

ROAD MAPS 2025

**Relazione Previsionale
e Programmatica 2025**
della Camera di commercio
di Milano Monza Brianza Lodi

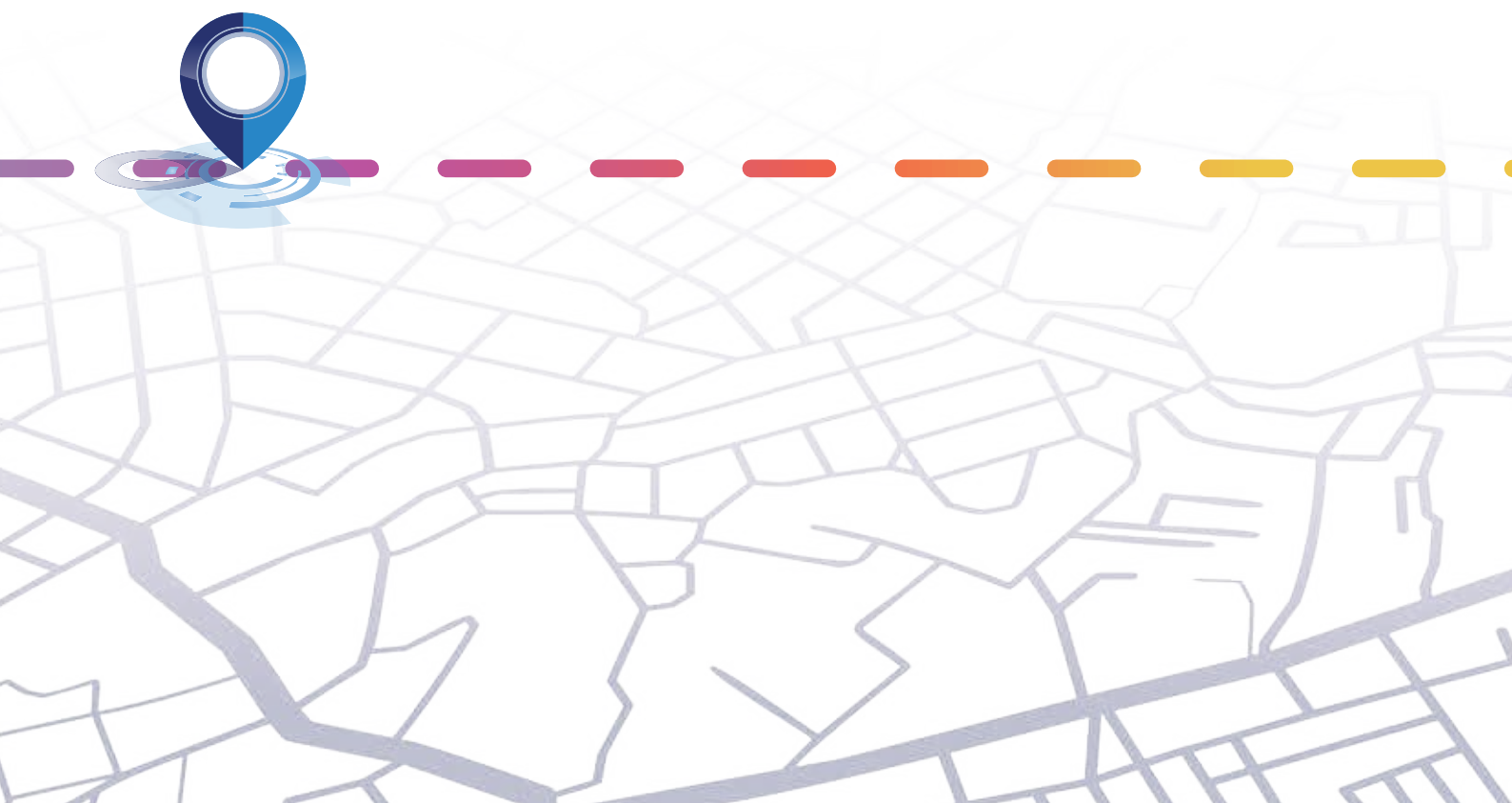


CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO
MONZABRIANZA
LODI



SOMMARIO

PREMESSA	4
SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE	6
SERVIZI INNOVATIVI E PER LA SOSTENIBILITÀ	18
ATTRATTIVITÀ E SVILUPPO DEL TERRITORIO	28
FATTORI ABILITANTI	36



PREMESSA

La Relazione Previsionale e Programmatica 2025 presenta la seconda annualità di declinazione del Programma Pluriennale 2023-2027, approvato dal Consiglio camerale rinnovato nel luglio del 2023 e con il quale lo stesso Consiglio ha avviato un nuovo corso nella vita istituzionale del nostro Ente. In particolare, a partire dalle linee di indirizzo strategico individuate nel documento di programmazione pluriennale, questa Relazione – in continuità con quella del 2024 – si sviluppa lungo tre macro-obiettivi: *semplificazione per le imprese, servizi innovativi e per la sostenibilità, attrattività e sviluppo del territorio*, a cui si affiancano i *fattori abilitanti*, che rappresentano gli elementi strumentali al raggiungimento degli obiettivi stessi.

Anche nel 2025 lo sforzo della nostra istituzione, secondo una logica di trasversalità e integrazione, sarà focalizzato attorno alle progettualità a maggior rilevanza innovativa e strategica, canalizzando le energie, le risorse e le competenze specialistiche di tutta la holding camerale, in modo da massimizzarne l'efficienza così come gli effetti sul sistema produttivo.

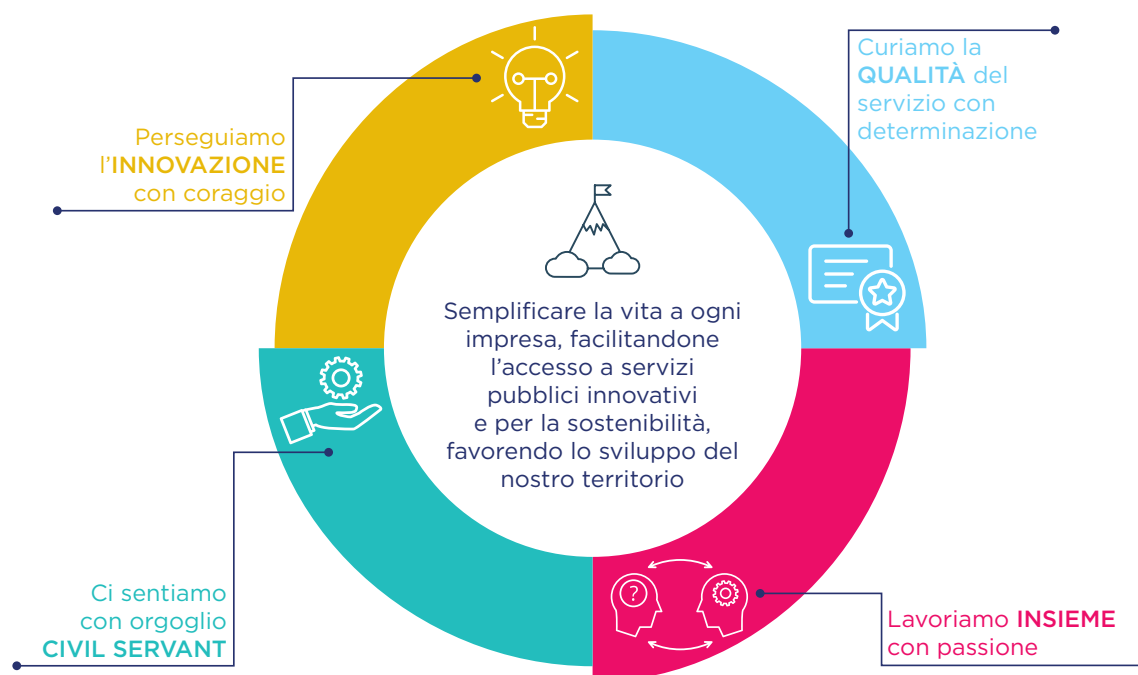
Nello specifico, un ruolo di particolare rilevanza sarà assunto dal programma di *Digital Transformation*, avviato lo scorso anno da questa Camera in partnership con InfoCamere e con Parcam, finalizzato a realizzare una nuova customer experience, fondata sulla capacità di identificare e supportare al meglio le necessità di ogni singolo utente grazie all'impiego di tecnologie innovative, con l'obiettivo di migliorarne il grado di soddisfazione. Verrà realizzato anche un nuovo *Piano per la sostenibilità* a supporto delle nostre imprese, in cui grande attenzione sarà dedicata alla transizione energetica. Altrettanta attenzione sarà rivolta al versante dell'attrattività nei confronti di visitatori, talenti e investitori con iniziative a sostegno di un turismo maggiormente incentrato sui temi della sostenibilità, non solo ambientale ma anche sociale e culturale, e a favore dell'apertura internazionale delle nostre MPMI. Proseguiranno anche le iniziative per lo sviluppo di competenze maggiormente rispondenti alle mutate esigenze delle imprese, orientando e formando giovani in un mercato del lavoro in continua evoluzione, favorendo anche l'integrazione di cittadini provenienti da Paesi terzi. A tal fine, nel 2025 un ruolo determinante sarà svolto dalle progettualità finanziate attraverso la

dotazione aggiuntiva del 20%, ossia *Doppia transizione digitale ed ecologia* (versione ampliata del PID), *Internazionalizzazione e Turismo*.

