

---

**RELAZIONE SULLA PERFORMANCE E SUI RISULTATI 2025**

**Allegato al bilancio camerale**

---

## PREMESSA

### GUIDA ALLA LETTURA

L'art. 6 del Decreto-legge n. 80/2021, convertito con modificazioni dalla Legge n. 133/2021, dispone che le Pubbliche Amministrazioni con più di cinquanta dipendenti adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano integrato di attività e di organizzazione (PIAO). In conformità a quanto previsto dalla normativa, la Giunta di questa Camera di commercio ha adottato il Piano con la delibera n. 10 del 28 gennaio 2025.

Il Piano descrive nella Sezione 2 “Valore pubblico, performance e anticorruzione”, oltre alla pianificazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza, le strategie per la creazione di Valore Pubblico e i relativi indicatori, in coerenza con i documenti di programmazione economica e finanziaria e gli obiettivi e indicatori di performance dell'Ente.

In linea con i contenuti del PIAO si è ritenuto di ampliare il perimetro della presente Relazione, rendicontando a consuntivo, oltre agli obiettivi di performance e agli obiettivi individuali per area – rappresentando per questa parte la Relazione sulla performance prevista dall'art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009 – anche gli obiettivi di valore pubblico. Vengono, inoltre, rendicontati i valori del Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (PIRA) – in conformità a quanto disposto dal D.P.C.M. del 18/09/2012 e dal D.M. del 27/03/2013 relativamente alla Relazione sui Risultati che questo documento integra – e gli eventuali scostamenti.

Al fine di rendere facilmente verificabile l'efficacia dell'azione dell'Ente in relazione allo scorso Piano, la rendicontazione degli obiettivi e dei valori sopra indicati viene presentata sotto forma di tabelle che evidenziano i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi definiti in fase di pianificazione.

La rappresentazione dei risultati è stata realizzata seguendo un approccio quali-quantitativo ed utilizzando le informazioni provenienti dai diversi strumenti di monitoraggio disponibili quali, ad esempio, banche dati, report, indagini, rendicontazioni utilizzate ai fini della valutazione annuale dei dirigenti, altri documenti di rendicontazione.

La Relazione sulla Performance e sui Risultati viene presentata unitamente al bilancio consuntivo in conformità a quanto stabilito nello Statuto camerale in un'ottica di massima integrazione tra i documenti di rendicontazione.

Per l'analisi del contesto e delle risorse, si rinvia ai documenti che compongono il Bilancio, con particolare riferimento alla Relazione sulla Gestione, e per maggiori dettagli descrittivi al Piano integrato di attività e di organizzazione, pubblicati sul sito istituzionale nella sezione Amministrazione Trasparente.

## PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI

Le principali progettualità che hanno impegnato la Camera di commercio nel corso dell'anno trovano la loro fonte negli indirizzi strategici individuati dal Consiglio nella Relazione Previsionale e Programmatica 2025 e nel Programma Pluriennale 2023-2027.

In particolare, anche nel 2025 è proseguito l'impegno relativo alle linee di indirizzo strategico dell'Ente, tese ad accrescere la semplificazione per le imprese, ad ampliare l'offerta di servizi innovativi e per la sostenibilità, a potenziare l'attrattività e lo sviluppo del territorio nonché a garantire lo sviluppo delle iniziative necessarie alla realizzazione dei macro-obiettivi prima indicati.

Relativamente alla prima tematica, tra le progettualità più significative, si ricordano:

- lo sviluppo del programma di Digital Transformation, avviato nel 2024, basato sul principio del miglioramento della relazione con l'utente, tradotto in inclusione e multicanalità, ecosostenibilità, customer centricity, hypercare e servizi innovativi, con la creazione di assistenti virtuali, il potenziamento del CRM, l'implementazione della BI e nuovi strumenti per la gestione di RI e SUAP;
- la prosecuzione del processo di digitalizzazione dei servizi erogati dagli sportelli anagrafici, anche grazie all'avvio di uno sportello web e di servizi di proximity delivery;
- l'intenso lavoro di ampliamento del bacino di utenza del SUAP Associato Camerale che ha portato l'Ente a stipulare una convenzione con il Comune di Milano;
- la realizzazione di azioni dirette a presidiare la trasparenza e la qualità dei dati, con particolare riferimento alla gestione delle pratiche del Registro delle imprese;

- rinnovata attenzione alla semplificazione dei controlli sulle attività economiche, agendo in sinergia con gli altri organi di controllo per migliorare l'accuratezza e la trasparenza dei controlli stessi.

Si evidenzia, con riferimento ai servizi innovativi e di valore, oltre al continuo potenziamento del PID "Punto Impresa Digitale", l'adesione a Tech Europe Foundation (fondazione promossa da Politecnico di Milano e Università Bocconi in partnership con la Fondazione Ion e FSI Sgr.) finalizzata alla creazione di un ecosistema per l'innovazione in grado di sostenere e sviluppare l'imprenditoria innovativa. Sono state, inoltre, realizzate numerose attività, previste del Piano di azioni per la sostenibilità dell'Ente, volte a sensibilizzare le imprese in materia digitale e green e a indirizzarle verso investimenti tecnologici e sostenibili.

Inoltre, è continuato – in partnership con Promos Italia – il potenziamento dei servizi per le imprese in ambito di internazionalizzazione e di attrazione investimenti dall'estero, oltre che l'impegno a favore della diffusione di mezzi di finanziamento innovativi, grazie alla società di sistema Innexa.

Relativamente alla promozione dell'attrattività dello sviluppo sostenibile del territorio si segnalano le azioni volte a rafforzare i brand YesMilano, Visit Monza e Brianza e Visit Lodi e a consolidare la strategia di posizionamento del territorio cittadino in vista dell'appuntamento con Milano Cortina 2026.

Sono proseguiti altresì l'impegno a promuovere e sviluppare la bike economy e ad attrarre giovani talenti italiani e stranieri.

Infine – dopo l'individuazione da parte del management dei valori dell'Ente (innovazione, qualità del servizio, lavoro in team e operare come civil servant) – il 2025 ha segnato il consolidamento di tali valori nella prassi organizzativa dell'Ente che ha conseguito la prestigiosa certificazione Great Place to Work.

## OBIETTIVI PER LA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO

In questa sottosezione sono illustrate, in coerenza con i documenti di programmazione economica e finanziaria, le strategie per la creazione di Valore Pubblico e i relativi indicatori. Gli obiettivi di digitalizzazione e semplificazione sono graficamente evidenziati nelle tabelle con le sigle S e D.

### SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE



Supportare l'imprenditorialità mediante la semplificazione delle attività connesse alle diverse fasi della vita di impresa, sia agevolandole negli adempimenti amministrativi sia adoperandosi per il buon funzionamento del mercato in cui esse operano.

Il consolidamento della strategia di semplificazione da parte della Camera passa attraverso l'estensione del numero dei Comuni aderenti al SUAP, la digitalizzazione dei servizi nonché gli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie.

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	ALGORITMO CALCOLO	TARGET 2025	RISULTATO	FONTI DATI
ECONOMICO - SOCIALE <b>S</b>	IMPRESSE	Quota imprese che utilizzano SUAP camerale	efficacia	N. imprese che utilizzano Impresa in un giorno / n. totale imprese attive	59%	57%	INTERNA
AMBIENTALE/ ECONOMICO - SOCIALE <b>D</b>	IMPRESSE E CITTADINI	Indice dei servizi online (strumenti digitali): % istanze online sul totale istanze presentate (Certificati, Firma digitale, Carte Tachigrafiche <sup>1</sup> )	efficacia	N. prodotti gestiti on line / n. totale prodotti	>=50%	52,41%	INTERNA
AMBIENTALE - ECONOMICO <b>S</b>	IMPRESSE	Adesioni alla piattaforma Impresa.italia.it (Cassetto digitale dell'imprenditore)	risultato	N. adesioni / n. totale imprese attive	70%	77,6%	INTERNA
ECONOMICO - SOCIALE	IMPRESSE E CITTADINI	% di controversie su tutte le materie risolte con la procedura di mediazione con accordo tra le parti	risultato	N. di controversie risolte con accordo tra le parti / n. totale delle procedure di mediazione concluse	32%	25% <sup>2</sup>	INTERNA

<sup>1</sup> Sono stati inseriti solo i prodotti per i quali permangono margini di miglioramento

<sup>2</sup> Per il 2025 si segnala da un lato un forte incremento (47%) delle domande di arbitrato – anche grazie alle convenzioni stipulate con altre Camere ed enti italiani - dall'altro un numero inferiore di accordi e domande di mediazione, riconducibile principalmente a fattori esogeni, quali il contesto economico e una generale riduzione della litigiosità. La Camera Arbitrale di Milano ha operato nell'anno su volumi significativamente elevati rispetto al sistema camerale nazionale, con una media di circa 150 arbitrati e circa 1000 mediazioni annue.

**SERVIZI INNOVATIVI E PER LA SOSTENIBILITÀ**


Aiutare le imprese a fare il salto tecnologico e adottare soluzioni per sostenere le start up, diffondere l'utilizzo degli strumenti digitali per l'export, supportare le imprese nella transizione digitale e verde.

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	ALGORITMO CALCOLO	TARGET 2025	RISULTATO	FONTE DATI
AMBIENTALE/ ECONOMICO <b>D</b>	IMPRESE E CITTADINI	Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID: n. utenti	risultato	$N \geq x$	3700	3960	INTERNA
ECONOMICO <b>D</b>	IMPRESE	Miglioramento medio annuo della valutazione delle imprese tramite strumenti di assessment PID	impatto	Media % di miglioramento dichiarate dalle singole imprese che hanno partecipato ad assessment	+5%	Invariata rispetto all'anno precedente	INTERNA
ECONOMICO	IMPRESE	Livello di supporto alle imprese per l'internazionalizzazione: quota di imprese assistite nelle diverse fasi di approccio ai mercati esteri	risultato	N. imprese assistite anno t	1600	1687	INTERNA
ECONOMICO	IMPRESE	% di imprese che hanno avviato un'attività dopo aver usufruito dei servizi di Punto Nuova Impresa (rilevato tramite questionario)	impatto	N. nuove imprese costituite / n. imprese assistite rispondenti al questionario relativo alle utenze dell'anno precedente	$\geq 35\%$	27% <sup>3</sup>	INTERNA
AMBIENTALE/ ECONOMICO- SOCIALE	IMPRESE E CITTADINI	N. controversie in campo ambientale risolte con strumenti di ADR (mediazione) da CAM nel territorio lombardo	impatto	$N \geq x$	30	32	INTERNA

<sup>3</sup> Tra i rispondenti il 27% ha avviato l'attività, il 57% è in fase di avvio, di cui il 45% entro l'anno.

**ATTRATTIVITÀ E SVILUPPO SOSTENIBILE DEL TERRITORIO**


Perseguire le azioni di supporto alla capacità attrattiva del nostro territorio e rendersi parte attiva nei processi di transizione verde e rigenerazione urbana. Promuovere lo sviluppo della bike economy. Favorire l'attrazione di investimenti e di giovani talenti e l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro.

