conformità sempre più elevato e coerente, anche a livello di holding.

Da ultimo, il valore universalmente riconosciuto ai dati come risorsa strategica sollecita anche la Camera ad aggiornare le proprie tecniche di gestione delle informazioni interne, introducendo modalità di elaborazione e modelli di reportistica che consentano di estrapolare conoscenze più mirate ed efficaci per supportare le decisioni e determinare gli indirizzi strategici a vari livelli.

NUOVI STRUMENTI
PER TRACCIARE E
GESTIRE I RISCHI

VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

NUOVA SEDE DI
VIA DELLE ORSOLE

L'impegno della Camera di commercio nella cura e nella valorizzazione dei propri asset immobiliari verterà nel prossimo quinquennio attorno a due principali filoni progettuali. Il primo riguarda l'opera di ricostruzione dell'edificio di via delle Orsole, recentemente demolito, per rispondere alle esigenze funzionali di razionalizzazione e ottimizzazione degli spazi a disposizione, creando al contempo nuove prospettive per il contesto urbano attraverso la realizzazione di una piccola piazza interna aperta su vicolo di Santa Maria alla Porta.

L'intervento di riqualificazione è stato progettato secondo elevati standard di performance energetica (certificazione LEED dell'immobile a livello Gold), sia rispetto all'utilizzo di materiali da costruzione, all'isolamento termico e all'impiantistica, sia per quanto attiene alla massimizzazione della componente rinnovabile, mediante l'installazione di serbatoi di accumulo dell'acqua, pompe di calore geotermiche e pannelli solari fotovoltaici.

DIMINUIRE
L'IMPRONTA
ECOLOGICA:
IL PIANO DI
EFFICIENTAMENTO
ENERGETICO
DEGLI EDIFICI

Il secondo ambito di intervento è rivolto invece all'efficientamento energetico di tutte le sedi camerali, nel solco di un percorso già avviato a cui faranno seguito nuovi investimenti durante i prossimi cinque anni. In particolare, l'attività prevede l'analisi preliminare dei sistemi impiantistici attualmente installati e la successiva valutazione dei consumi energetici con lo scopo di individuare, tramite lo sviluppo della diagnosi energetica, i possibili interventi futuri tesi a efficientare e migliorare nel complesso i sistemi impiantistici ormai vetusti in base alle necessità dei diversi edifici, anche al fine di migliorare il confort degli spazi interni.

Sotto il profilo dell'utilizzo funzionale degli spazi, infine, proseguirà l'impegno in collaborazione con Parcam, Promos e Milano&Partners per posizionare Palazzo Giureconsulti come hub per l'imprenditoria innovativa, tramite l'organizzazione di eventi di networking *sector specific* che coinvolgeranno esperti, giovani imprenditori e start up innovative internazionali e del territorio, al fine di favorire lo scambio di idee e di *expertise* e valorizzare le componenti più attrattive del territorio.



Documento

approvato con Delibera di Consiglio
n. 7 del 24 luglio 2023

Progetto, realizzazione grafica e redazione

Studi, Statistica e Programmazione
Camera di commercio
Milano Monza Brianza Lodi

Online

www.milomb.camcom.it