Come già accaduto nelle edizioni precedenti, anche in questa Relazione l'esposizione delle principali attività è strutturata mediante schede-progetto, raggruppate per aree di policy, in cui trovano particolare evidenza alcuni interventi pluriennali molto sfidanti in termini di cambiamento culturale e organizzativo.

Il documento che ne deriva rappresenta quindi l'esito di un lavoro corale, frutto del confronto col management del sistema camerale e della condivisione con i differenti portatori di interesse e con il mondo associativo. Un sentito ringraziamento va alle tre Consulte territoriali di Milano, Monza Brianza e Lodi e a tutti coloro che, attraverso il proprio contributo di idee, hanno collaborato a definire le azioni e le iniziative che accompagneranno nei prossimi mesi il complesso percorso di crescita del nostro tessuto economico.

IL NOSTRO SCOPO E I NOSTRI VALORI





SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE

ROAD 1



MADP
2025

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, rafforzata oggi dall'ausilio di tecnologie digitali sempre più abilitanti e da un contesto istituzionale – nazionale ed europeo – maggiormente sensibile a queste tematiche.





SERVIZI FULL-DIGITAL, PHYGITAL E ONSITE PER UN'INTERAZIONE CON L'UTENTE SU MISURA



TAG

CANTIERI DI DIGITAL
TRANSFORMATION



OBIETTIVO

INNOVARE APPLICATIVI,
PROCEDURE E KNOW
HOW PER UN COSTANTE
MIGLIORAMENTO
DELLA QUALITÀ DEL
SERVIZIO ALL'UTENZA



DURATA

2025-2026

La Camera persegue da diversi anni obiettivi di innovazione e digitalizzazione. A partire dal 2024 è stato introdotto un nuovo programma pluriennale di Digital Transformation, basato sul principio cardine del miglioramento della relazione con l'utente, declinato in inclusione e multicanalità, ecosostenibilità, customer centricity, hypercare e sviluppo di servizi innovativi. Attorno a questi driver sono stati definiti gli ambiti progettuali, denominati "cantieri", suddivisi in: Customer experience, HyperCare, Sviluppo RI, Servizi innovativi, Evoluzione CRM, Business Intelligence. Questo programma coinvolge diverse aree camerali ed è realizzato in partnership con InfoCamere e Parcam (per una lettura complessiva dell'intero ambito progettuale si rimanda anche alle schede di pag. 10 e 38).

Il rapporto con l'utente è senza dubbio un nodo cruciale di qualsiasi innovazione e miglioramento del servizio. A tale dimensione il progetto di *Digital Transformation* vi dedica pertanto ampio spazio, articolando gli interventi in tre cantieri di lavoro.

CUSTOMER EXPERIENCE

Obiettivo del cantiere è quello di orientare l'utente nel complesso ecosistema di informazioni e servizi offerti dall'Ente, grazie a strumenti che – intercettando in tempo reale le sue esigenze – possano guidarlo efficacemente nella fruizione dei servizi. A questo scopo si stanno studiando nuove forme di interazione con gli utenti, basate sull'implementazione di tecnologie innovative, in particolare sull'AI.

Pilastro dei lavori del cantiere è lo sviluppo di un *agent di orientamento* che, interagendo in linguaggio naturale con l'utente e interpretandone le esigenze, possa guidarlo verso i contenuti di suo interesse, aiutandolo inoltre a compiere le operazioni già disponibili tra i servizi online (per esempio prendere appuntamenti e inviare istanze). Il 2025 sarà un anno di test e rilascio delle prime funzionalità di orientamento e assistenza da parte dell'*agent* e si lavorerà all'introduzione di una *personal dashboard* per gli utenti.

SERVIZI INNOVATIVI

L'inclusione e la multicanalità restano imprescindibili, nella consapevolezza che non tutti gli utenti si sentono ancora perfettamente a proprio agio nel mondo web e full-digital, ma necessitano di accompagnamento e supporto da parte di un operatore. Questo cantiere si occupa proprio di realizzare soluzioni phygital o che agevolino la fruizione dei servizi onsite e si articola in quattro progetti.

- 
- 
- » *Sportello Web*: una soluzione *phygital*, ovvero la possibilità di fruire dei servizi via web, ma con il supporto sincrono dell'operatore, che fungerà da mediatore nelle differenti fasi del processo (autenticazione, protocollazione, pagamento, firma ecc.). Il 2025, completata la fase di test, sarà l'anno della sua piena operatività.
 - » *Queue management system*: una modalità ticketless, che permetterà di bypassare lock-in tecnologici, integrando tutte le funzionalità di gestione delle code e di agenda degli appuntamenti, compreso il back office dei servizi online; il nuovo sistema sarà attivo già nel corso del 2025.
 - » *Proximity delivery*: per aumentare il ventaglio di modalità di consegna dei documenti che non possono essere dematerializzati, l'utente potrà optare per *locker* o punti di prossimità (i cosiddetti PUDO, *pick up and drop off*); nel corso del 2025 questa nuova possibilità sarà integrata progressivamente nei servizi online già attivi.
 - » *Dematerializzazione dei flussi cartacei*: il 2025 vedrà la sperimentazione di una modalità completamente paper-free per la produzione documentale, che coprirà tutti gli step necessari (stesura, firma, conservazione a norma e invio tramite PEC); il primo processo oggetto di sperimentazione sarà la verbalizzazione delle ispezioni di vigilanza.

HYPERCARE

Grazie all'utilizzo di agenti conversazionali (chatbot, voicebot), sarà creato un modello di supporto che – partendo dalle caratteristiche specifiche dell'utenza e dalle sue aspettative – contribuisca a realizzare un'esperienza di assistenza di secondo livello innovativa, efficace e sostenibile. Dopo un'attenta fase di raccolta e validazione dei contenuti, nel 2024 sono state costruite 15 basi di conoscenza, necessarie per alimentare l'assistente virtuale, cui è seguita l'*early release* delle prime tre basi di conoscenza (firma digitale, spid, carte tachigrafiche). Il 2025 vedrà quindi il progressivo caricamento di tutte le basi di conoscenza disponibili, fino al rilascio finale dell'assistente virtuale.

Verrà inoltre adottato un unico sistema di ticketing per il tracciamento delle possibili interazioni con l'utenza (*caring AI*, *livechat*, *inbound*, *recall*, *webform*, mail, whatsapp ecc.), i cui singoli ticket potranno essere associati alle anagrafiche CRM e saranno accessibili agli operatori umani che erogano supporto agli utenti.



SVILUPPO DEL REGISTRO IMPRESE



TAG

CANTIERI DI DIGITAL
TRANSFORMATION



OBIETTIVO

INNOVARE APPLICATIVI,
PROCEDURE E KNOW
HOW PER UN COSTANTE
MIGLIORAMENTO
DELLA QUALITÀ DEL
SERVIZIO ALL'UTENZA



DURATA

2025-2026

La Camera persegue da diversi anni obiettivi di innovazione e digitalizzazione. A partire dal 2024 è stato introdotto un nuovo programma pluriennale di Digital Transformation, basato sul principio cardine del miglioramento della relazione con l'utente, declinato in inclusione e multicanalità, ecosostenibilità, customer centricity, hypercare e sviluppo di servizi innovativi. Attorno a questi driver sono stati definiti gli ambiti progettuali, denominati "cantieri", suddivisi in: Customer experience, HyperCare, Sviluppo RI, Servizi innovativi, Evoluzione CRM, Business Intelligence. Questo programma coinvolge diverse aree camerali ed è realizzato in partnership con InfoCamere e Parcam (per una lettura complessiva dell'intero ambito progettuale si rimanda anche alle schede di pag. 8 e 38).

In questo contesto, il Registro Imprese è uno degli attori principali del cambiamento. Sono quattro le progettualità in cui si articola il cantiere.

» ASSISTENTE VIRTUALE

Progettazione e sperimentazione di un assistente virtuale – una chatbot basata su logiche di AI con algoritmi generativi – in grado di fornire agli utenti informazioni relative agli adempimenti RI. Completate le attività di individuazione delle basi di conoscenza, raccolta dati e informazioni, analisi dei contenuti informativi e definizione delle domande/risposte da inserire nella chatbot, sarà realizzato un prototipo per gli adempimenti "nomina di amministratore di società di capitali" e "conferimento poteri". È quindi prevista una sperimentazione, che – se avrà esito positivo – darà seguito a un primo rilascio, cui seguiranno ampliamento e potenziamento tra il 2025 e il 2026.

» CONTROLLI QUALITY CHECK

Potenziamento del software "Quality Check" (già in uso presso l'Ente), che consente l'evasione automatica di alcune tipologie di pratiche senza intervento degli operatori camerali. Tale strumento evolverà con l'introduzione di algoritmi deterministici più avanzati, rendendo *machine readable* la maggior parte dei documenti, grazie a miglioramenti degli strumenti di OCR.

Saranno inoltre rivisti gli algoritmi e i parametri di controllo attualmente in uso e l'esecuzione – previa scomposizione delle attività più impegnative in compiti costitutivi suscettibili di essere svolti in modo più efficace dall'AI – di una prova di fattibilità (*proof of concept*) per l'adozione di AI in fase di istruttoria.



Il progetto ha respiro pluriennale, pertanto tali innovazioni verranno applicate progressivamente a nuove tipologie di pratiche.