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	ALGORITMO CALCOLO	TARGET 2025	RISULTATO	FONTI DATI
ECONOMICO/ SOCIALE	IMPRESE	% di studenti stranieri che studiano nelle università del territorio	impatto	Studenti stranieri / tot. studenti	>= 2024 (10%)	9,4%	MINISTERO DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA
ECONOMICO	TERRITORIO	Finalizzazione di progetti di investimento da parte di imprese estere sul territorio	impatto	N. progetti finalizzati nei settori del Fintech, Life Sciences, ICT e Cleantech	18	21	PROMOS
ECONOMICO/ SOCIALE	IMPRESE E CITTADINI	N. posti di lavoro salvati grazie alla chiusura con esito positivo delle procedure di Composizione negoziata delle crisi di impresa	impatto	(Posti di lavoro salvati anno t) – (posti di lavoro salvati anno t-1) / posti di lavoro salvati anno t-1	+10%	+17,3% (2539)	INTERNA
ECONOMICO/ SOCIALE	IMPRESE E CITTADINI	Partecipanti a corsi di formazione per giovani mirati all'inserimento nel mondo del lavoro (Progetto PID, turismo, Bike Factory Fab Lab, Progetto INTEGRA, ISA)	impatto	N. partecipanti inseriti in azienda con contratto di lavoro/stage	>=200	137 <sup>4</sup>	INTERNA
AMBIENTALE/ ECONOMICO- SOCIALE	IMPRESE E TERRITORIO	Incremento delle certificazioni di sostenibilità adottate dalle imprese del territorio di Milano Monza Brianza Lodi a seguito della partecipazione a servizi messi a disposizione dalla Camera	Impatto	(N. di certificazioni anno t) - (N. certificazioni anno 2024) / (N. certificazioni anno 2024)	+3%	+6%	ACCREDIA
ECONOMICO	TERRITORIO	Valore dei progetti d'investimento finalizzati nel singolo anno	Impatto	Impatto in termini di capex (min €) e posti di lavoro (jobs)	50 mln € 200 jobs	2,5 mld € 5900 jobs <sup>5</sup>	PROMOS

<sup>4</sup> Il target è risultato sovrastimato in fase di previsione.

<sup>5</sup> Risultato significativamente superiore al target, in ragione dell'ingresso nel corso dell'ultimo anno di diversi progetti di larga scala nel settore ICT (data center in particolare) che si traducono soprattutto in un dato consuntivo 2025 molto più alto del previsto.

**FATTORI ABILITANTI**


Contribuire all'accrescimento del valore pubblico a favore delle imprese e del territorio mediante azioni trasversali di efficientamento e miglioramento gestionale, anche in ottica di sostenibilità, valorizzando gli asset camerale e rinnovando le strategie di prevenzione e gestione del rischio

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	ALGORITMO CALCOLO	TARGET 2025	RISULTATO	FONTI DATI
ECONOMICO (PIRA)	IMPRESE	Rapporto tra interventi economici su oneri correnti, al netto di ammortamenti e accantonamenti	risultato	Interventi economici / oneri correnti al netto di ammortamenti e accantonamenti	>=47%	52%	INTERNA
ECONOMICO/ SOCIALE	IMPRESE E CITTADINI	Indice di aggiornamento annuale delle strategie anticorruzione	risultato	Nuove misure attivate nell'anno / n. misure consolidate nel Piano	>=1,4	1,5	INTERNA
AMBIENTALE/ ECONOMICO	TERRITORIO	Efficientamento energetico degli immobili della Camera di commercio: predisposizione di un piano pluriennale di investimenti per la riduzione dei consumi e realizzazione degli output attesi nell'anno	risultato	% realizzazione output anno t	100%	92% <sup>6</sup>	INTERNA
AMBIENTALE	TERRITORIO	Incremento nella gestione della raccolta differenziata	risultato	(% rifiuti indifferenziati sul totale anno t) – (% rifiuti indifferenziati sul totale anno t-1) / % rifiuti indifferenziati sul totale anno t-1	-8%	-6,63 <sup>7</sup>	INTERNA

<sup>6</sup> Affidamento e avvio lavori per sostituzione serramenti palazzina A in via Viserba e installazione cabina elettrica Palazzo Turati entro i termini previsti. Progettazione impianti di Palazzo Turati: progetto esecutivo non completato nei termini a causa di ulteriori approfondimenti richiesti da parte della Soprintendenza ABAP.

<sup>7</sup> La rilevazione è riferita alle sedi di Milano (Palazzo Turati), Monza, Lodi.

## OBIETTIVI DI PERFORMANCE

SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE						
OBIETTIVO OPERATIVO – EVOLUZIONE DEL REGISTRO DELLE IMPRESE:						
Continuare il percorso volto a migliorare e consolidare le semplificazioni introdotte per ridurre il carico amministrativo nei confronti delle imprese e migliorare l'efficienza del Registro imprese anche attraverso la continuazione del progetto di automazione nell'evasione delle pratiche						
INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	TARGET 2025	RISULTATO	CENTRO RESPONSABILITA'
1.1.1 D - S	EVOLUZIONE AUTOMATISMI ISTRUTTORIA PRATICHE: incremento pratiche gestite con automatismi	efficacia	$N-(n-1) >= x$	$>=2000$	2413	Registro delle Imprese Front end Registro delle Imprese
1.1.2	Contenimento nei tempi di gestione delle pratiche RI di costituzione/fusione	efficienza	N. pratiche evase in anno t entro 2 gg dal ricevimento (netto periodo sospensione) /n. tot. pratiche evase in atto t	$>=88\%$	83,8% <sup>8</sup>	Registro delle Imprese Front end Registro delle Imprese
1.1.3	Riduzione n. sospesi giacenti	efficienza	N. sospesi giacenti anno t $\leq$ sospesi giacenti anno t-1	$\leq 2024$	7.292 <sup>7</sup> (>2024)	Registro delle Imprese Front end Registro delle Imprese
OBIETTIVO OPERATIVO – SERVIZI ONLINE E DIGITAL TRANSFORMATION:						
Proseguire il percorso di digitalizzazione dei servizi all'interno di un quadro ben definito di trasformazione digitale, progettando servizi e strategie promozionali mirati attraverso strumenti innovativi. Formare e assistere le imprese nell'utilizzo dei servizi digitali						
INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	TARGET 2025	RISULTATO	CENTRO RESPONSABILITA'
1.2.1 D	N. di nuovi rilasci SPID	risultato	$N >= x$	1500	1200	Personale innovazione e sportelli
1.2.2 D	Potenziamento del sistema di richiesta online dei certificati Certiweb	efficacia	Certificati richiesti online/ tot certificati rilasciati	50%	48,2% <sup>9</sup>	Personale innovazione e sportelli
1.2.3 D	Programma Digital transformation: realizzazione degli interventi previsti dal Piano	risultato	% realizzazione output anno t	100%	100%	Tutte le Aree
1.2.4 D	Avvio del sistema di misurazione e monitoraggio KPI dei progetti del Programma Digital transformation	risultato	Realizzazione output	Avvio rilevazioni	Avvio rilevazioni	Tutte le Aree

<sup>8</sup> Il risultato è dovuto ad un flusso di pratiche eccezionale rispetto alle previsioni ed agli andamenti abituali, che ha inciso negativamente sui tempi di gestione delle pratiche e dei sospesi.

<sup>9</sup> L'introduzione del nuovo gestionale Certiweb ha determinato un rallentamento nel periodo giugno-agosto.

1.2.5	E-Gov: adozione iniziative di formazione e promozione per le imprese in tema di digitalizzazione delle procedure amministrative (SPID, cassetto digitale, firma remota)	risultato	N. di iniziative realizzate	29	28 <sup>10</sup>	Personale innovazione e sportelli Promozione per le imprese e Tutela del mercato Risorse e patrimonio
-------	---	-----------	-----------------------------	----	------------------	---

**OBIETTIVO OPERATIVO – TUTELA DEL MERCATO:**

Sviluppare azioni volte a diffondere la cultura preventiva dell'autoregolazione e le attività finalizzate ad ostacolare la contraffazione e a vigilare sulla sicurezza dei prodotti, sulla correttezza degli strumenti di misura e dei prezzi. Avviare attività di progettazione e digitalizzazione dei processi

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	TARGET 2025	RISULTATO	CENTRO RESPONSABILITA'
1.3.1	Nuovi ambiti di controllo finalizzati alla verifica dell'efficienza energetica dei prodotti, nell'ambito di progetti europei, e sul tema della sicurezza dei consumatori e lavoratori, nel quadro della Convenzione Unioncamere-Ministero	risultato	N. settori oggetto di controllo	2 (nuovi ambiti)	2	Promozione per le imprese e Tutela del mercato
1.3.2	Partecipazione a progetti di vigilanza europei in tema di sicurezza ed efficienza dei prodotti nell'utilizzo delle risorse (condivisione regole di controllo e avvio vigilanza)	risultato	N. di controlli	28	36	Promozione per le imprese e Tutela del mercato
1.3.3 D	Implementazione strumento di redazione diffusa per le commissioni di rilevazione prezzi	risultato	N. commissioni coinvolte	2 (Progettaz. implement. evolutive strumento)	2	Promozione per le imprese e Tutela del mercato
1.3.4	Potenziamento controlli metrologici casuali	risultato	N>=x	>=150	215	Promozione per le imprese e Tutela del mercato

<sup>10</sup>Target: 9+20 sul tema Libri sociali digitali: guida all'uso. Risultato: 6+22 sul tema Libri sociali digitali: guida all'uso

**OBIETTIVO OPERATIVO – ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION (ADR):**

Supportare le imprese e altri stakeholder nella prevenzione dei conflitti, incrementando la diffusione degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie presso le PMI

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	TARGET 2025	RISULTATO	CENTRO RESPONSABILITA'
1.4.2	N. richieste di servizio conciliazione e arbitrato	risultato	N>=x	1.250	1.170 <sup>11</sup>	Camera Arbitrale

**SERVIZI INNOVATIVI E PER LA SOSTENIBILITÀ**
**OBIETTIVO OPERATIVO – START UP:**

Rafforzare l'impegno a favore delle start up supportandone lo sviluppo e la crescita. Favorire le sinergie tra start up italiane ed estere

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	TARGET 2025	RISULTATO	CENTRO RESPONSABILITA'
2.1.1	Assistenze specialistiche "Startup e PMI innovative e giovani imprese"	risultato	N. assistenze di gruppo erogate	>=2024 (7)	8	Promozione per le imprese e Tutela del mercato
2.1.2	Percorsi di accelerazione start up (Encubator, Switch2product ...)	risultato	N. start up coinvolte nei programmi di accelerazione beneficiarie di Grant Camera	13	13	Promozione per le imprese e Tutela del mercato
2.1.3 D	Innovation Map – Piattaforma per il supporto e lo sviluppo delle start up (popolamento)	risultato	% startup innovative caricate sulla piattaforma Innovation Map sul totale delle startup attive iscritte al RI Milano Monza Brianza Lodi in possesso dei requisiti previsti per il caricamento sulla piattaforma (sito internet attivo)	100%	100%	Promozione per le imprese e Tutela del mercato

<sup>11</sup> Per il 2025 si segnala da un lato un forte incremento (47%) delle domande di arbitrato – anche grazie alle convenzioni stipulate con altre Camere ed enti italiani - dall'altro un numero inferiore di accordi e domande di mediazione, riconducibile principalmente a fattori esogeni, quali il contesto economico e una generale riduzione della litigiosità. La Camera Arbitrale di Milano ha operato nell'anno su volumi significativamente elevati rispetto al sistema camerale nazionale, con una media di circa 150 arbitrati e circa 1000 mediazioni annue.