» DATABASE BACK OFFICE

Realizzazione di un database in cui confluiranno le istruzioni operative relative alle attività di back office, con l'obiettivo di consolidare e rendere sempre più facilmente accessibile all'operatore il know-how necessario a svolgere tali attività in maniera efficace e corretta. La prima sperimentazione riguarda l'iter relativo alle "sanzioni". Terminata la fase progettuale, l'individuazione delle basi di conoscenza, la raccolta documentale, la realizzazione dell'istanza di *self care* e il relativo popolamento, il 2025 vedrà ampliati i contenuti, con le istruzioni riguardanti i verbali di accertamento sanzionatori. Il database sarà quindi reso disponibile direttamente dagli applicativi in uso (Accesa/PROSA), in modo da consentire agli operatori di accedere con rapidità all'informazione necessaria. Sarà infine valutata la possibilità di adottare un'interfaccia di ricerca basata sull'AI.

» SCRIBA MESSAGGISTICA INTERNA

Collaudo e messa in servizio del nuovo strumento di comunicazione all'interno dell'interfaccia web di Scriba. Questo nuovo strumento (progettato e sviluppato nel 2024) nasce con l'obiettivo di rendere maggiormente efficiente lo scambio di informazioni e la condivisione della *knowledge base* tra operatori e responsabili di procedimento nella gestione delle pratiche. Ciò permetterà di ovviare alle criticità che possono scaturire dalla corrispondenza via mail e consentirà invece di convogliare tutta la messaggistica nello stesso ambiente.

Tale strumento potrà inoltre generare una seconda ricaduta positiva, in quanto le interazioni più significative raccolte nel "diario messaggi" andranno a costituire un patrimonio informativo disponibile a tutti gli operatori (front/back, URP, contact center ecc.) con evidenti vantaggi non solo per il back-end, ma anche per gli utenti.

Sarà infine valutata la possibilità di dotare tale base dati di un'interfaccia di ricerca basata sull'AI.



TRASPARENZA E QUALITÀ DEI DATI RI-REA



TAG

EVOLUZIONE DEL
REGISTRO IMPRESE



OBIETTIVO

INTRODURRE SISTEMI
INNOVATIVI DI
AUTODIAGNOSI PROATTIVI
IN GRADO DI FACILITARE
GLI ADEMPIMENTI DEGLI
UTENTI, MIGLIORANDO LA
QUALITÀ DEI DATI RI-REA



DURATA

2025-2026

Al fine di presidiare la trasparenza e la qualità dei dati, base imprescindibile di ogni azione di miglioramento del servizio, il Registro Imprese proseguirà la tradizionale azione volta all'aggiornamento d'ufficio di tutte quelle notizie non più attuali quali: cancellazioni delle imprese non più operative, eliminazione della qualifica di start up per perdita dei requisiti, domicili digitali scaduti ecc.

Le nuove opportunità offerte dall'Intelligenza Artificiale rendono tuttavia percorribili nuove strade: con il supporto tecnico di InfoCamere, saranno infatti sperimentati sistemi innovativi in grado di mettere a conoscenza l'imprenditore delle informazioni presenti nel Registro Imprese ormai superate e non più aggiornate dall'impresa stessa, favorendo la consapevolezza degli operatori economici sulle eventuali incongruenze presenti nella propria posizione anagrafica.

In questo modo il Registro Imprese potrà assumere un ruolo attivo di "suggeritore" delle difformità riscontrate sulla posizione di ciascuna impresa iscritta e, di conseguenza, facilitare l'imprenditore ad agire in maniera "proattiva", sanando le incongruenze riscontrate, per evitare eventuali sanzioni dovute al ritardo nell'adempimento.



GESTIONE E CONSOLIDAMENTO DEL REGISTRO DEI TITOLARI EFFETTIVI



TAG

EVOLUZIONE DEL
REGISTRO IMPRESE



OBIETTIVO

GESTIONE DELLE MOLTEPLICI
ATTIVITÀ CONNESSE ALLA
COMUNICAZIONE DEL
TE - AGGIORNAMENTO
DEL REGISTRO DEI
TITOLARI EFFETTIVI



DURATA

2025

La comunicazione del titolare effettivo delle società di capitali, delle persone giuridiche e dei trust è un adempimento introdotto nel 2023. I decreti attuativi sono stati più volte sospesi (in seguito a impugnazioni giudiziarie), ma – dopo un primo avvio nel 2024 – il 2025 costituirà il primo anno completo di gestione e consolidamento dell'insieme delle operazioni connesse al ricevimento e alla gestione di queste pratiche.

Si tratta di molteplici attività: innanzitutto le comunicazioni sono tutte autocertificate, pertanto dovrà essere implementato un sistema di controlli a campione, inoltre – laddove le società di capitali non vi avranno adempiuto – andranno applicate le sanzioni previste. Infine, molti professionisti e imprenditori chiederanno di accreditarsi per poter accedere al Registro dei Titolari Effettivi: tale flusso di richieste sarà in gran parte automatizzato, ma non mancheranno casi in cui sarà necessario provvedere con una gestione manuale.

Com'è noto, è un adempimento molto rilevante, imposto dalla normativa europea, con l'obiettivo di rendere trasparente la reale proprietà/titolarità dei soggetti economici sopra ricordati.

ESTENSIONE E POTENZIAMENTO DEL SUAP ASSOCIATO CAMERALE



L'intenso lavoro di ampliamento del bacino di utenza del "SUAP Associato Camerale", svolto a vantaggio delle imprese del territorio, ha portato l'Ente alla stipula di una convenzione con il Comune di Milano, per il quale la Camera svolgerà le funzioni di SUAP fino a fine 2026. La gestione del SUAP convenzionato camerale assicurerà, nella prospettiva di garantire la massima accessibilità e trasparenza, semplificazione procedurale e funzionalità dell'azione amministrativa, l'efficace ed efficiente conduzione, cura e presidio:

- » *delle funzioni di natura amministrativa*, coordinando la gestione dei procedimenti aventi a oggetto l'esercizio di attività produttive e di prestazione di servizi, quelli relativi alle azioni di localizzazione, realizzazione, trasformazione, ristrutturazione o riconversione, ampliamento o trasferimento, cessazione o riattivazione delle suddette attività e le connesse attività informative sullo stato di avanzamento delle pratiche;
- » *delle funzioni di natura relazionale*, curando i rapporti con le diverse strutture organizzative dell'Amministrazione comunale e con le altre pubbliche amministrazioni, enti e aziende e le comunicazioni all'utenza;
- » *delle funzioni di tipo informativo*, assicurando il supporto e l'orientamento di base alle imprese, e all'utenza in genere, relativamente alla presentazione delle domande allo Sportello Unico, anche attraverso la gestione di uno specifico Contact Center dedicato;
- » *delle attività di coordinamento degli endo-procedimenti SUAP* di competenza del Comune e di tutte le altre pubbliche amministrazioni coinvolte nei procedimenti amministrativi di avvio, modifica e cessazione dell'attività d'impresa.

È un evento di grande rilievo, in quanto si tratta del primo capoluogo convenzionato, le cui notevoli dimensioni rappresentano una sfida che necessiterà di soluzioni studiate su misura e per la cui definizione sarà necessario un intenso lavoro di assessment e check-up organizzativo. Molto significative saranno anche le ricadute interne all'Ente camerale, dovute in modo particolare all'impatto che avrà l'aumento esponenziale delle attività anagrafiche, che saranno gestite con il consueto rispetto degli elevati standard di qualità previsti. Al solo Comune di Milano sarà destinata infatti l'evasione di circa 50.000 pratiche annue, a fronte delle 6.000 gestite fino a oggi dall'Ente. Nel 2025 inoltre altre amministrazioni comunali aderiranno alla convenzione, in particolare alcuni comuni del Rhodense, che hanno già manifestato il loro interesse all'iniziativa, e che porteranno ad almeno 53 i comuni serviti dal SUAP Associato Camerale.

TAG

INTEROPERABILITÀ TRA PA

OBIETTIVO

ATTUARE IL PRINCIPIO
ONCE ONLY, AMPLIANDO
IL BACINO DI UTENZA
DEL **SUAP** ASSOCIATO
CAMERALE E AUMENTANDO
L'INTEROPERABILITÀ TRA PA

DURATA

2025-2026



PROMOZIONE E SUPPORTO ALL'INTRODUZIONE DEL CATALOGO SSU



TAG

INTEROPERABILITÀ TRA PA



OBIETTIVO

FAVORIRE
L'IMPLEMENTAZIONE
DEL CATALOGO SSU,
QUALE STRUMENTO PER
SUPERARE LE DIFFORMITÀ
TECNICHE CHE LIMITANO
L'INTEROPERABILITÀ TRA LE
PA, IN ATTUAZIONE DEL
PRINCIPIO ONCE ONLY



DURATA

2025

La difformità degli applicativi e delle infrastrutture informatiche utilizzate dalle diverse PA costituisce uno dei principali ostacoli all'effettiva realizzazione di una piena interoperabilità tra amministrazioni.

Il Decreto Interministeriale del 12/11/21, con l'introduzione del Catalogo SSU (Sistema Informativo Sportelli Unici), definisce nuove specifiche tecniche di interoperabilità per gli Sportelli Unici e precise regole per lo scambio informatico delle informazioni, offrendo quindi un nuovo slancio alle possibilità di interoperabilità tra SUAP ed enti terzi. Prima tra tutte, la possibilità di ridurre il debito informativo legato all'implementazione del Fascicolo d'Impresa. Il Decreto Interministeriale del 26/9/23 stabilisce poi che sia Unioncamere, per conto delle camere di commercio e per il tramite di InfoCamere a realizzare e gestire la componente informatica del Catalogo SSU nel rispetto delle specifiche tecniche.