<b>OBIETTIVO OPERATIVO – APERTURA INTERNAZIONALE:</b>						
Supportare le imprese in ambito internazionale, promuovendo l'utilizzo di tecnologie, soluzioni e servizi di export digitale						
INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	TARGET 2025	RISULTATO	CENTRO RESPONSABILITA'
2.2.1 D	% nuove imprese beneficiarie partecipanti ai progetti Filiera Digitale - Internazionalizzazione	efficacia	N. nuove imprese / n. totale imprese partecipanti	25%	56%	Promozione per le imprese e Tutela del mercato
<b>OBIETTIVO OPERATIVO – CREDITO E SOSTEGNO ALLE IMPRESE:</b>						
Sostenere le imprese e favorire la diffusione di mezzi di finanziamento innovativi grazie a strumenti e applicazioni che andranno a creare un hub dei servizi fintech						
INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	TARGET 2025	RISULTATO	INDICATORI DI PERFORMANCE
2.3.1 PIRA	Rispetto del Piano di attività in ambito Credito e Fintech (Fintech roadshow, confronti One2one, Marketplace finanziario, contributi diretti alle imprese)	efficacia	Valore contabilizzato anno t / Valore di budget anno t	>=90%	113%	Promozione per le imprese e Tutela del mercato Innexa
<b>OBIETTIVO OPERATIVO – COMPOSIZIONE DELLA CRISI D'IMPRESA:</b>						
Aiutare le imprese ad affrontare le situazioni di crisi economica, creando le condizioni operative e culturali per un'efficace gestione delle crisi aziendali						
INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	TARGET 2025	RISULTATO	INDICATORI DI PERFORMANCE
2.4.1	N. di casi gestiti dal servizio camerale di Composizione negoziata delle crisi	risultato	N>=x	320	400	Camera Arbitrale
2.4.2	N. richieste di servizio sovraindebitamento	risultato	N>=x	320	360	Camera Arbitrale
<b>OBIETTIVO OPERATIVO: PROGETTUALITÀ PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE:</b>						
Realizzare interventi e formazione alle imprese per favorire la transizione verso modelli più efficienti e a minor impatto ambientale. Formare e assistere le imprese nella gestione dei rifiuti, accompagnandole anche con servizi di orientamento						
INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	TARGET 2025	RISULTATO	INDICATORI DI PERFORMANCE
2.5.1	Progettualità in tema di efficientamento energetico n. tipologie help desk tematici attivati	risultato	N>=x	4	4	Segretario Generale

2.5.2	Servizio Facilitambiente: n. di percorsi partecipativi/attività di facilitazione coordinati dal servizio sul tema dell'impatto ambientale di opere pubbliche e grandi eventi	risultato	N>=x	6	3 <sup>12</sup>	Segretario Generale Camera Arbitrale
2.5.3	Realizzazione di iniziative di formazione/assistenza alle PMI sui temi dello sviluppo sostenibile in chiave ESG: n. imprese coinvolte	risultato	N>=x	200	286	Promozione per le imprese e Tutela del mercato

## ATTRATTIVITÀ E SVILUPPO DEL TERRITORIO

### OBBIETTIVO OPERATIVO – ATTRATTIVITA', TURISMO E CULTURA:

Proseguire e capitalizzare le azioni a supporto dell'attrattività dei territori tramite un percorso di rilancio e riposizionamento dell'area metropolitana e dei territori di Monza e Lodi, anche alla luce di nuovi eventi internazionali. Promuovere l'attrazione dei talenti internazionali attraverso servizi di accoglienza

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	TARGET 2025	RISULTATO	CENTRO RESPONSABILITA'
3.1.1	Sostenibilità di Milano quale destinazione turistica: nr. di stakeholder ingaggiati nell'ambito di iniziative di sviluppo sostenibile	risultato	N>=x	48	48	Segretario Generale
3.1.2	ROAD TO MILANO CORTINA 2026 Realizzazione di iniziative di sistema/filiera in chiave di accompagnamento all'evento olimpico e oltre	risultato	N>=x	4	4	Segretario Generale
3.1.3	Welcome desk Studenti internazionali (servizi di accoglienza, orientamento e assistenza)	risultato	N. studenti assistiti	>=2024 (1633)	3894	Promozione per le imprese e Tutela del mercato

<sup>12</sup> In corso di attuazione del progetto si è preferito puntare non tanto sul numero dei percorsi quanto su altri fattori quali il perimetro dell'intervento, il valore non solo economico, ma anche in termini di impatto sociale/ambientale.

<b>OBIETTIVO OPERATIVO – ATTRAZIONE INVESTIMENTI ESTERI:</b>						
Sviluppare ulteriormente il modello di networking con i soggetti attivi sui nostri territori per l'attrazione di investimenti diretti esteri						
INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	TARGET 2025	RISULTATO	CENTRO RESPONSABILITA'
3.2.2	Assistenza e accompagnamento a imprese internazionali interessate a progetti di investimento sul territorio	risultato	N. imprese internazionali assistite	>=2024 (185)	100 <sup>13</sup>	Promozione per le imprese e Tutela del mercato Promos
<b>OBIETTIVO OPERATIVO – MATCHING TRA DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO:</b>						
Favorire l'inserimento lavorativo delle giovani generazioni e la copertura dei bisogni occupazionali delle imprese, anche in riferimento ai progetti relativi all'ambito bike						
INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	TARGET 2025	RISULTATO	CENTRO RESPONSABILITA'
3.3.1	Utenti coinvolti in attività per l'apprendimento e lo sviluppo di nuove competenze	risultato	N. partecipanti a percorsi di orientamento e formazione	6550	7914	Formaper
<b>OBIETTIVO OPERATIVO – SVILUPPO DELLA BIKE ECONOMY:</b>						
Posizionare il territorio come hub di riferimento per l'ecosistema bici consolidando il ruolo della filiera nel mercato globale						
INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	TARGET 2025	RISULTATO	CENTRO RESPONSABILITA'
3.4.1	Supporto alla Bike economy: definizione di un piano di interventi e realizzazione degli output previsti per l'anno t	risultato	% realizzazione output anno t	100%	100% <sup>14</sup>	Segretario Generale

<sup>13</sup> L'indicatore per il prossimo anno sarà rivisto al ribasso, in coerenza con una nuova strategia di progetto focalizzata sulla tipologia di imprese e non sul numero (priorità su dimensione e funzione dell'investimento e non sulla quantità di imprese), come si nota già dal risultato a consuntivo 2025.

<sup>14</sup> **Piano 2025:** **1. Bike factory:** nel triennio 2023-2025 oltre 3.000 candidature ai corsi da tutta la Lombardia e circa 360 nuovi professionisti formati, nell'ambito di 19 percorsi formativi rivolti a giovani disoccupati e inoccupati per l'avvio al lavoro dipendente o in proprio nel settore; 70 imprenditori partecipanti ai corsi di consolidamento e potenziamento delle competenze manageriali; nel 2025 il Progetto è diventato "La scuola" grazie anche al riconoscimento di uno specifico IFTS da parte di Regione Lombardia. **2. Innovazione filiera:** Bando *Bike to work* 85k€ concessi per n. 4 progetti. **3. Promozione internazionale:** mappatura di circa 200 realtà dell'ecosistema, attivati 24 servizi digitali personalizzati per realtà imprenditoriali piccole e medie (fabbricazione di mezzi, componentistica e abbigliamento), attivati 30 servizi di incoming buyer per PMI strutturate, creazione della piattaforma Bike economy Directory. **4. Start up:** nel 2025 nell'ambito dei programmi di incubazione e accelerazione rivolti a team di ricercatori, spin-off e start up innovative svolti in collaborazione con il Politecnico di Milano e con Polihub "Switch2Product" e "Encubator", sono stati previsti, tre Grant verticali bike economy. **5. Comunicazione:** Eventi svolti: "Italian Bike Festival", "Come corre la bike economy + Show Exhibition", Ciclo eventi con Triennale.

**FATTORI ABILITANTI**
**OBIETTIVO OPERATIVO – KPI, MONITORING E CUSTOMER SATISFACTION:**

Valutare l'efficacia dei servizi e delle iniziative a sostegno delle imprese

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	TARGET 2025	RISULTATO	CENTRO RESPONSABILITA'
4.1.1	Indice di tempestività dei pagamenti (DPCM 22/09/2014) al netto delle fatture di Infocamere	efficacia	$\Sigma$ gg. compresi tra data pagamento e data scadenza fattura*importo fattura, rapportata alla $\Sigma$ degli importi	$\leq -10$	-20.95	Tutte le Aree
4.1.2	Nuovi modelli di rilevazione della soddisfazione dell'utente con particolare riferimento all'implementazione di servizi online e digitali. Numero di rilevazioni effettuate	risultato	$N \geq x$	Definizione modelli	OK (QMS/ Customer voice, CamOn/ Instant poll)	Compliance e Qualità

**OBIETTIVO OPERATIVO – SISTEMA DI PREVENZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO:**

Potenziare i sistemi di prevenzione del rischio

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	TARGET 2025	RISULTATO	CENTRO RESPONSABILITA'
4.2.1	Attivazione di procedure di controllo sulla conformità dei trattamenti al GDPR e per la verifica di attuazione di policy/procedure aziendali	risultato	N. audit realizzati	2	4	Compliance e Qualità
4.2.2	Potenziamento e sviluppo del sistema di protezione dei dati personali informatizzandone la gestione e perseguendo l'armonizzazione delle policy con altre strutture della holding. N. innovazioni introdotte	risultato	$N \geq x$	1	1 Nuovo gestionale	Compliance e Qualità

<b>OBIETTIVO OPERATIVO – RISORSE UMANE E FORMAZIONE CONTINUA:</b>						
Ottimizzare i progetti e i servizi attraverso momenti formativi, laboratori e percorsi di sviluppo						
INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	TARGET 2025	RISULTATO	CENTRO RESPONSABILITA'
4.3.1	Percentuale di dipendenti formati su soft skills	efficacia	N. dipendenti che partecipano a iniziative formative su soft skills /n. dipendenti totali	50%	80%	Personale innovazione e sportelli
4.3.2	Grado di copertura delle attività formative per il personale (esclusa formazione su sicurezza e prevenzione della corruzione)	efficacia	N. dipendenti che partecipano ad almeno una iniziativa in anno t /n. dipendenti in servizio anno t	80%	100%	Personale innovazione e sportelli
4.3.3	Durata media della formazione per il personale	risultato	Giornate di formazione erogate (esclusa formazione obbligatoria) nell'anno t/n. dipendenti in servizio anno t	3,5	5,6	Personale innovazione e sportelli
<b>OBIETTIVO OPERATIVO – CRM &amp; COMUNICAZIONE:</b>						
Sviluppare la conoscenza delle esigenze delle imprese per favorire la progettazione di servizi e contenuti rispondenti ai bisogni. Dare visibilità alle iniziative e alle attività dell'Ente consolidandone la reputation						
INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	TARGET 2025	RISULTATO	CENTRO RESPONSABILITA'
4.4.1 D	Percentuale di incremento del n. di accessi al portale	efficacia	$(N. \text{ accessi anno } t - n. \text{ accessi anno } t-1) / N. \text{ accessi anno } t-1$	+10%	-32% <sup>15</sup>	Personale innovazione e sportelli
4.4.2 D	Percentuale di incremento del n. di follower dei social camerali con partecipazione attiva (Facebook, LinkedIn e Instagram)	efficacia	$(N. \text{ follower anno } t - N. \text{ follower anno } t-1) / n. \text{ follower anno } t-1$	+10%	18969	Personale innovazione e sportelli
4.4.3 D	Utilizzo del Sistema di customer relationship management per l'invio di newsletter/DEM	risultato	N. newsletter/DEM inviate	+5%	235	Personale innovazione e sportelli

<sup>15</sup> A seguito della migrazione del portale Liferay a una nuova versione è stato registrato un calo del traffico rispetto ai livelli pre-migrazione. Le nuove URL hanno perso il ranking consolidato perché Google ha trattato le nuove URL come contenuti "nuovi", di conseguenza il valore SEO accumulato negli anni non è stato completamente ereditato.