Il nostro Ente sarà fortemente ingaggiato nel processo di transizione e – in sinergia con Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia e InfoCamere – metterà le proprie competenze al servizio di azioni di formazione, informazione e assistenza operativa rivolta agli enti del territorio coinvolti nel cambiamento.



VERSO UN SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO TRA PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI



TAG

INTEROPERABILITÀ TRA PA



OBIETTIVO

PROMUOVERE
L'INTEROPERABILITÀ
TRA PA, ACCEDENDO
DIRETTAMENTE A BANCHE
DATI DI INTERESSE
COMUNE GESTITE DA
ALTRI ENTI E INTEGRANDO
TRA LORO APPLICATIVI
CAMERALI ESISTENTI



DURATA

2025-2026

Al fine di rendere sempre più rapida la gestione delle pratiche, migliorando quindi l'esperienza utente, il progetto si propone di efficientare le procedure e i processi, puntando sull'interoperabilità. Non si tratta di migliorare le sinergie solo tra applicativi interni all'Ente camerale, ma anche di realizzare un sistema informativo integrato con altre amministrazioni. A tal fine sono stati individuati due processi pilota, di seguito illustrati.

» *Il rilascio della carta tachigrafica:* l'accesso diretto alla banca dati della Motorizzazione Civile consentirebbe all'operatore camerale di conoscere in modo puntuale e tempestivo le informazioni relative allo stato della patente del richiedente, velocizzando l'evasione della richiesta di carta tachigrafica.

» *La verifica dei requisiti morali:* attualmente tale verifica comporta una richiesta alla procura di riferimento inviata manualmente dall'operatore camerale tramite PEC, con i conseguenti tempi di attesa dovuti alle tempistiche di evasione della richiesta da parte della procura. Tali inefficienze potrebbero essere superate grazie all'accesso diretto dell'Ente camerale alla banca dati del Casellario Giudiziale.

SERVIZI DIGITALI E PAPER-FREE



Anche nel corso del 2025 l'Ente sarà impegnato nel processo di digitalizzazione dei servizi erogati dagli sportelli anagrafici, che si arricchirà quest'anno di una rinnovata attenzione alla progressiva eliminazione dell'utilizzo della carta, sia a uso operatore sia a uso utente. Ciò avverrà grazie alla semplificazione e al ridisegno delle procedure interne e implementando modalità digitali di richiesta e acquisizione delle informazioni relative all'utente.

Sarà inoltre testato un nuovo servizio di consulenza online in materia di proprietà intellettuale, che offrirà un supporto qualificato nella preparazione e presentazione delle domande di registrazione presso le autorità competenti, al fine di semplificare e rendere più accessibile il processo di registrazione di marchi e brevetti.

In questo quadro di transizione digitale, la Camera di commercio continuerà a supportare i propri utenti realizzando, in collaborazione con le associazioni di categoria, attività di formazione, assistenza e promozione rivolte a imprese e professionisti. Le tematiche verteranno non solo sui servizi digitali camerati, ma – più in generale – anche sugli strumenti e i servizi messi a disposizione dalla PA.

TAG

SERVIZI DIGITALI EVOLUTI

OBIETTIVO

PROSEGUIRE IL PROCESSO
DI DIGITALIZZAZIONE
DEI SERVIZI E DELLE
PROCEDURE, SOSTENENDO
GLI UTENTI CON
FORMAZIONE E ASSISTENZA

DURATA

2025-2027

SINERGIE A TUTELA DEL MERCATO



Con il d.lgs. 103/2024 in materia di semplificazione dei controlli sulle attività economiche, il legislatore pone una rinnovata attenzione a questa delicata materia, costituendo un ulteriore sprone alla necessità di collaborazione e confronto tra organi accertatori. A questo scopo, l'Ente intende promuovere la creazione di un network tra i diversi attori (enti, associazioni di categoria, laboratori ecc.), che mettano a fattor comune esperienza e know-how per un'interpretazione coerente delle norme e una migliore gestione delle attività complesse.

Agire in sinergia renderà l'iter dei controlli maggiormente efficace, a partire dalla definizione delle caratteristiche essenziali di un'istanza (come un verbale di accertamento o sequestro), affinché sia dettagliata e corretta, in modo tale da costituire una base solida per l'emanazione dell'ordinanza da parte dell'autorità competente.

Un altro strumento cruciale per promuovere efficienza ed efficacia dei controlli è la cura del patrimonio informativo connesso alle attività di accertamento. Per questo l'Ente camerale promuoverà l'implementazione del Fascicolo Informativo d'Impresa in fase di controlli e verifiche, migliorando trasparenza, tracciabilità e accessibilità delle informazioni.

TAG

TUTELA DEL MERCATO

OBIETTIVO

AGIRE IN SINERGIA
CON GLI ALTRI ORGANI
DI CONTROLLO PER
MIGLIORARE L'EFFICIENZA,
L'ACCURATEZZA E LA
TRASPARENZA DEI
CONTROLLI AMMINISTRATIVI

DURATA

2025-2026



UNA CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ PER IL SETTORE MODA



TAG

TUTELA DEL MERCATO,
SOSTENIBILITÀ E ADR



OBIETTIVO

FAVORIRE LA LEGALITÀ
E LA SOSTENIBILITÀ IN
TUTTA LA FILIERA DELLA
MODA E OFFRIRE SERVIZI
DI ARBITRATO MODULATI
SULLE SPECIFICHE
PECULIARITÀ DEL SETTORE



DURATA

2025-2026

Recentemente, nel dibattito pubblico il settore moda ha subito un danno alla propria immagine a causa di quelle aziende che hanno operato prescindendo dal rispetto di norme e comportamenti di responsabilità sociale e ambientale, sino ad arrivare a casi in cui si è parlato di sfruttamento del lavoro e condizioni di produzione fuori controllo che non garantiscono la sicurezza dei lavoratori, dei prodotti e dell'ambiente. Al fine di supportare le imprese sane e rispettose delle norme, il sistema camerale si porrà al loro fianco per rilanciare l'immagine di un settore di grande pregio per i nostri territori. Milano in particolare è senza dubbio un luogo emblematico per il settore moda ed è proprio da qui che può partire il rinnovamento.

Un passo importante in questa direzione sarà la creazione di un sistema di "certificazione volontaria" che renda trasparente al consumatore il valore del marchio in termini di affidabilità, qualità e tracciabilità dell'intera filiera di produzione e distribuzione, in grado di valorizzare l'impresa che rispetta le regole e garantisce sostenibilità sociale e ambientale.

Affinché tale certificazione sia affidabile, sarà necessaria anche la partecipazione parti terze, in primis di natura pubblica, che rivestiranno un ruolo di garanzia degli impegni assunti volontariamente dalle imprese. In questo progetto saranno inoltre coinvolte le associazioni di categoria di riferimento del settore moda (per esempio Federmoda e Asso-moda) e in relazione a queste tematiche sarà promosso un coordinamento con analoghe iniziative avviate da altri soggetti pubblici (come la Prefettura di Milano).

Inoltre, al fine di supportare la sostenibilità del settore fashion, Innovhub SSI, società partecipata dalla Camera, sta realizzando un progetto specifico, che prevede: valutazioni di impatto ambientale dell'utilizzo delle fibre tessili a partire dalla produzione del filato fino alla finitura del tessuto; analisi del ciclo di vita di prodotti a base di fibra naturale (seta), valutando tutti gli step produttivi (in collaborazione con l'International Silk Union); valutazione dell'impatto dell'uso di fibre polimeriche sul rilascio finale di microplastiche (in collaborazione con l'associazione Sistema Moda Italia).

Infine, a valle di tutto il lavoro fatto in termini di promozione della legalità e dunque prevenzione degli illeciti, le possibili controversie restano un'ulteriore criticità che grava sul settore. Per questo motivo, la Camera Arbitrale di Milano intende offrire alle imprese che operano nella moda servizi di arbitrato modulati sulle peculiarità del settore. A questo scopo, si doterà di arbitri specificatamente formati sul settore moda e resterà in ascolto delle criticità grazie all'istituzione del "Tavolo Moda", un gruppo informale in cui siederanno le in-house di alcune delle principali case di moda.

FORMAZIONE PRATICA ED ESPERIENZIALE PER ASPIRANTI AGENTI D'AFFARI IN MEDIAZIONE



In attesa del decreto ministeriale per la regolamentazione del “periodo di pratica di almeno dodici mesi continuativi con l'obbligo di frequenza di uno specifico corso di formazione professionale” per gli aspiranti agenti d'affari in mediazione previsto dall'art.18, L. 57/2001, la Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, in data 22 febbraio 2024, ha uniformato a livello nazionale in 150 ore la formazione minima necessaria per sostenere l'esame abilitante, senza prevedere alcun tipo di praticantato.

Di conseguenza, Regione Lombardia sta definendo nuovi standard formativi per gli agenti di affari in mediazione, modulandoli sulla base delle 150 ore obbligatorie.

Tuttavia, in considerazione dell'importanza che rivestono l'esperienza e la pratica nella formazione professionale, Regione Lombardia sta studiando anche la possibilità di incrementare le competenze operative degli allievi tramite moduli sperimentali di 50 ore di apprendimento pratico ed esperienziale, ancorché non obbligatorie.

In collaborazione con le associazioni di categoria, l'Ente camerale supporterà Regione Lombardia mettendo a disposizione le proprie conoscenze del settore, frutto di un'esperienza pluriennale.