<b>OBIETTIVO OPERATIVO – VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE:</b>						
Restauro e riqualificazione degli immobili di proprietà. Ridurre l’impatto ambientale tramite il miglioramento nella gestione della raccolta differenziata						
INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	TARGET 2025	RISULTATO	CENTRO RESPONSABILITA’
4.5.1	Ristrutturazione immobile in via delle Orsole	risultato	Si/No	Si Completamento lavori	No <sup>16</sup>	Risorse e patrimonio
4.5.2	Miglioramento nella gestione della raccolta differenziata attraverso azioni di informazione e sensibilizzazione del personale	impatto	(% materiale non conforme sul totale indifferenziato anno t) – (% materiale non conforme sul totale indifferenziato anno t – 1) / % (% materiale non conforme sul totale indifferenziato anno t – 1)	-2%	-6,6%	Risorse e patrimonio Segretario Generale
<b>OBIETTIVO OPERATIVO – EFFICIENTAMENTO ECONOMICO:</b>						
Razionalizzazione della spesa e aumentare la capacità d’intervento sul territorio						
INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	TARGET 2025	RISULTATO	CENTRO RESPONSABILITA’
4.6.1	Grado di utilizzo del budget 2025 stanziato per gli interventi economici	impatto	(Consuntivo / budget, al netto di eventuali misure previste nel Piano di razionalizzazione 2025-2027)	>=90	103% <sup>17</sup>	Tutte le Aree

<sup>16</sup> È stata completata in tutti i piani la posa degli impianti, dei serramenti e del pavimento sopraelevato. In fase di esecuzione è stata riscontrata una difformità rispetto alle planimetrie della rete idrica che ha comportato la necessità di apportare una variante al progetto avviando un’interlocuzione con il Comune di Milano.

<sup>17</sup> Consuntivo 2025: € 48.766.533; Preventivo 2025: € 47.399.512. Al netto della misura del Piano di razionalizzazione 2025-2027 *Gestione pratiche SUAP*: Consuntivo 2025: 46.280.952, Preventivo 2025: 44.723.512. Il risultato risente prevalentemente di rifinanziamenti per i bandi PID.

## OBIETTIVI INDIVIDUALI ANNUALI PER AREA

DI SEGUITO SI RIPORTANO GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI ANNUALI CHE NON SONO GIÀ PRESENTI TRA GLI OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO E DI PERFORMANCE

SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE: EVOLUZIONE DEL REGISTRO IMPRESE					
INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	TARGET 2025	RISULTATO	AREA
Evoluzione automatismi istruttoria pratiche. Potenziamento corsia preferenziale: Aggiornamento dei parametri/criteri utilizzati per l'attivazione degli automatismi	risultato	D	Sì	Sì	Front end Registro delle imprese
Back Office RI: progetto esecutivo di un nuovo cruscotto gestionale per l'organizzazione dei carichi e dei flussi di lavoro	risultato	D	Entro il 31/12/2025	Sì	Registro delle imprese
SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE: SUAP ASSOCIATO CAMERALE					
INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	TARGET 2025	RISULTATO	AREA
Sviluppo del SUAP Associato Camerale: 1. SUAP Comune di Milano: rispetto dei livelli essenziali (SLA) stabiliti dalla convenzione per la gestione delle pratiche 2. Formazione e accompagnamento per il passaggio al Catalogo del Sistema Informatico degli Sportelli Unici (SSU): % Comuni aderenti al SUAP associato camerale coinvolti in attività di formazione e accompagnamento	risultato	S	1. 100% 2. 90%	1. 100% 2. 100%	Registro delle imprese Personale innovazione e sportelli

SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE: TUTELA DEL MERCATO					
INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	TARGET 2025	RISULTATO	AREA
Sviluppo di nuovi interventi nell'ambito della tutela del mercato: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creazione di un network tra i diversi soggetti competenti in ambito di controlli (enti, associazioni di categoria, laboratori ecc.)</li> <li>2. Progettazione e realizzazione di una reportistica sull'azione dell'Ente in ambito di tutela del mercato</li> <li>3. Definizione di un Piano di azioni per migliorare la trasparenza e la concorrenza del settore Moda in collaborazione con le partecipate e con altri soggetti pubblici e associativi competenti nel settore</li> </ol>	risultato	-	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sì</li> <li>2. Sì</li> <li>3. Sì</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sì</li> <li>2. Sì</li> <li>3. Sì</li> </ol>	Promozione per le imprese e Tutela del mercato
SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE: DIGITAL TRANSFORMATION					
INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	TARGET 2025	RISULTATO	AREA
Innalzamento del livello di cyber security: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aggiornamento del Piano per l'implementazione delle azioni di miglioramento individuate dall'assessment sulla cyber security</li> <li>2. Realizzazione degli interventi previsti per il 2025</li> </ol>	risultato	D	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entro 28/02/2025</li> <li>2. Sì</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 28/02/2025</li> <li>2. Sì</li> </ol>	Personale innovazione e sportelli
Definizione di una policy sull'utilizzo dell'IA	risultato	D	Sì	Sì	Personale innovazione e sportelli

Pianificazione degli sviluppi informatici delle spese validate dalla Cabina di regia e avvio di una reportistica semestrale sull'andamento delle spese informatiche, con evidenza dei risparmi in termini di tempo sulle singole lavorazioni	risultato	D	Sì	Sì	Personale innovazione e sportelli
<b>SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE: DIGITAL TRANSFORMATION</b>					
INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	TARGET 2025	RISULTATO	AREA
Implementazione e promozione di nuovi strumenti per la gestione dei servizi di certificazione per l'estero: 1. Avvio sperimentazione evasore automatico 2. N. corsi di formazione sulla nuova piattaforma per la richiesta di certificati di origine 3. N. Camere di commercio coinvolte nelle iniziative di tutoring, in collaborazione con Promos Italia	risultato	D	1. Sì 2. Almeno 5 3. Almeno 10	1. Sì 2. 5 3. 62 <sup>18</sup>	Personale innovazione e sportelli
1. Realizzazione di una base di conoscenza sui principali procedimenti dell'Albo Gestori Ambientali 2. Studio di fattibilità per la realizzazione di uno strumento di assistenza all'utenza	risultato	-	1. Almeno 15 procedimenti 2. Sì	1. 16 2. Sì	Personale innovazione e sportelli
<b>SERVIZI INNOVATIVI E PER LA SOSTENIBILITÀ: APERTURA INTERNAZIONALE</b>					
INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	TARGET 2025	RISULTATO	AREA
Realizzazione di interventi diretti a supporto dell'internazionalizzazione in collaborazione con Promos Italia: - % incremento servizi erogati - progettazione e avvio di nuovi servizi	risultato	-	1. >=5% 2. Almeno 2	1. 9% Bando Filiera digitale 22% Bando Connessi 2. 2	Promozione per le imprese e Tutela del mercato

<sup>18</sup>Con Promos sono stati realizzati 4 incontri sul tema della digitalizzazione dei certificati di origine. In corso d'anno è subentrata un'iniziativa di più ampio respiro di Unioncamere nazionale in collaborazione con gli uffici referenti della nostra Camera coinvolti anche in qualità di relatori, che ha visto il coinvolgimento di tutte le Camere associate (62).

SERVIZI INNOVATIVI E PER LA SOSTENIBILITÀ: START UP					
INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	TARGET 2025	RISULTATO	AREA
TEF: mappatura e analisi del sistema camerale per la definizione di un pacchetto di servizi da proporre alle imprese nell'ambito del TEF (es. ufficio startup talent e studenti; assistenza startup; incubator; contributi ...): <ol style="list-style-type: none"> <li>Analisi dell'offerta del sistema (Camera e società partecipate) e definizione di un catalogo di servizi da proporre in ambito TEF</li> <li>Presentazione e condivisione con TEF dei servizi da erogare</li> </ol>	risultato	-	<ol style="list-style-type: none"> <li>Entro 31/03/2025</li> <li>Sì</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>31/03/2025</li> <li>Sì</li> </ol>	Promozione per le imprese e Tutela del mercato
SERVIZI INNOVATIVI E PER LA SOSTENIBILITÀ: CREDITO E SOSTEGNO ALLE IMPRESE					
INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	TARGET 2025	RISULTATO	AREA
Definizione di report quali-quantitativi sull'andamento dei bandi, valorizzando i dati risultanti dalle domande di contributo, in collaborazione con il CDG e le strutture referenti: <ol style="list-style-type: none"> <li>un report consuntivo quali-quantitativo annuale;</li> <li>un report infrannuale di monitoraggio dello stato di avanzamento delle iniziative e di previsione a finire</li> </ol>	risultato	-	<ol style="list-style-type: none"> <li>Entro il 30/06/2025</li> <li>Entro il 31/12/2025</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>SI<sup>19</sup></li> <li>SI<sup>20</sup></li> </ol>	Promozione per le imprese e Tutela del mercato

<sup>19</sup> Report 2024. Presentato nella Giunta del 4 marzo 2025. I risultati provengono dalla nuova dashboard che visualizza i dati di AGEF (<https://app.powerbi.com/groups/35bc7b6a-fc03-4978-80d1-3438bf32a7f9/reports/59255701-b41f-4f8c-8e5a-4bde59b98379/56b6f4d016a8657dc63d?experience=power-bi>)

<sup>20</sup> Report Primo semestre 2025 e previsione a finire. Presentato nella Giunta del 1 dicembre 2025. Cfr. nota precedente.

ATTRATTIVITÀ E SVILUPPO DEL TERRITORIO/SERVIZI INNOVATIVI E PER LA SOSTENIBILITÀ: PROGETTI 20% (Doppia transizione digitale ed ecologica, Internazionalizzazione e Turismo)					
INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	TARGET 2025	RISULTATO	AREA
Progetti 20%: 1. Definizione Piano operativo per i progetti 20% 2. Realizzazione degli output previsti	risultato	-	1. Entro 31/03/2025 2. Target: 100% (margine di tolleranza 10%)	1. DG n.18 17/02/25 PID Doppia transizione; DG n. 19 17/02/25 Internazionaliz.; DG n. 43 11/04/25 Turismo. 2. 100%	Segretario Generale

FATTORI ABILITANTI: SISTEMA DI PREVENZIONE DEL RISCHIO					
INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	TARGET 2025	RISULTATO	AREA
Definizione di adeguate misure da implementare all'interno dell'Ente atte a garantire la protezione dei dati personali tenendo conto dell'interazione tra GDPR, Regolamento europeo AI act e disciplina in materia di Cybersecurity, in particolare: <ul style="list-style-type: none"> <li>- check list dei requisiti modelli di AI adottati                dalla Camera (corporate) e degli impegni                contrattuali dei fornitori;</li> <li>- regole privacy necessarie nella policy di utilizzo                di tools di AI generativa ai fini di produttività                individuale</li> </ul>	risultato	D	Entro il 31/12/2025	- 23/12/25 - 09/06/25	Compliance e Qualità Segretario Generale Personale Innovazione e Sportelli

FATTORI ABILITANTI: DIGITAL TRANSFORMATION					
INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	TARGET 2025	RISULTATO	AREA
ERP/BPM: Implementazione di azioni di miglioramento finalizzate alla semplificazione delle procedure e all'efficientamento della gestione <ol style="list-style-type: none"> <li>Attuazione di azioni di miglioramento della rendicontazione (importo liquidato) contratti</li> <li>Analisi di fattibilità per la creazione di un agente virtuale per assistere Responsabili e Referenti acquisti nella gestione procedure di acquisto</li> </ol>	risultato	D	1. Sì 2. Sì	1. Sì <sup>21</sup> 2. Sì	Risorse e patrimonio
Utilizzo delle nuove tecnologie per il miglioramento di processi di competenza dell'Area: <ol style="list-style-type: none"> <li>Studio di fattibilità per la digitalizzazione della gestione delle richieste di sgravio</li> <li>Digitalizzazione dei flussi di cassa: studio di fattibilità su almeno un flusso</li> </ol>	risultato	D	1. Sì 2. Sì	1. Rilasciato servizio 18/12/25 2. Sì	Risorse e patrimonio
<ol style="list-style-type: none"> <li>Co-progettazione dell'impianto di misurazione delle qualità e dei risultati degli interventi DT, avvio del sistema di misurazione e monitoraggio e controllo delle condizioni necessarie per avviare la misurazione dei KPI previsti</li> <li>Consolidamento e presidio dell'impianto di misure a tutela dei dati personali trattati con gli interventi DT, per garantire la conformità al GDPR e alla luce della normativa AI act laddove correlata</li> </ol>	risultato	D	Entro 31/12/2025	Sì	Compliance e Qualità

<sup>21</sup>Automazione della precompilazione dei dati del liquidato nelle schede ANAC

FATTORI ABILITANTI: CRM & COMUNICAZIONE					
INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	TARGET 2025	RISULTATO	AREA
Valorizzazione delle funzionalità del CRM:  1. Aggiornamento del piano e sviluppo evolutive previste per il 2025 2. Azioni finalizzate all'incremento dei consensi ottenuti dagli utenti per finalità di marketing: % incremento consensi	risultato	D	1. Sì 2. >=20%	1. Sì <sup>22</sup> 2. Incremento 22% Nuovi consensi acquisiti 30%	Tutte le Aree
1. Definizione di un Piano di comunicazione strategica integrata, in collaborazione con Parcam Srl per il 2025 2. Realizzazione degli interventi previsti dal piano per il 2025	risultato	D	1. Entro il 31/03/2025 2. Entro il 31/12/2025	1. 31/03/25 2. Sì	Personale Innovazione e Sportelli

<sup>22</sup> Integrazione con applicativi SOL2, Cert'o e Telemaco; sviluppate nuove funzionalità: invio di comunicazioni pec-to-pec, Single Customer View, Service Gap Analysis e Real Time Marketing.

FATTORI ABILITANTI: VALORIZZAZIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE E RIDUZIONE DELL'IMPATTO AMBIENTALE					
INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	TARGET 2025	RISULTATO	AREA
Interventi di valorizzazione del patrimonio immobiliare: 1. Consegna cantiere per lavori di pulizia e restauro della facciata di Palazzo Mezzanotte 2. Realizzazione di uno studio per valorizzazione immobile in Via Felice Cavallotti	risultato	-	1. Entro 31/10/2025 2. Entro 31/12/2025	1. 06/10/25 2. 31/03/25	Risorse e patrimonio
Efficientamento energetico degli immobili della Camera di commercio (Turati, Mezzanotte): Collaborazione con altre U.O. per la creazione di un sistema di monitoraggio degli obiettivi green (riduzione consumi e rifiuti) della Camera	risultato	-	Sì	Sì	Risorse e patrimonio
FATTORI ABILITANTI: RISORSE UMANE E FORMAZIONE CONTINUA - DAI VALORI AI COMPORAMENTI					
INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	TARGET 2025	RISULTATO	AREA
Indagine di clima/sondaggio great place to work: miglioramento dei risultati 1. Presentazione di una proposta di miglioramento per l'Area sulla base dei risultati dell'indagine 2. Realizzazione degli interventi individuati	impatto	-	1. Entro il 28/02/2025 2. Entro il 31/10/2025	1. Sì <sup>23</sup> 2. Sì <sup>24</sup>	Tutte le Aree Segretario Generale

<sup>23</sup> Ogni Area ha raccolto numerose proposte e selezionato quelle a maggior valore aggiunto, presentandole poi attraverso specifici incontri a tutto il personale. Tutte le Aree hanno presentato le loro proposte entro il 28/02.

<sup>24</sup> Tra le attività realizzate nel corso del 2025 si ricordano: Sportello di ascolto, Stress management aumentato, Mentoring per i nuovi assunti, Video pillole e/o podcast con aggiornamenti aziendali, "Raccontiamoci...remando insieme", Stand up meeting, Errore del mese, "Un'organizzazione, tanti racconti", Gioco a quiz "Rischiacamera"

<b>FATTORI ABILITANTI: EFFICIENTAMENTO ECONOMICO</b>					
<b>INDICATORI INDIVIDUALI</b>	<b>TIPOLOGIA</b>	<b>DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S</b>	<b>TARGET 2025</b>	<b>RISULTATO</b>	<b>AREA</b>
Piano di razionalizzazione delle spese camerali 2025-2027: Individuazione di misure di risparmi e/o ricavi da conseguire attraverso processi di riorganizzazione, ristrutturazione e riqualificazione della spesa. Almeno 1 azione individuata da segnalare al CDG	impatto	-	Entro il 31/03/2025	SI <sup>25</sup>	Tutte le Aree

---

<sup>25</sup> Le Aree hanno presentato le loro proposte che sono confluite nel Piano triennale di razionalizzazione approvato con Delibera di Giunta n. 38 del 31/03/25.

## RENDICONTAZIONE PIANO INDICATORI RISULTATI ATTESI DI BILANCIO (P.I.R.A.) – D.M. 27/03/2013 ART. 2 COMMA 4, d

Di seguito vengono rendicontati gli obiettivi inseriti nel Piano indicatori risultati attesi di bilancio.

Missione		011 Competitività e sviluppo delle imprese							
Programma		005 Promozione e attuazione di politiche di sviluppo competitività e innovazione di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo							€ 34.101.215
Obiettivo strategico		2. SERVIZI INNOVATIVI E PER LA SOSTENIBILITA'							
Obiettivi operativi		2.1 Start up e imprese innovative							
Indicatori		Descrizione indicatori	Tipologia	Unità di misura	Fonte dati	Algoritmo di calcolo	Target 2025	Risultato	Centro di responsabilità
2.1.1	Grado di utilizzo del budget stanziato "Startup e imprese innovative"	Indica il grado di utilizzo delle risorse stanziato per l'iniziativa nonché la capacità della Camera di rispettare la programmazione delle attività e delle iniziative previste	Efficacia	Percentuale	Controllo di gestione	Valore contabilizzato anno t/ valore di budget anno t	>=90%	101% <sup>26</sup>	Giovani e start up
2.1.2	Impatto dei programmi di accelerazione in Accordo di programma	Indica l'impatto dell'iniziativa sul territorio	Impatto	Percentuale	Giovani e start up	Start up consolidate nel biennio successivo con raccolta di ulteriori investimenti / Start up premiate nell'edizione dell'anno t-2	>=30%	75% <sup>27</sup>	Giovani e start up
2.1.3	% incremento attori mappati su piattaforma <a href="https://innovationmap.yesmilano.it">https://innovationmap.yesmilano.it</a>	Indica il grado di successo dell'iniziativa	Risultato	Valore assoluto	Giovani e start up	N. start up coinvolte	+25%	+64,8% <sup>28</sup>	Giovani e start up Parcam

<sup>26</sup> Il 2025 è stato caratterizzato dalle attività di TEF che da febbraio 2025 ha finanziato 85 programmi di ricerca finanziati, 60 progetti con capitale di rischio finanziati ("ventures"), 320 imprese emergenti supportate (Programma "Ignitions"), € 120 milioni di capitale raccolto; inoltre sono stati assegnati i *grant* previsti nell'ambito delle iniziative in collaborazione con PoliMI e UniMI *Encubator*, *Seed4Innovation*, *Switch2Product*, *Call Start UP Open Innovation* e realizzato il progetto, non previsto in sede di preventivo e in collaborazione con Formaper, *Piano d'azione triennale 2025-2027 per la diffusione della cultura d'impresa tra studenti*.

<sup>27</sup> Il 75% delle imprese premiate nel 2023 nell'ambito dell'iniziativa *Encubator* e *S2P* ha successivamente raccolto € 2,5 milioni di euro.

<sup>28</sup> Al termine del 2024 nella sezione Startup innovative della piattaforma erano presenti 1.896 startup; al 31/12/2025 nella stessa sezione erano presenti 3.125 startup (+64,8% YoY).

Obiettivi operativi		2.2 PID e Transizione digitale							
Indicatori		Descrizione indicatori	Tipologia	Unità di misura	Fonte dati	Algoritmo di calcolo	Target 2025	Risultato	Centro di responsabilità
2.2.1	Rispetto del piano di attività in ambito PID	Indica il grado di utilizzo delle risorse stanziati sugli interventi economici per l'iniziativa nonché la capacità della Camera di rispettare la programmazione delle attività e delle iniziative previste	Efficacia	Valore assoluto Percentuale	Controllo di gestione PID	SI/NO Valore contabilizzato anno t/ valore di budget anno t	SI >=90%	SI 142% <sup>29</sup>	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio PID
2.2.2	N. utenti raggiunti dal PID (valutazioni e interventi)	Indica la capacità del PID di intervenire direttamente sugli utenti del <i>funnel</i> individuato	Risultato	Valore assoluto	PID	N. utenti coinvolti	>=3.700	3.960	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio PID
2.2.3	N. imprese coinvolte nell'iniziativa Master Class	Indica il grado di realizzazione dell'iniziativa	Realizzazione fisica	Valore assoluto	PID	N. imprese coinvolte	>=100	22 <sup>30</sup>	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio PID
Obiettivo operativo		2.7 Fintech e credito							
Indicatori		Descrizione indicatori	Tipologia	Unità di misura	Fonte dati	Algoritmo di calcolo	Target 2025	Risultato	Centro di responsabilità

<sup>29</sup> Nel 2025 è stata realizzata la prima *Masterclass* ovvero un percorso di accompagnamento intensivo offerto ad imprese già attive nel PID, con l'obiettivo di supportarle nella ideazione e realizzazione di progetti generativi innovativi. Nel 2025 è aumentato il tasso di *conversion* dei *lead*, misurando così l'efficace utilizzo delle risorse dedicate (dal 59,1% del 2024 al 75,4% del 2025 e incremento della community PID da 17.194 a 19.128 contatti, +8,9%) e il numero di assistenze specialistiche individuali (da 411 a 549, +33%) Grande successo dei Bandi - *Voucher Digitali 4.0* (2,6M€ concessi, 282 imprese beneficiarie), *SI4.0* (5,9M€ concessi, 214 imprese beneficiarie) e il nuovo *SPIDY Speed up your business* (0,8M€ concessi, 52 imprese beneficiarie) - tutti rifinanziati durante l'anno.

<sup>30</sup> Questa nuova iniziativa, realizzata in forma sperimentale nel 2025, ha complessivamente coinvolto 22 imprese (651k€ concessi in ESL), appartenenti agli ambiti produzione di macchinari industriali e retail, che da giugno a dicembre hanno potuto beneficiare di formazione in presenza ed incontri individuali con esperti, dedicati allo sviluppo di soluzioni concrete in tema rispettivamente di servitizzazione di macchinari industriali e di marketing omnicanale, affiancamento dei Digital Promoter PID per la gestione e l'analisi dei dati aziendali, opportunità di promozione e comunicazione, tramite servizi brand, foto, video e campagne ADV e servizi di analisi economica e estrazioni dati del Registro Imprese per le attività di valutazione finanziaria di fornitori, clienti, competitor, investitori. Il percorso ha registrato una partecipazione intensa e ottimi feedback sulla qualità dell'offerta formativa.