TAG

TUTELA DEL MERCATO

OBIETTIVO

GARANTIRE UNA
FORMAZIONE ADEGUATA E
RESPONSABILE DEGLI AGENTI
D'AFFARI IN MEDIAZIONE,
CONTRIBUENDO
A CONTRASTARE
L'ESERCIZIO ABUSIVO
DELLA PROFESSIONE

DURATA

2025

FORMAZIONE PROFESSIONALE CONTINUA PER GLI ISCRITTI AL RUOLO PERITI ED ESPERTI



Il decreto del Ministero della Giustizia n. 109 del 4 agosto 2023 ha istituito l'elenco nazionale dei Consulenti Tecnici di Ufficio presso il Ministero della Giustizia, cui sono tenuti a iscriversi – tra gli altri – anche i Periti ed esperti iscritti al Ruolo della Camera di commercio.

Tra i requisiti previsti per l'iscrizione all'albo dei Consulenti Tecnici di Ufficio sono citati:

- » l'obbligo di formazione professionale continua;
- » il possesso di competenze in ambito di conciliazione;
- » la conoscenza dell'attività del consulente tecnico.

In questo rinnovato scenario normativo, l'Ente camerale avvierà un percorso formativo sperimentale, dal taglio agile e pragmatico, incentrato in particolare sulla *due diligence* del perito e sugli strumenti di composizione negoziata dei conflitti.

Tale percorso verrà proposto non solo ai Periti ed esperti iscritti al Ruolo camerale, ma anche agli interessati ad acquisire tale professionalità, nonché all'albo nazionale dei Consulenti Tecnici di Ufficio presso il Ministero.

TAG

TUTELA DEL MERCATO

OBIETTIVO

ADEGUARE LA COMPETENZA
PROFESSIONALE DEL
PERITO ED ESPERTO ALLE
ESIGENZE RICHIESTE DALLA
NUOVA NORMATIVA

DURATA

2025-2026



**SERVIZI INNOVATIVI E
PER LA SOSTENIBILITÀ**

ROAD .2



M A D S
2 0 2 5

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 locale nel quale 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 è l'obiettivo della Camera di che si declina lungo le dimensioni dell'innovazione, della sostenibilità, dell'apertura internazionale e dell'accesso al credito.





PUNTO IMPRESA DIGITALE: DIVERSIFICARE PER CRESCERE



TAG

INNOVAZIONE



OBIETTIVO

DIFFONDERE LA
CONOSCENZA E L'ADOZIONE
DI SOLUZIONI 4.0 E
5.0 DA PARTE DELLE
IMPRESE DEL TERRITORIO



DURATA

2025

Nel corso del 2025, la Camera di commercio intende consolidare il proprio ruolo di guida e facilitatore dei processi di digital transformation delle imprese. Pertanto, i servizi del PID che verranno erogati saranno:

- » *Discovery Call*, incontro di orientamento ai servizi PID;
- » *Digital Skill Voyager*, strumento di autovalutazione formulato con le tecniche della gamification;
- » *Online check-up* per la valutazione da remoto della presenza online dell'impresa;
- » *Zoom 4.0*, per misurare la maturità digitale dell'impresa.

Continuerà l'offerta di workshop informativi e di corsi di formazione rivolti alle imprese sui temi della gestione della trasformazione digitale, delle tecnologie abilitanti e dell'e-commerce, individuati anche grazie all'ascolto delle associazioni di categoria; verranno inoltre proposti uno/due minimaster.

Proseguirà l'attività di erogazione di voucher e contributi a fondo perduto a favore della digitalizzazione, anche prevedendo nuove progettualità destinate a target specifici o basate su nuovi criteri come quelli dell'innovazione "frugale": alto tasso di efficienza, basso costo e facile da replicare.



CONTENUTO BIOGENICO NEI COMBUSTIBILI E LIFE CYCLE ASSESSMENT NEL SETTORE VERNICI



TAG

INNOVAZIONE



OBIETTIVO

CREAZIONE DI LABORATORI
DI ANALISI SUI CARBURANTI
E DIFFUSIONE DELLA
METODOLOGIA LIFE
CYCLE ASSESSMENT



DURATA

2025

Il primo progetto, a cura della società partecipata Innovhub SSI, prevede la realizzazione di uno studio di fattibilità pro-pedeutico alla creazione di un sistema di laboratori analitici, il cui compito dovrà essere quello di verificare il contenuto di carbonio di origine biogenica nei carichi di carburanti immessi in consumo in Italia. L'obiettivo è quello di favorire il controllo della conformità dei prodotti di origine biologica nella catena di approvvigionamento e distribuzione dei carburanti, favorendo in questo modo la prevenzione e l'individuazione di frodi.

La seconda progettualità intende promuovere l'utilizzo della metodologia *Life Cycle Assessment* (LCA) presso le imprese dei settori delle vernici, degli inchiostri e degli adesivi. In tali ambiti, infatti, stanno emergendo nuove istanze relative alla certificazione ambientale dei prodotti, stimolate sia dal decisore pubblico sia da grandi gruppi industriali. In questo contesto, l'iniziativa, sempre a cura di Innovhub SSI, si propone di definire i criteri più idonei per la redazione di uno studio LCA, identificando nel dettaglio le caratteristiche delle informazioni necessarie e suggerendo l'approccio e le modalità da seguire per la sua realizzazione.

METODOLOGIA PER LA VERIFICA DELLA PRESENZA DI MICROPLASTICHE NEI PRODOTTI



Le microplastiche rappresentano dei contaminanti emergenti rilevanti per molti settori industriali (cosmetica, saponi, tessile, cartario). Le Nazioni Unite hanno classificato questa problematica come una delle sei emergenze mondiali per l'ambiente e l'Unione Europea ha intrapreso svariate iniziative volte alla loro riduzione.

Uno degli aspetti più significativi relativi a questo ambito è rappresentato dalla definizione di metodi analitici adeguati alla misurazione del loro contenuto nei prodotti e nelle matrici ambientali.

Di concerto con analoghe iniziative intraprese dalle associazioni di categoria, l'azienda partecipata Innovhub SSI svilupperà degli studi finalizzati all'identificazione della formazione e rilascio non intenzionale di microplastiche:

- » nei processi industriali di produzione e di riciclo (incluso compostaggio);
- » nelle fasi di lavaggio dei prodotti tessili;
- » negli alimenti confezionati.

L'obiettivo è quello di contribuire alla conoscenza delle effettive criticità per poter intervenire con pratiche e/o azioni di mitigazione.

TAG

INNOVAZIONE

OBIETTIVO

STANDARDIZZAZIONE DI
UNA PROCEDURA ANALITICA
APPLICABILE A DIFFERENTI
SETTORI INDUSTRIALI

DURATA

2025

ASSISTENZE SPECIALISTICHE A SUPPORTO DELLA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE



Nel 2025 il servizio di assistenza specialistica intende avvicinarsi maggiormente alle nuove necessità delle imprese, assumendo una connotazione sempre più concreta e inclusiva.

L'offerta, infatti, si amplierà con percorsi laboratoriali, momenti informativi e sessioni pratiche, favorendo sia l'acquisizione di strumenti operativi sia interessanti occasioni di incontro tra gli operatori economici. In particolare, anche in accordo con le associazioni di categoria, saranno definiti programmi di assistenza specialistica su aspetti chiave per lo sviluppo e la competitività del sistema imprenditoriale, con uno specifico focus sulla sostenibilità e l'innovazione, sull'internazionalizzazione, sugli strumenti di finanza innovativa e sulle start up.

In un'ottica di attrattività, inoltre, saranno attivate azioni per incrementare la visibilità dell'offerta del servizio di assistenza specialistica disponibile in lingua straniera, con lo scopo di accrescere gli utenti internazionali e aiutarli ad acquisire le competenze necessarie per l'avvio di un'iniziativa di business nel nostro territorio.

TAG

INNOVAZIONE

OBIETTIVO

AMPLIARE L'OFFERTA DI
SERVIZI PER RISPONDERE
ALLE NUOVE ESIGENZE
DELLE IMPRESE

DURATA

2025



TECH EUROPE FOUNDATION



TAG

START UP



OBIETTIVO

QUALIFICARE MILANO COME
HUB DELL'INNOVAZIONE
FAVORENDO LO SVILUPPO DI
START UP TECNOLOGICHE



DURATA

2025-2030

Nell'ambito delle proprie strategie volte a rafforzare il grado di innovazione dell'ecosistema produttivo e a rendere l'area metropolitana un polo attrattivo a livello internazionale per start up e imprese innovative, investimenti e talenti, la Camera di commercio ha inteso aderire a Tech Europe Foundation (TEF), fondazione promossa da Politecnico di Milano e Università Bocconi in partnership con la Fondazione Ion e FSI Sgr.

Allo scopo di colmare l'attuale mancanza di infrastrutture fisiche e tecnologiche in grado di competere a livello globale, il nuovo soggetto darà vita a un hub di rilevanza europea, dove creare le condizioni ideali per realizzare l'intersezione tra ricerca, tecnologia e impresa e in cui sostenere lo sviluppo di start up ad alto contenuto tecnologico, favorendo l'incontro tra le esigenze di *open innovation* del mondo produttivo e le soluzioni più avanzate.

In particolare, l'attività della Fondazione si articolerà nel finanziamento della ricerca di base su specifici verticali (Intelligenza Artificiale, *medtech* e *biotech*, semiconduttori, aerospazio, materiali innovativi, energie alternative), nello scouting e nell'accompagnamento di start up *deep-tech*, nonché nell'erogazione di servizi di open innovation e trasferimento tecnologico per le aziende.

Il polo, che si svilupperà su un'area di circa 100mila metri quadrati presso il "Parco dei Gasometri", ospiterà la Galleria del vento più grande d'Europa, laboratori scientifici, centri di ricerca, spazi di co-working e residenziali oltre a servizi accessori, contribuendo al contempo alla rigenerazione di un importante quadrante urbano come quello della zona Bovisa, grazie a una progettazione architettonica d'avanguardia curata dallo studio Renzo Piano Building Workshop.

Oltre a rappresentare un investimento strategico per consolidare il percorso di crescita dell'area metropolitana all'interno dei ranking internazionali relativi all'innovazione, che vedono Milano al 14esimo posto tra i 100 migliori ecosistemi emergenti, la nuova realtà costituirà - a tendere - uno dei principali punti di caduta delle attività camerali in tema di sostegno all'imprenditoria innovativa (per esempio, attraverso programmi di incubazione e accelerazione). Esso costituirà inoltre una piattaforma in cui sviluppare servizi profilati sui bisogni del target specifico (supporto all'imprenditorialità, formazione specialistica, matching tra domanda e offerta di lavoro) e da cui derivare nuove declinazioni di iniziative promozionali, in collaborazione con le associazioni di categoria del territorio, sulla base degli specifici verticali sviluppati al suo interno (per esempio nuove sezioni dell'Innovation Map, nuovi pacchetti di soft landing FDI, nuove attività promozionali sul target dei talenti internazionali ecc.).

PIANO DI AZIONI PER LA SOSTENIBILITÀ 2025



Il *Piano di azioni per la sostenibilità* del nostro Ente prevede di progettare, realizzare e mettere a disposizione delle imprese un ecosistema di servizi sempre più integrati tra loro, per accompagnarle ad affrontare e governare i diversi aspetti della transizione, trasformandoli in opportunità di crescita e di competitività.

Sul fronte ESG, si lavorerà nel diffondere un approccio attivo e propositivo in materia di sostenibilità, secondo un'impostazione che consideri la compliance ESG uno strumento di crescita e di consolidamento dell'azienda. Ciò si tradurrà nella prosecuzione di un primo livello di alfabetizzazione su questi temi, che sarà accompagnato da interventi di formazione specialistica e mirata e da misure di incentivo dirette all'adozione delle certificazioni e della reportistica di sostenibilità. Fondamentale in questo ambito sarà l'evoluzione del progetto ESGPass, in collaborazione con la società Innexa: nel 2025 verrà, infatti, messo a disposizione delle imprese un nuovo sistema di (auto)valutazione proprietario, specificatamente pensato per le MPMI, che rilascerà uno *scoring* riconosciuto e accreditato nel mercato finanziario.

Rispetto al verticale ENERGIA, il piano prevederà:

- » *orientamento* (webinar informativi ad ampio spettro sui temi dell'efficientamento energetico; help desk tematico di primo orientamento one-to-one alle imprese);
- » *formazione specialistica* e misure di incentivo per il calcolo dell'impronta di carbonio;
- » *interventi* (servizi di analisi e check up personalizzati per il miglioramento dell'impronta carbonica delle imprese; accompagnamento all'acquisizione della certificazione dell'Impronta Climatica di Prodotto, CFP).

Con riferimento all'ECONOMIA CIRCOLARE, la sfida sarà responsabilizzare le imprese sugli impatti generati dai processi produttivi e traghettarle verso sistemi di produzione più sostenibili e circolari, stimolando altresì processi di simbiosi industriale tra settori diversi, anche grazie alla collaborazione delle associazioni di categoria del territorio. Tale obiettivo si tradurrà nel 2025 nella proposta di servizi di orientamento e di alfabetizzazione sul tema, segmentati per filiere partendo da quelle più impattanti. Saranno previsti, inoltre, laboratori sugli strumenti e le modalità di adozione di soluzioni per l'economia circolare in azienda, anche attraverso un Infopoint tematico, in collaborazione con l'azienda partecipata Innovhub SSI.

Infine, sarà potenziato il Servizio FacilitAmbiente - realizzato in collaborazione con la Camera Arbitrale - strumento innovativo di prevenzione dei conflitti derivanti dalla realizzazione di opere e interventi con grande impatto sul territorio. Allo stesso modo continuerà l'attività svolta dalla Camera Arbitrale sul fronte della mediazione per la sostenibilità.

TAG

SERVIZI PER LA
SOSTENIBILITÀ

OBIETTIVO

AIUTARE LE IMPRESE
AD AFFRONTARE E
GOVERNARE I DIVERSI
ASPETTI DELLA TRANSIZIONE
ECOLOGICA E DELLO
SVILUPPO SOSTENIBILE

DURATA

2025



SOSTENIBILITÀ ESG BE.GLOBAL & "CIRCULAR SYNERGY"



TAG

SERVIZI PER LA
 SOSTENIBILITÀ



OBIETTIVO

PUNTARE SULLA
 SOSTENIBILITÀ E
 SULL'ECONOMIA
 CIRCOLARE COME LEVE
 PER LA COMPETITIVITÀ
 INTERNAZIONALE
 DELLE IMPRESE



DURATA

2025

Il progetto, a cura della società Promos Italia, prevede le attività di seguito riportate, che si articolano in due fasi:

Fase 1 - Sensibilizzazione e formazione della comunità imprenditoriale

- » webinar e seminari sul tema della sostenibilità (mercati e catene del valore globali) e sull'economia circolare;
- » workshop e formazione su strumenti operativi e normative internazionali per la gestione delle catene di valore circolari;
- » laboratori per sviluppare strategie personalizzate, simulazioni di modelli di business e coaching sull'utilizzo di strumenti di assessment sulla sostenibilità (ESGPass, CSN Improve, Sustainablelabel.eu).

Fase 2 - Sviluppo di una progettualità pilota con le imprese

- » analisi del mercato internazionale, identificazione di settori con maggiore potenziale per l'adozione di pratiche di economia circolare e definizione del target di imprese (start up, imprese innovative, imprese tradizionali);
- » valutazione dei progetti di economia circolare. supporto tecnico e scouting di partner internazionali.



BUSINESS MATCHING



TAG

APERTURA INTERNAZIONALE



OBIETTIVO

AIUTARE LE IMPRESE A
 SVILUPPARE IL PROPRIO
 BUSINESS SUI MERCATI
 INTERNAZIONALI



DURATA

2025

Per il 2025, le attività di business matching, a cura della società partecipata Promos Italia, prevedono interventi focalizzati, in collaborazione con le associazioni di categoria, sia sui settori tradizionali del made in Italy sia su filiere produttive sperimentali o di nicchia, tra le quali le verniciature industriali, la nautica e la *bike economy*. Di seguito i servizi dedicati a questi ambiti.

- » INCOMING: la piattaforma online InBuyer, attraverso un ricco calendario di eventi, offre alle aziende la possibilità di presentare i propri prodotti e realizzare incontri one-to-one con qualificati buyer esteri. I servizi digitali sono integrati da azioni in presenza, che prevedono momenti di networking, fam trip e business trip.
- » OUTGOING: i servizi prevedono attività di orientamento, preparazione e accompagnamento delle aziende in mercati strategici europei ed extra-europei, con la ricerca di partner e la definizione di un'agenda individuale di incontri B2B.

In particolare, si toccheranno le macroaree geografiche più rilevanti per l'export delle imprese del territorio, quali Medio Oriente, Nord America ed Estremo Oriente.

DIGITALE PER L'EXPORT



Nel corso del 2025, sul tema del sostegno all'export delle imprese attraverso soluzioni digitali, si prevede di ampliare l'offerta dei servizi della piattaforma Digitexport di Promos Italia, grazie al miglioramento della mappatura dei marketplace B2B e B2C, a una maggiore integrazione con i PID - Punto Impresa Digitale - e all'uso delle nuove tecnologie di Intelligenza Artificiale.

I servizi digitali offriranno, infatti, alle PMI un'opportunità unica per accelerare il proprio sviluppo internazionale, migliorando l'efficienza e la competitività. Inoltre, grazie all'AI, le imprese saranno in grado di realizzare analisi e strategie di mercato, identificare buyer e personalizzare la loro offerta per i diversi mercati globali.

In questo contesto, sarà avviata un'iniziativa di formazione/sperimentazione (AI Academy) per le PMI sull'AI generativa, con l'obiettivo di aumentarne la conoscenza, di comprenderne i benefici e i potenziali utilizzi all'interno delle singole realtà produttive e di formare competenze specifiche.

Infine, saranno realizzate progettualità sul tema della sostenibilità, integrando strumenti di marketing digitale ed ESG. In questo segmento si inseriscono iniziative specifiche per il segmento *bike* e per il turismo.

TAG

APERTURA INTERNAZIONALE

OBIETTIVO

PROMOZIONE DEI SERVIZI
DIGITALI PER SUPPORTARE
L'INTERNAZIONALIZZAZIONE
DELLE IMPRESE

DURATA

2025

PROGETTO SEI - SOSTEGNO ALL'EXPORT DELL'ITALIA E PROGRAMMI INTERNAZIONALI



La quinta edizione del Progetto SEI, che ha l'obiettivo di consolidare la presenza delle nostre aziende nei mercati esteri, prevede alcuni elementi di novità, tra cui la formazione sulle opportunità in aree strategiche, anche grazie agli accordi FTA (*Free Trade Agreement*), sull'AI per l'export e sulle certificazioni internazionali.

Nello specifico, saranno realizzate, a cura della società Promos Italia, le seguenti attività: assessment, orientamento e prima assistenza per le aziende target; predisposizione di "piani di export kick-off"; helpdesk informativo; incontri di export checkup e di orientamento; missione multisettoriale in Marocco.