2.7.1	Rispetto del piano di attività in ambito Fintech e Crediti	Indica il grado di realizzazione dell'iniziativa	Efficacia Efficienza	Valore assoluto Percentuale	Controllo di gestione	SI/NO valore contabilizzato anno t/ valore di budget anno t	SI >=90%	SI 150% <sup>31</sup>	Innovazione e finanza Innexta Progettazione e gestione interventi di promozione
<b>Obiettivo operativo</b>		<b>2.4 Servizi per la sostenibilità</b>							
<b>Indicatori</b>		<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipologia</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>Fonte dati</b>	<b>Algoritmo di calcolo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Risultato</b>	<b>Centro di responsabilità</b>
2.4.1	Rispetto del piano di attività in ambito Servizi per lo sviluppo sostenibile	Indica il grado di utilizzo delle risorse stanziato sugli interventi economici per l'iniziativa nonché la capacità della Camera di rispettare la programmazione delle attività e delle iniziative previste	Efficacia Efficienza	Valore assoluto Percentuale	Controllo di gestione	SI/NO valore contabilizzato anno t/ valore di budget anno t	SI >=90%	SI 91% <sup>32</sup>	Sviluppo sostenibile Innexta Progettazione e gestione interventi di promozione
<b>Obiettivo strategico</b>		<b>3. ATTRATTIVITÀ E SVILUPPO DEL TERRITORIO</b>							
<b>Obiettivi operativi</b>		<b>3.1 Turismo sostenibile</b>							
<b>Indicatori</b>		<b>Descrizione indicatori</b>	<b>Tipologia</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>Fonte dati</b>	<b>Algoritmo di calcolo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Risultato</b>	<b>Centro di responsabilità</b>
3.1.1	Rispetto del piano di attività in ambito Turismo sostenibile	Indica il grado di utilizzo delle risorse stanziato per l'iniziativa nonché la capacità della Camera	Efficacia Efficienza	Percentuale	Controllo di gestione	SI/NO	SI >=90%	SI 99% <sup>33</sup>	Marketing Territoriale, Cultura e Turismo

<sup>31</sup> Nell'ambito di questa *policy* si sviluppa, in collaborazione con Innexta, il *Piano di azione per la finanza innovativa 2024-2026* nell'ambito del quale sono stati realizzati i seguenti progetti: *Finanzia la tua impresa* (68 webinar/workshop, 577 utenti serviti), *Finnexta* (22 imprese esaminate), la gestione del *Fintech Digital Index/Crowdinvesting Hub* (1.688 utenti) e del nuovo *Portale Agevolazioni* (1 webinar con 104 partecipanti, 83 richieste evase, 13 assistenze individuali); *l'Alt-Finance day/Crowdinvesting day* (30.113 partecipanti). Infine si segnala il prosieguo del *Bando Agevola Credito* (968k€ concessi e 166 imprese beneficiarie) inizialmente non previsto in sede di budget e del *Bando Minibond* (55k€ concessi e 4 imprese beneficiarie).

<sup>32</sup> Nell'ambito di questa *policy* si sviluppa l'attività di gestione del sistema proprietario ESG da parte di Innexta (438 imprese), il *Bando Impresa Sostenibile* (1,4M€ concessi, 44 imprese beneficiarie), il progetto *FacilitAmbiente* per la prevenzione dello sviluppo di conflitti ambientali, in collaborazione con Camera Arbitrale, nello specifico nel 2025 sono stati avviati il progetto *StreetGood* in collaborazione con AMSA, e il progetto *Ex Mercato Selinunte* in collaborazione con il Comune di Milano, lo sviluppo del *Piano di Azioni sostenibili* per il calcolo dell'impronta di carbonio degli immobili camerati. In corso le attività preliminari per la realizzazione della CER.

<sup>33</sup> Nell'ambito di questa *policy* rientra il "*Progetto 20% - Turismo*", all'ultimo anno del terzo triennio, coinciso anche con il percorso di avvicinamento alle Olimpiadi e Paralimpiadi Milano-Cortina 2026. il programma 2023-2025 ha puntato sui settori Mice&High-end per lo sviluppo del *quality tourism*. Tra i risultati di questa strategia, si evidenzia la crescita della capacità del territorio di attrarre eventi (incremento delle *Request for Proposal* +18% vs 2024 e +11% eventi L/XL vs 2024) a fronte di un impatto degli eventi confermati (oltre 300 nel 2025) stimato in 173 milioni di euro e 8600 posti di lavoro - risultati che trovano conferma nelle classifiche ICCA, associazione internazionale di riferimento per il settore. Le azioni sviluppate nel triennio tramite Milano&Partners e Fondazione Triennale Milano hanno consolidato l'attenzione per la destinazione a livello internazionale (DUCO, campagne "Milano. Home of Design" e "YesMilano CityPass" (oltre 19 milioni di reach nel 2023), "Milano. Your Christmas/Winter Playground" (4,5 milioni di reach nell'inverno 2024-25), "Milano. Heritage and Future of cycling" (11 milioni di reach nel 2025), Olimpiadi della cultura, ecc..). Si segnala anche il posizionamento nella Top 40 delle

		di rispettare la programmazione delle attività e delle iniziative previste				Valore contabilizzato anno t/ valore di budget anno t			
<b>3.1.2</b>	Road to Olimpiadi: predisposizione infopoint e canali e canali e-commerce	Indica il grado di realizzazione dell'attività	Realizzazione fisica	Valore assoluto	Marketing Territoriale, Cultura e Turismo	Attività	Attivazione 1° infopoint e attivazione e canale e-commerce	Attivazione Lounge giornalisti presso Palazzo Turati Vendita e distribuzione gratuite Pins olimpiche Milano Cortina 2026	Marketing Territoriale, Cultura e Turismo Milano&Partners
<b>3.1.3</b>	% di partecipanti a piano di formazione Turismo collocati in azienda	Calcola l'impatto dell'iniziativa sul territorio	Impatto	Percentuale	Formaper	n. partecipanti collocati in azienda / n. partecipanti corsi anno t	>=60%	75%	Marketing Territoriale, Cultura e Turismo Formaper
<b>3.1.4</b>	N. di processi relativi alla sostenibilità nel settore turismo ed eventi sia a livello di sistema che di filiera	Calcola l'impatto dell'iniziativa sulla filiera	Impatto	Percentuale	Marketing Territoriale, Cultura e Turismo	n. misure+eventi sul turismo sostenibile anno n / n.	+60%	+116% (13 iniziative 2025; 6 iniziative nel 2024) <sup>34</sup>	Marketing Territoriale, Cultura e Turismo Formaper

destinazioni internazionali presenti nella classifica internazionale GDS-Index 2025, con il raggiungimento del 34mo posto (+10 posizioni in un anno). Sono stati destinati oltre 1 milione di euro in voucher per le imprese, create circa 3.500 occasioni di incontro B2B tra seller locali e buyer internazionali ed è stato rilevato che oltre l'85% dei partecipanti ai fam trip (dato 2025) ha incrementato il proprio volume di business. Sono, infine, oltre 1000 le imprese servite tramite interventi e servizi di formazione, nonché 100 i giovani su profili del settore particolarmente richiesti dalle imprese della filiera. Si è consolidato, in particolare, l'investimento sul capitale umano tramite iniziative di matching con le imprese che hanno fatto registrare tassi di inserimento lavorativo superiori al 60% a seguito della conclusione di corsi formativi dedicati.

<sup>34</sup> **2024: 6 iniziative:** Piano impatto e legacy Milano Cortina 2026, Bando "Promozione del turismo agricolo del vino e dell'olio di qualità" (ADP UCN), Bando "Impresa sostenibile: investimenti linea energia", Bando "Certificazioni di sostenibilità per il settore turistico e degli eventi", Bando "Turismo in bici - potenziamento dei servizi ricettivi per lo sviluppo del cicloturismo", Progetto "Per porta Venezia", Back to the city concert; **2025: 13 iniziative:** Piano impatto e legacy Milano Cortina 2026, Bando "Certificazioni di sostenibilità per il settore turistico e degli eventi", Bando "Filiera turistica sostenibile e accessibile – Linea ospitalità accessibile", Bando "Turismo in bici - potenziamento dei servizi ricettivi per lo sviluppo del cicloturismo", Cicloturismo (DG 69/2025: 3 iniziative: Costruzione di un sistema di offerta territoriale in ambito cicloturistico, iniziative varie con Fondazione

						misure+eventi sul turismo sostenibile anno n-1			
3.1.5	Miglioramento del GDS-Index da parte di Milano	Indica il miglioramento del posizionamento della città di Milano in ambito GDS-Index	Impatto	Valore assoluto	Marketing Territoriale, Cultura e Turismo	ranking anno t-ranking anno t-1 n. award ottenuti	n. 1 award	Milano è entrata nella Top 40 (34^). +10 posizioni vs 2024.	Marketing Territoriale, Cultura e Turismo
Obiettivo operativo 3.2 Bike economy									
Indicatori		Descrizione indicatori	Tipologia	Unità di misura	Fonte dati	Algoritmo di calcolo	Target 2025	Risultato	Centro di responsabilità
3.2.1	Rispetto del piano di attività in ambito Bike Economy (progetti e contributi diretti alle imprese)	Indica il grado di utilizzo delle risorse stanziare sugli interventi economici per l'iniziativa nonché la capacità della Camera di rispettare la programmazione delle attività e delle iniziative previste	Efficacia Efficienza	Valore assoluto Percentuale	Controllo di gestione	SI/NO valore contabilizzato anno t/ valore di budget anno t	SI >=90%	SI 84% <sup>35</sup>	Sviluppo Sostenibile Formaper
3.2.2	Sviluppo della Bike Factory (programma di formazione e incontro D/O)	Indica il grado di efficacia dell'iniziativa	Efficacia	Percentuale Valore assoluto	Controllo di gestione	n. imprese servite dallo Sportello Lavoro	n. 30 n. 13	n. 36 n. 33 <sup>36</sup>	Ambiente ed economia circolare Formaper

Triennale, campagna promozionale mirata), Progetto *Impatto sociale su quartieri* (DG 77/2025: 3 iniziative: formazione e *placement* operatori AMSA, *FacilitAmbiente* - Progetto *StreetGood*, monitoraggio HORECA), *Back to the city concert*, n. 1 ciclo di 7 incontri - rivolti al personale camerale e dell'Agenda di promozione turistica della città e del Comune di Milano - di orientamento sui processi di sostenibilità sociale, ambientale ed economica con la finalità di offrire alle imprese soluzioni innovative e personalizzate, n. 1 Workshop realizzato in collaborazione con Formaper "*Lavoro sostenibile nel turismo: più valore per le persone, più risultati per l'impresa*", con la partecipazione di Oscar Farinetti e Flavia Coccia.

<sup>35</sup> Nel 2025 sono state realizzate le seguenti attività previste in sede di Budget: **Bike Factory** (in collaborazione con Formaper): creazione del polo formativo pubblico "*Bike economy - la scuola*", più di 3.000 candidature, circa 360 nuovi professionisti formati in 19 percorsi, 70 imprenditori partecipanti. Realizzazione un corso post diploma, entrato a far parte del catalogo IFTS di Regione Lombardia (150 candidature per 20 posti) con avvio delle lezioni da metà gennaio presso il Velodromo Vigorelli. **Innovazione della filiera**: nel 2025 sono stati previsti, nell'ambito dei programmi di incubazione e accelerazione svolti in collaborazione con il Politecnico di Milano e con Polihub "*Switch2Product*" e "*Encubator*", tre Grant verticali per la *bike economy*. **Internazionalizzazione della filiera** (in collaborazione con Promos Italia): sono state individuate circa 200 realtà presenti sui tre territori; tra questi sono stati individuati i *beginners* (24 servizi digitali attivati) e le *PMI mature* (30 attività di incoming buyer); è stata creata la *Bike economy Directory* che ha permesso alle imprese locali di rendere visibili le proprie produzioni a buyer internazionali. **Bando "Bike to work"**: 85k€ per 4 imprese beneficiarie, al di sotto delle aspettative iniziali previste in sede di Budget.