Analogamente, sul piano delle progettualità internazionali, proseguiranno le attività di:

- » scouting e monitoraggio delle opportunità per la partecipazione a progetti internazionali;
- » servizi di *financial advisory* alle imprese su finanziamenti europei e gare d'appalto internazionali;
- » implementazione delle iniziative già in corso (Progetto europeo Coastour; Progetto Enterprise Europe Network-EEN; EU Business Hub Japan & Korea).

TAG

APERTURA INTERNAZIONALE

OBIETTIVO

SOSTENERE E RAFFORZARE
LA PRESENZA DELLE
IMPRESE NEI MERCATI
ESTERI ANCHE ATTRAVERSO
LA PARTECIPAZIONE A
PROGETTI INTERNAZIONALI

DURATA

2025



FINANZA PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE



TAG

CREDITO



OBIETTIVO

FAVORIRE L'ACCESSO DELLE
 IMPRESE A FINANZIAMENTI
 PER CRESCERE SUI MERCATI
 INTERNAZIONALI



DURATA

2025

Il nostro Ente, attraverso la società partecipata Promos Italia, fornisce un supporto concreto alle piccole e medie imprese del territorio per facilitare il loro accesso agli strumenti di finanza agevolata e di credito dedicati all'internazionalizzazione.

Le attività principali previste in questo ambito per il 2025 includono:

- » *informazione e supporto personalizzato*, attraverso la creazione di una community di imprese, aggiornata sulle opportunità disponibili, e il consolidamento del servizio di help-desk (assistenza e consulenza);
- » *coaching di gruppo e individuali*, finalizzati al rafforzamento delle competenze delle imprese nel campo del budgeting e della pianificazione finanziaria.

Il programma di interventi punta a fornire un servizio sempre più integrato alle PMI locali, unendo strumenti di finanza agevolata e supporto all'internazionalizzazione. Grazie a una forte componente di coaching e al coinvolgimento delle associazioni di categoria e di altri partner istituzionali e privati, l'obiettivo sarà quello di rendere le imprese più competitive a livello globale, stimolando la loro crescita sui mercati esteri.



SERVIZI INNOVATIVI PER LA FINANZA



TAG

CREDITO



OBIETTIVO

AVVICINARE LE
 IMPRESE ALLA FINANZA
 COMPLEMENTARE



DURATA

2025-2026

Sul fronte Fintech, con il supporto della società Innexa, nel 2025 sarà realizzata una serie di attività finalizzate a stimolare l'utilizzo da parte delle imprese degli strumenti di finanza innovativa. In particolare, verrà messo a disposizione gratuitamente l'accesso a Fintech Digital Index, un database che permette di individuare e comparare gli operatori del settore fintech e i servizi offerti (lending, minibond, invoice trading, crowdfunding, revenue based financing).

Continuerà la sua attività la piattaforma *Crowdinvesting hub*, che raccoglie le campagne di raccolta fondi (crowdfunding e minibond online) delle aziende, con il duplice scopo di garantire una maggiore trasparenza del mercato e di favorire lo scambio e una maggiore liquidità delle quote.

Dopo l'autorizzazione della Consob a operare secondo le nuove norme europee, nel corso dell'anno tornerà attivo il portale Finnexa, che permetterà alle imprese di candidarsi per realizzare campagne di crowdfunding, contribuendo così a stimolare lo sviluppo di questo segmento che, nel mercato italiano, fatica ancora ad affermarsi. Infine, sarà rinnovato il format dell'evento annuale "Alt-finance day", dedicato alla finanza alternativa.

INCENTIVI ECONOMICO FINANZIARI PER LE IMPRESE



Nel 2025, il programma di supporto alle imprese attraverso i bandi di contributo prevederà sia la prosecuzione delle iniziative biennali già avviate, con edizioni rinnovate delle misure risultate più efficaci, sia nuove progettualità.

Il piano si muoverà lungo le policy tracciate dall'Ente, vale a dire doppia transizione digitale ed ecologica, internazionalizzazione e sviluppo del territorio, nell'ottica già consolidata di promuovere interventi concreti ed efficaci a beneficio del sistema imprenditoriale, in stretta sinergia con altri player territoriali (Regione Lombardia con l'Accordo di Programma; associazioni di rappresentanza), ma anche attraverso l'utilizzo di fondi europei FSE e FESR.

Nello specifico saranno realizzati interventi nell'ambito della sostenibilità e a supporto del progetto Bike, sul tema dell'ammodernamento ed efficientamento di aree produttive a rischio degrado - individuate anche mediante il confronto con le associazioni di categoria - e saranno implementate le misure per la promozione dei processi di internazionalizzazione delle PMI attraverso l'uso dei canali digitali.

Saranno infine previste iniziative per favorire l'accesso al credito delle imprese attraverso i canali tradizionali (come per esempio Agevola Credito).

TAG

CREDITO

OBIETTIVO

SOSTENERE LE IMPRESE
ATTRAVERSO I BANDI
DI CONTRIBUTO

DURATA

2025



ATTRATTIVITÀ E SVILUPPO DEL TERRITORIO

ROADS



M A D S
2 0 2 5

L'attrattività rappresenta al tempo stesso una preconditione e un prodotto delle strategie volte a favorire la crescita di un territorio.

Per supportare la proiezione internazionale della macro-area urbana di Milano, Monza Brianza e Lodi e contribuire al suo posizionamento nel panorama globale come una destinazione appetibile per giovani, city users e investimenti, la Camera di commercio ha individuato tre leve fondamentali attorno a cui impostare le proprie politiche di sviluppo: accrescere l'apertura internazionale dei territori, curare la dimensione della sostenibilità della crescita e agevolare la formazione di figure professionali rispondenti ai bisogni del sistema produttivo.





DESTINAZIONE MILANO MONZA BRIANZA LODI



TAG

ATTRATTIVITÀ
INTERNAZIONALE



OBIETTIVO

POSIZIONARE IL TERRITORIO
COME DESTINAZIONE
DI QUALITY TOURISM
TRAMITE INTERVENTI DI
SISTEMA E DI FILIERA



DURATA

2025

La fase espansiva che sta interessando il settore turistico ha aperto nuove sfide nel campo dell'attrattività e reso necessario ridefinire le priorità per la nostra macroarea come destinazione di turismo, verso un nuovo modello di sviluppo. Su queste premesse, nel 2025 il piano d'azione consoliderà la strategia di posizionamento del sistema e della filiera turistica rispetto ai segmenti a più alto impatto qualitativo, caratterizzandosi per un'attenzione sempre più marcata ai temi della sostenibilità in campo ambientale, sociale e culturale.

Il programma di interventi, sviluppato dall'Ente camerale in sinergia con Milano & Partners, in raccordo con i principali player pubblico-privati e le associazioni di categoria e grazie all'apporto delle società partecipate coinvolte, punterà all'attrazione di segmenti turistici *quality driven* identificati nell'ambito dei mercati più promettenti (USA, Giappone, Corea del Sud e Paesi del Golfo), con un approccio più strutturato in chiave B2B. In particolare, il piano insisterà sull'attivazione e consolidamento di sinergie tra le aree MICE e FDI, oltre che sul segmento lusso/*high end*, anche facendo leva sulla permanenza a Milano di DUCO Travel Summit, evento di riferimento per il turismo di alta gamma.

Nel contempo si consoliderà il percorso per la sostenibilità dedicato al turismo, che troverà definizione, in termini di priorità condivise e misure attuative, nel relativo piano strategico, sviluppato insieme a Milano & Partners e ai portatori di interesse dei nostri territori. Andrà in questo senso la costruzione di un piano di impatto e *legacy* dei grandi eventi e lo sviluppo di un programma di attività dedicate all'accoglienza e all'accessibilità turistica, che si declineranno lungo un più ampio perimetro di azione, volto a rendere la destinazione sempre più sostenibile, vivibile e inclusiva, garantendo un'esperienza di qualità a tutti i visitatori della Città Metropolitana di Milano, della Brianza e del Lodigiano.

Le politiche di intervento diretto alle imprese consisteranno in misure di sostegno, iniziative per lo sviluppo di opportunità commerciali e piani formativi avanzati. Tali misure saranno funzionali a un upgrade continuativo della filiera e punteranno sul consolidamento delle direttrici di intervento già definite su ambiti verticali specifici (certificazioni, accessibilità, cicloturismo), integrando le singole iniziative all'interno delle più ampie progettualità strategiche dell'Ente. Lo sviluppo di opportunità commerciali a livello internazionale farà leva su una sempre più attenta profilazione degli operatori, verso i segmenti e i mercati di interesse, con focus su MICE e lusso. L'attività di formazione degli operatori, in collaborazione con Formaper, seguirà una logica di servizio rispetto ai bisogni della filiera e vedrà rafforzato il focus sui giovani.

ATTRAZIONE DI INVESTIMENTI



Attraverso le azioni coordinate delle proprie partecipate Promos Italia e Parcam, proseguiranno le attività dell'Ente volte a favorire l'attrazione di investimenti diretti esteri nei confronti di settori e mercati internazionali target, prevedendo le azioni di assistenza e accompagnamento qui elencate:

- » definizione di una "Cabina di regia per gli IDE", insieme alle associazioni di categoria e in sinergia con il progetto Invest in Lombardy;
- » alimentazione e valorizzazione della *value proposition* nei settori strategici (Life Sciences, ICT, Cleantech, Fintech, Microelettronica, Manifattura avanzata);
- » promozione del territorio all'estero tramite eventi B2B e campagne di marketing, anche in sinergia con le iniziative relative al turismo MICE;
- » focus crescente sulle assistenze di "After care", ossia verso aziende già insediate interessate a progetti di espansione o nuovo investimento, con l'introduzione di un servizio dedicato;
- » revisione delle azioni di *lead generation* tramite provider specializzati, tool digitale e Key Opinion Leader di settore;
- » definizione di azioni di promozione e *lead generation* in vista di Milano Cortina 2026.