<sup>36</sup> n. 23 risultano occupati nel settore; n. 10 inseriti in percorsi di selezione o riceventi un'offerta di lavoro nel settore *bike*.

Obiettivo operativo		3.3 Comunicazione integrata							
Indicatori	Descrizione indicatori	Tipologia	Unità di misura	Fonte dati	Algoritmo di calcolo	Target 2025	Risultato	Centro di responsabilità	
3.3.1	N. eventi promozionali Palazzo Giureconsulti	Indica il grado di realizzazione dell'iniziativa	Risultato	Valore assoluto	Parcam	n. eventi realizzati	almeno 7	n. 16 <sup>37</sup>	Comunicazione integrata e marketing dei servizi Parcam
Obiettivo operativo		3.4 Attrazione giovani talenti							
Indicatori	Descrizione indicatori	Tipologia	Unità di misura	Fonte dati	Algoritmo di calcolo	Target 2025	Risultato	Centro di responsabilità	
3.4.1	Rispetto del piano di attività dell'iniziativa "Milano Home of Talents"	Indica il grado di utilizzo delle risorse stanziare sugli interventi economici per l'iniziativa nonché la capacità della Camera di rispettare la programmazione delle attività e delle iniziative previste	Efficacia Efficienza	Valore assoluto Percentuale	Giovani e start up Milano&Partners	SI/NO valore contabilizzato anno t / valore di budget anno t	SI >=90%	SI 98% <sup>38</sup>	Giovani e start up Milano&Partners
3.4.3	Welcome desk Studenti internazionali (servizi di accoglienza, orientamento e assistenza)	Indica il grado di realizzazione dell'attività	Risultato	Percentuale	Giovani e start up Milano&Partners	Var % n. studenti assistiti	+20%	11.489 vs 8.542 (+34% YoY)	Giovani e start up Milano&Partners
3.4.2	N. studenti e talenti internazionali intercettati	Indica il grado di realizzazione dell'attività	Risultato	Percentuale	Giovani e start up Milano&Partners	Var % n. contatti mailing list	+ 10%	13.342 vs 10.830 (+23% YoY)	Giovani e start up Milano&Partners
Obiettivo operativo		3.5 Matching domanda/offerta di lavoro							

<sup>37</sup> Tra i più significativi Digit Export Day, Workshop PID, YesMilano Welcome Fest, Small Smart Sustainable, Come corre la Bike Economy, Rapporto Milano Produttiva, BAM Olimpiadi Culturali, Finance Day, Milano Ambassador Programme. 1993 partecipanti, 674 uscite media.

<sup>38</sup> Nel corso del 2025 adesione al Protocollo di Intesa Study in Milano dell'Accademia IUAD (totale 8 università e 10 AFAM), Student & Talent Desk (in collaborazione con Milano&Partners) 4.000 studenti e talenti supportati con attività di orientamento, incontri one-to-one e webinar (+18,5% vs 2024). Più di 4.600 studenti internazionali intercettati nei Welcome Days nelle principali università e AFAM milanesi. Il format *In Company Visits* e i workshop tematici hanno coinvolto 255 partecipanti (+46%) con il coinvolgimento di Pirelli, Dolly Noire, Amplifon, UniCredit e WeRoad. È stato avviato il nuovo progetto "Prospecta", piattaforma gratuita pensata per connettere le imprese della città con giovani talenti internazionali (121 candidati 43 diverse nazionalità 29 aziende). Crescita della Community YesMilano Students (13.300 membri, +23%). Eventi di community (quasi 3.000 partecipanti, di cui 700 presenti alla seconda edizione della *YesMilano Welcome Fest*).

Indicatori		Descrizione indicatori	Tipologia	Unità di misura	Fonte dati	Algoritmo di calcolo	Target 2025	Risultato	Centro di responsabilità
3.5.1	n. utenti serviti dal Piano di riduzione dei mismatch D/O offerta di lavoro e promozione della cultura del fare impresa (PNI, ISA, Integra, Turismo, PID, Bike Factory, Imprese e Giovani)	Indica il grado di realizzazione del Piano	Risultato	Valore assoluto	Formaper	n. utenti totali serviti (Giovani, Studenti, Imprese)	>=4.200	6.518	Formaper

Missione		012 Regolazione dei mercati							
Programma		004 Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori							
Obiettivo strategico		1. SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE							
Obiettivo operativo		1.1 SUAP Associato Camerale							
Indicatori		Descrizione indicatori	Tipologia	Unità di misura	Fonte dati	Algoritmo di calcolo	Target 2025	Risultato	Centro di responsabilità
1.1.1	N. pratiche gestite dal SUAP Associato Camerale	Indica il risultato ottenuto dall'attività	Risultato	Valore assoluto	SUAP Anagrafico	n. pratiche gestite	8.000	6.694 <sup>39</sup>	Promozione attività di rete tra PA SUAP Anagrafico
1.1.2	n. pratiche gestite dal SUAP Comune di Milano	Indica il risultato ottenuto dall'attività	Risultato	Valore assoluto	SUAP Anagrafico	n. pratiche gestite	50.000	47.381 <sup>40</sup>	Promozione attività di rete tra PA SUAP Anagrafico
1.1.3	Realizzazione del Contact Center unico e Contact SUAP Comune di Milano	Indica la realizzazione dell'attività	Realizzazione fisica	SI/NO	SUAP Anagrafico	Attività	Start-UP Contact Center unico	NO <sup>41</sup>	Promozione attività di rete tra PA SUAP Anagrafico
Obiettivo operativo		1.2 Servizi digitali evoluti							
Indicatori		Descrizione indicatori	Tipologia	Unità di misura	Fonte dati	Algoritmo di calcolo	Target 2025	Risultato	Centro di responsabilità
1.2.1	Realizzazione del progetto Digital Transformation	Indica la realizzazione dell'attività	Realizzazione fisica	Avanzamento attività	PMO	Attività	Rilascio moduli	SI <sup>42</sup>	Responsabili di cantiere

<sup>39</sup> 5 nuovi Comuni rispetto al 2024. E' ancora in corso la trattativa con il Rhodense.

<sup>40</sup> Sono state gestite meno pratiche del previsto mantenendo elevati i livelli di servizio; a seguito dell'entrata a regime della gestione del SUAP del Comune di Milano è stata operata una rinegoziazione dei costi di gestione pratiche a beneficio dell'utenza esterna.

<sup>41</sup> Attività rinviata agli esercizi successivi.

<sup>42</sup> Rilasci: **Customer service**: ora l'operatore, grazie all'integrazione con il CRM camerale, ha una visione unificata del cliente, in quanto lo riconosce automaticamente e visualizza i suoi dati in tempo reale. Le richieste di assistenza possono essere gestite direttamente dagli operatori del Customer Service o indirizzate agli uffici competenti dell'ente camerale, assicurando un trattamento coordinato, trasparente ed efficiente delle segnalazioni. Da ottobre a dicembre 2025 17 mila call, 2 mila mail, 270 live chat; solo il 3% trasferite all'URP. **QMS**: -24,6% appuntamenti presi in reception, integrazione con CRM, 44 mila appuntamenti prenotati tramite il nuovo sistema. **Proximity Delivery**: servizio di locker per

							previsti dal programma		
1.2.2	Realizzazione del progetto Digital Transformation Cantiere RI	Indica la realizzazione dell'attività	Realizzazione fisica	Avanzamento attività	Registro imprese	Attività	Rilascio moduli previsti dal programma	SI <sup>43</sup>	Registro imprese
1.2.3	Realizzazione del piano di Demand Management	Indica la realizzazione dell'attività	Realizzazione fisica	Avanzamento attività	Registro imprese	Attività	Rilascio moduli previsti dal programma	SI <sup>44</sup>	Registro imprese
1.2.4	Realizzazione dell'automazione dei Certificati di origine (riduzione pratiche front-end)	Indica il grado di digitalizzazione dell'attività	Impatto	Percentuale	Infrastrutture IT e Servizi interni Servizi digitali per le imprese	Pratiche front end anno t - Pratiche front end anno t-1	-30%	nd <sup>45</sup>	Infrastrutture IT e Servizi interni Servizi digitali per le imprese
<b>Obiettivo operativo</b>		<b>1.3 Tutela del mercato e Giustizia alternativa</b>							

la consegna di prodotti camerali, -22% delle consegne a sportello; **Sportello Web**: n. 3 nuove assistenze (carnet ATA, proprietà intellettuale, deposito bilanci). **CamON**: assistente virtuale, 220 conversazioni, ottimi riscontri sul servizio Booking, senza addestramento sull'esterno ha già l'85% di risposte in linea con le aspettative degli utenti. **CRM**: nuove funzioni quali Service Gap Analysis, Marketing Real Time, Single Customer View, gestione Lead, Pec to Pec.

<sup>43</sup> Rilasci: **Lucy** è l'Assistente Virtuale (generativo) specializzato sugli adempimenti relativi agli organi e alle cariche amministrative delle società di capitali e all'obbligo della comunicazione del domicilio digitale degli amministratori (2.360 conversazioni, 5.390 messaggi scambiati)

<sup>44</sup> Nel 2025 sono state realizzate le seguenti attività: **SOL Servizi On Line** sono state svolte le seguenti iniziative: 1) passaggio del servizio "Eventi" sul CRM; 2) progettazione trasloco servizio "Assistenza specialistica" e "Rettifiche" nell'ambito della nuova suite SOL2; 3) passaggio su SOL2 del servizio "URP Risponde" (1.298 richieste online), "Reclami" (38 richieste online), "Accesso agli atti" (Documentale: 135 richieste online, Civico: 4 richieste online, Generalizzato: 4 richieste online), "Stampa in azienda", "Diritti", "Rinnovo Marchio Metalli Preziosi"; 4) Creazione di nuovi servizi in SOL2: "Selezioni esperti assistenza specialistica" (167 richieste online), "Rilascio certificati RI con integrazione locker" (5.577 richieste online), "Nulla osta con integrazione locker" (136 richieste online), "Attestati mediatori", "Cancellazione protesti per avvenuto pagamento", "Deposito bilanci / Proprietà Intellettuale - sportello web" (servizio di assistenza specifico), "Instant poll su agenda 2.0" (n. 4.944 risposte), "Funzione smistatore automatico delle richieste". Inoltre sono stati rilasciati n. 10 nuovi servizi su appuntamento (1. Patlib, 2. Carte tachigrafiche - Lodi, 3. Certificati RI - Lodi, 4. Firma digitale - Lodi, 5. Vidimazione Libri Sociali - Lodi, 6. Agenti Mediatori - Monza, 7. Deposito Bilanci, 8. Proprietà intellettuale, 9. URP - richieste fuori competenza, 10. Ritiro nulla osta online (solo Milano). **Gestione del fascicolo personale: da ibrido a digitale - progetto biennale**: caricamento e alimentazione dei fascicoli del personale (primi 40 fascicoli). **Nuovo gestionale data protection**: graduale sostituzione dell'attuale applicativo REGI. **Dichiarazione esami mediatori – recupero dati su vecchie piattaforme esami mediatori**: Infrastruttura completata. **Evolutive portale istituzionale**: aumento delle funzionalità dell'editor di testo, attivazione e disattivazione di header e footer nella singola pagina, miglioramento navigazione da mobile e accessibilità, gestione contenuti bandi, news e comunicati stampa, arricchimento del calendario eventi con import manuale degli eventi da CRM. **Knowledge base AGEST**: rilasciate n. 18 schede procedurali. **CRM**: *Real Time Marketing* rilascio Customer voice e Customer service.

<sup>45</sup> L'evasore automatico delle pratiche di richiesta dei Certificati di Origine è stato introdotto a dicembre 2025 (37 pratiche automatiche).

Indicatori		Descrizione indicatori	Tipologia	Unità di misura	Fonte dati	Algoritmo di calcolo	Target 2025	Risultato	Centro di responsabilità
1.3.1	Efficientamento e sviluppo del Servizio Prezzi (Progetto Redazione diffusa)	Indica la realizzazione dell'attività	Realizzazione fisica	Avanzamento attività	Prezzi	Attività	Estensione strumento di Redazione diffusa alle altre Commissioni	SI <sup>46</sup>	Prezzi
1.3.2	Promozione dell'arbitrato	Indica la realizzazione dell'attività	Realizzazione fisica	Avanzamento attività	Camera Arbitrale	Attività	Rispetto del piano di Azioni per la promozione dell'Arbitrato nel settore della moda + per le PMI sui territori	SI <sup>47</sup>	Dirigente Tutela del mercato e ambiente
1.3.3	Progetto "Un network per la conformità dei prodotti"	Indica il grado di realizzazione dell'iniziativa	Realizzazione fisica	Avanzamento attività	Vigilanza a tutela della fede pubblica	Attività	Attivazione del network con riunioni del settore	SI <sup>48</sup>	Vigilanza a tutela della fede pubblica
1.3.4	Apprendimento pratico e esperienziale per aspiranti agenti d'affari in mediazione	Indica il grado di realizzazione dell'iniziativa	Realizzazione fisica	SI/NO	Protesti ruoli ed	SI/NO	SI	SI <sup>49</sup>	Protesti ruoli ed esami abilitanti

<sup>46</sup> Nel 2025 è stato realizzato l'adeguamento del software di redazione diffusa per il listino immobili e sono state realizzate le funzionalità di redazione diffusa per i listini ingrosso, ampliando tale modalità di rilevazione anche ad altre Commissioni rispetto a quelle già in essere.

<sup>47</sup> La Camera Arbitrale di Milano (CAM) offre un servizio specializzato per la risoluzione di controversie nel settore moda e design (CAM Moda), garantendo velocità, riservatezza e arbitri esperti del settore. L'iniziativa mira a tutelare il valore del brand e la reputazione aziendale, spesso a rischio nei contenziosi pubblici. La Camera Arbitrale ha creato un percorso dedicato alla gestione delle dispute fashion & luxury, un pilastro dell'economia milanese. Si svolgono corsi specifici per formare esperti in arbitrato, spesso con docenti che sono avvocati in-house del settore (es. maggio 2025)

<sup>48</sup> Nel 2025 è stato fatto uno sforzo molto significativo di cooperazione e costruzione network in varie direzioni: *Autorità centrali*: MASE (condivisione progetto EEPLIANT4 e check list per il controllo di prodotti in Dogana, procedure Baton, inserimento dati in ICSMS), Agenzia delle Dogane (Progetto di cooperazione sulla Serbia per la vigilanza sulla sicurezza prodotti, avvio di cooperazione nell'ambito di CASP CUSTOMS e del WP12 di Eepliant4) ENEA (cooperazione permanente nei WP di EEPLIANT4 con particolare riguardo al WP11: co-leader su sfide della vigilanza), UNI (attivazione servizio unicadesk online, interventi in webinar). *Sistema camerale*: Unioncamere e Dintec (proposte di coordinamento e check list per vigilanza nazionale) Unione Regionale camere lombarde (gruppi di lavoro su vigilanza e organizzazione webinar), Camere di commercio (Torino, Prato Pistoia) costante confronto e organizzazione webinar congiunti su CASP e Analisi dei rischi. *Associazioni di categoria*: Assocold, Anima, ASSIL, Confindustria moda, Federmoda, Citta studi Biella.

<sup>49</sup> Per svolgere l'attività di agenti d'affari in mediazione, è necessario partecipare a un corso della durata minima di 150 ore (percentuale di assenze consentite 20% del monte ore – pari a 30 ore). Per accedere al corso occorre essere in possesso del diploma di scuola secondaria di secondo grado quinquennale (si intende esclusivamente il diploma di

					esami abilitanti				
--	--	--	--	--	---------------------	--	--	--	--

<b>Missione</b>		<b>016 Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo</b>							
<b>Programma</b>		<b>005 Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy</b>							<b>€ 7.984.727</b>
<b>Obiettivo strategico</b>		<b>2. SERVIZI INNOVATIVI E PER LA SOSTENIBILITÀ</b>							
<b>Obiettivo operativo</b>		<b>2.1 Internazionalizzazione (Export Digitale)</b>							
Indicatori		Descrizione indicatori	Tipologia	Unità di misura	Fonte dati	Algoritmo di calcolo	Target 2025	Risultato	Centro di responsabilità
2.1.1	N. aziende servite dal Piano Servizi digitali Internazionalizzazione	Indica il grado di realizzazione dell'iniziativa	Risultato	Valore assoluto	Promos	n. aziende servite	Almeno 200	n. 216 servizi per n. 108 imprese <sup>50</sup>	Internazionalizzazione Promos
<b>Obiettivo strategico</b>		<b>3. ATTRATTIVITA' E SVILUPPO DEL TERRITORIO</b>							
<b>Obiettivo operativo</b>		<b>3.6 Internazionalizzazione (FDI)</b>							
Indicatori		Descrizione indicatori	Tipologia	Unità di misura	Fonte dati	Algoritmo di calcolo	Target 2025	Risultato	Centro di responsabilità
3.6.1	Grado di generazione e conversione dei <i>lead</i> (Casi Flagship e consolidamento complessivo dei "Closed w/success")	Indica il grado di realizzazione dell'iniziativa	Impatto	Valore assoluto	Promos	n. utenti	n. 10 lead "closed with success" + n. 5 "flagship" in pipeline con capex totale >= 150 mln e 150 jobs	n. 21 csw n. 5 "flagship" cws <sup>51</sup>	Internazionalizzazione Promos

<b>Missione</b>		<b>032 Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche</b>							
<b>Programma</b>		<b>003 Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza</b>							<b>€12.613.831<sup>52</sup></b>

maturità e non le qualifiche triennali) o diploma professionale di istruzione e formazione professionale corrispondente al 4° livello EQF. Per gli allievi stranieri si richiede una capacità di espressione e di comprensione della lingua italiana ad un livello tale da consentire la partecipazione al corso formativo; verrà verificata la conoscenza, orale e scritta, della lingua italiana, almeno a livello B1 del Quadro Comune Europeo di Riferimento (QCER). Nel territorio di Milano Monza e Lodi sono 11 gli enti di formazione accreditati per corsi abilitanti.

<sup>50</sup> Al termine delle attività, il livello di soddisfazione espresso dalle imprese partecipanti, rilevato attraverso il nuovo sistema di misurazione adottato da Promos Italia (Customer Voice), ha raggiunto un punteggio medio pari a 93,5 su 100, confermando l'elevata qualità percepita dei servizi erogati.

<sup>51</sup> Risultati FDI 2025: 51M€ Capex e 118 Jobs create (progetti standard) ROI: x24 progetti standard; x237 flagship CWS: 21 (2025) vs 18 (2024); 23 casi avanzati in pipeline; 2.417M€ e 5.800 Jobs (forte impatto progetti di *data center*), 5 CWS flagship convertiti, 9 nuovi casi flagship.

<sup>52</sup> Consuntivo Piano Investimenti 2025

Indicatori		Descrizione indicatori	Tipologia	Unità di misura	Fonte dati	Algoritmo di calcolo	Target 2025	Risultato	Centro di responsabilità
4.0.1	Equilibrio economico della gestione corrente <b>(Pareto)</b>	Misura la capacità di coprire le spese correnti con i proventi correnti	Risultato	Valore assoluto	Controllo di gestione Pareto	Oneri correnti / Proventi correnti CCIAA	94%	96%	Camera di commercio
4.0.2	Incidenza oneri di funzionamento sugli Oneri correnti <b>(Pareto)</b>	Misura l'incidenza degli oneri di funzionamento sul totale degli Oneri Correnti. Ottimizzazione nella gestione dei costi di funzionamento.	Efficienza	Percentuale	Controllo di gestione Pareto	Oneri di funzionamento / Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	26%	23%	Camera di commercio
4.0.3	Incidenza Interventi economici sugli Oneri correnti <b>(Pareto)</b>	Misura l'incidenza degli Interventi economici sul totale degli Oneri correnti. Capacità di investire risorse per il territorio.	Efficacia	Percentuale	Controllo di gestione Pareto	Interventi economici / Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	45%	46%	Camera di commercio
4.0.4	Rapporto tra interventi economici su oneri correnti al netto di ammortamenti e accantonamenti	Misura l'incidenza degli Interventi economici sul totale degli Oneri correnti netti. Capacità di investire risorse per il territorio.	Efficacia	Percentuale	Controllo di gestione	Interventi economici / Oneri correnti al netto degli accantonamenti e degli ammortamenti)	47%	52%	Camera di commercio
4.0.5	Capacità di destinare risorse agli interventi economici	Monitora nel corso del tempo la capacità di veicolare risorse al sistema economico	Impatto	Percentuale	Controllo di gestione Pareto	(Interventi economici anno N/ N. di imprese attive al 31.12 dell'anno N (comprese unità	119%	122%	Camera di commercio

						locali)/Medi a Interventi economici per impresa anni N-1_N- 3			
<b>Obiettivo strategico</b>		<b>4. FATTORI ABILITANTI</b>							
<b>Obiettivo operativo</b>		<b>4.1 CRM</b>							
Indicatori		Descrizione indicatori	Tipologia	Unità di misura	Fonte dati	Algoritmo di calcolo	Target 2025	Risultato	Centro di responsabilità
4.1.1	Realizzazione dei nuovi sviluppi orientati all'adozione di azioni di marketing predittivo	Indica il grado di raggiungimento dell'obiettivo strategico	Efficacia	Valore assoluto	Comunicazione e integrata e marketing dei servizi	Avanzamento o attività previste nel piano dei nuovi sviluppi CRM 2025-2027	Sperimentazione	NO <sup>53</sup>	Comunicazione integrata e marketing dei servizi
<b>Obiettivo operativo</b>		<b>4.2 Efficientamento energetico delle sedi camerali</b>							
Indicatori		Descrizione indicatori	Tipologia	Unità di misura	Fonte dati	Algoritmo di calcolo	Target 2024	Risultato	Centro di responsabilità
4.2.1	Realizzazione piano Investimenti 2024-2027	Indica il grado di raggiungimento dell'obiettivo strategico	Efficacia Efficienza	Valore assoluto	Valorizzazione del patrimonio immobiliare	Avanzamento o attività previste nel piano investimenti 2024-2027 e nel cronoprogrammi lavori	SI MAX BDG € 21,9 mln	NO <sup>54</sup> Cons 2025 € 12,6M	Valorizzazione del patrimonio immobiliare

<sup>53</sup> Nel 2025 si è lavorato sul rilascio della nuova proposition in *Customer Insights Data*, che consentirà una lettura più strutturata e avanzata delle informazioni, migliorando la capacità della Camera di analizzare i comportamenti della propria utenza e di supportare in modo più efficace la programmazione strategica.

<sup>54</sup> **Piano Investimenti Consuntivo 2025 € 12,6 mln:** *Ricostruzione Immobile Orsole:* termine lavori e collaudo previsto nel corso del 2026; *Efficientamento Immobile Turati:* lavori parzialmente riprogrammati nei prossimi esercizi (effettuati lavori su pozzi geotermici e predisposizione FTE); *Efficientamento immobile Viserba:* lavori parzialmente riprogrammati nei prossimi esercizi (effettuati lavori sui bagni e progettazione messa in sicurezza impianti elettrici e sostituzione serramenti); *Facciata Mezzanotte:* inizio lavori riprogrammati nel 2026; terminata la nuova Cabina elettrica in Palazzo Turati.