TAG

ATTRATTIVITÀ
INTERNAZIONALE

OBIETTIVO

AUMENTARE L'ATTRATTIVITÀ
INTERNAZIONALE
DEL TERRITORIO NEI
SETTORI A MAGGIOR
VALORE STRATEGICO
GENERANDO INVESTIMENTI
E OCCUPAZIONE

DURATA

2025-2027

TURISMO MILANO MICE E HIGH-END



I segmenti MICE e High-end rappresentano elementi chiave per accrescere l'attrattività e la reputazione come destinazione turistica internazionale dell'area di Milano, Monza Brianza e Lodi, incrementandone l'attrattività come destinazione e favorendo la crescita dei territori.

Attraverso un piano d'azione integrato, che vedrà la collaborazione dell'Ente camerale con Promos Italia, in sinergia con YesMilano Convention Bureau, nel 2025 verranno realizzate attività di networking, B2B e promozione della destinazione dirette ai mercati target (*sales mission*, eventi di networking, fiere, workshop di settore, B2B virtuali, attività incoming, *fam trip*).

Ulteriori iniziative riguarderanno la strategia di *lead generation* attraverso attività di marketing intelligence, l'utilizzo di tool dedicati (LinkedIn, Sales Navigator, Google e web research) e attività di *lead nurturing* per misurare il ritorno delle attività di promozione.

Il *nurturing* è cruciale per mantenere un contatto costante e personalizzato con i buyer, aumentando le probabilità di conversione e migliorando l'efficacia complessiva delle attività.

TAG

SVILUPPO DEL TERRITORIO

OBIETTIVO

POSIZIONAMENTO E
RICONOSCIBILITÀ COME
DESTINAZIONE TURISTICA
MICE E HIGH-END
INTERNAZIONALE

DURATA

2025-2027



PROMOZIONE E SVILUPPO DELLA BIKE ECONOMY



TAG

AMBIENTE ED ECONOMIA
CIRCOLARE



OBIETTIVO

POSIZIONARE IL TERRITORIO
COME HUB DI RIFERIMENTO
PER L'ECOSISTEMA
BICI, CONSOLIDANDO E
AMPLIANDO IL RUOLO
DELLA FILIERA NEL
MERCATO GLOBALE



DURATA

2025-2026

L'Ente camerale è impegnato dal 2023 in un progetto strategico dedicato al sistema della bicicletta, al fine di trasformare questa eccellenza del territorio in un ecosistema integrato, stimolando le imprese rispetto diverse opportunità aperte dalla Bike Economy in campo ambientale, sociale ed economico. Il Tavolo Bike che vede la partecipazione anche delle associazioni di categoria, avrà un ruolo centrale nel 2025, ampliandosi con l'ingresso di nuove e qualificate componenti, al fine di far emergere con maggior concretezza le esigenze specifiche del settore, con un'apertura anche alle best practices internazionali, in ottica di benchmarking. Gli interventi si articoleranno su tre fronti.

» *Formazione di capitale umano qualificato e matching tra domanda e offerta di lavoro*

Proseguiranno le attività di Bike Factory, in collaborazione con Formaper, consolidandone il posizionamento e l'efficacia. Il focus rimarrà su giovani under 30 e NEET; verrà aumentata l'offerta formativa in termini di tipologia e di numero di percorsi offerti, proponendo una formazione dedicata alla ciclogistica. Il corso per "Meccanico riparatore di biciclette", migliorato grazie all'esperienza acquisita e al confronto con le imprese del settore, verrà candidato a entrare nel catalogo regionale per l'Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTTS). Verranno inoltre potenziate le attività di matching tra domanda e offerta di lavoro e le Show Exhibitions dedicate agli operatori.

» *Interventi per l'innovazione della filiera*

Capitalizzazione e consolidamento degli obiettivi strategici fin qui perseguiti, accompagnando la filiera attraverso percorsi di upgrading e di potenziamento delle competenze, della strategia e dei modelli di produzione/business che ne consolidino la posizione di leadership. Il focus delle misure di sostegno si sposterà sull'incentivazione del *commuting* casa-ufficio da parte dei dipendenti delle imprese del territorio e sull'utilizzo della bicicletta per innovare la logistica di ultimo miglio in ambito urbano. Proseguirà il piano per lo sviluppo del cicloturismo dedicato, anche in relazione al turismo slow e sostenibile dei territori di Monza Brianza e Lodi, e attraverso la valorizzazione di itinerari sulle ciclabili e dei luoghi storico-naturalistici locali.

» *Sviluppo internazionale della filiera*

Con il supporto di Promos Italia e a partire da quanto emerso dal Tavolo Bike, nel 2025 verranno realizzate iniziative per promuovere all'estero l'ecosistema *bike*, attraverso la realizzazione di servizi digitali (identità digitale, *lead generation*), tradizionali (*incoming* e *outgoing*), bandi e attività di comunicazione.

VERSO LE OLIMPIADI E LE PARALIMPIADI DI MILANO CORTINA 2026



Nel 2025 l'Ente camerale, anche in collaborazione con Milano & Partners, Promos Italia e Formaper, proseguirà nella progettazione di un piano di azioni che consolideranno la strategia di posizionamento del sistema in vista dell'appuntamento con Milano Cortina 2026, anche in una prospettiva di *legacy*.

In particolare, le politiche di intervento, seguendo la road map tracciata per lo sviluppo sostenibile dei nostri territori e il percorso di avvicinamento all'evento olimpico e paralimpico, consisteranno in misure di sostegno alle filiere del turismo, della cultura e dello sport, affinché si presentino all'appuntamento in linea con i valori che l'evento Milano Cortina ispira in termini di sostenibilità, accessibilità e formazione.

Inoltre, in raccordo con i principali player pubblici e privati e con il mondo associativo, si prevede lo sviluppo di progettualità che avranno l'obiettivo di rafforzare la capacità attrattiva del territorio rispetto ai grandi eventi di richiamo internazionale, focalizzandosi sulla valorizzazione del patrimonio culturale e artistico, attraverso un programma diffuso di iniziative, che promuoverà le nostre eccellenze e coinvolgerà i giovani nel segno dello sport.

TAG

ATTRATTIVITÀ
INTERNAZIONALE

OBIETTIVO

ACCRESCERE
L'ATTRATTIVITÀ E
LA SOSTENIBILITÀ
DEL TERRITORIO

DURATA

2025-2026

MILANO HOME OF TALENTS



In continuità con le azioni già avviate e allo scopo di incrementare il numero di giovani talenti che gravitano nell'orbita dei nostri territori, facilitandone l'integrazione nel tessuto produttivo, la Camera - in collaborazione con Milano&Partners - con le proprie società partecipate e le associazioni di categoria, intende attuare una serie di iniziative rivolte a universitari, giovani ed expat che scelgono Milano come luogo in cui crescere e affermarsi. In particolare, nel 2025 si prevede di:

- » proseguire nel Protocollo d'Intesa Study in Milan e supportare i servizi del One Stop Shop YesMilanoStudents e dell'International Welcome Desk;
- » organizzare appuntamenti e campagne di comunicazione rivolti al target degli studenti internazionali;
- » realizzare una ricerca quali-quantitativa sulla propensione dei giovani internazionali a scegliere Milano per il proprio percorso di crescita professionale;
- » progettare, in collaborazione con Formaper, percorsi di orientamento e formazione innovativi derivati dai fabbisogni delle imprese, con focus su innovazione, imprenditorialità e nuove tecnologie.

TAG

ATTRATTIVITÀ
INTERNAZIONALE

OBIETTIVO

FAVORIRE L'ATTRATTIVITÀ
DI GIOVANI TALENTI
E SUPPORTARNE I
PERCORSI DI SVILUPPO

DURATA

2025



DIALOGO TRA GIOVANI E IMPRESE



TAG

MATCHING DOMANDA/
OFFERTA DI LAVORO



OBIETTIVO

FAVORIRE L'INSERIMENTO
LAVORATIVO DEI GIOVANI



DURATA

2025-2027

L'inserimento lavorativo dei giovani nelle piccole imprese può rappresentare un elemento di criticità, pertanto la Camera di commercio, per il tramite di Formaper, sta operando per colmare questo gap. Il progetto prevede attività di formazione rivolta alle imprese di piccole e medie dimensioni, di tutti i settori produttivi e, nello specifico, a imprenditori, responsabili delle risorse umane e tutor aziendali.

Le tematiche sono molteplici: nuovi scenari nel mondo del lavoro; nuove modalità di gestione del capitale umano; storytelling aziendale; politiche di attrazione e *retention* dei nuovi assunti; conoscenza del mondo degli ITS e della formazione tecnico-superiore post-diploma; incentivi all'assunzione; apprendistato di 3° livello; passaggio generazionale; fondi per la formazione del personale in azienda. Il percorso prevede un'alternanza di proposte formative online e laboratoriali in presenza: si tratterà di interventi brevi, fortemente incisivi e interattivi, cui parteciperanno esperti, associazioni di categoria e influencer.

Inoltre, per facilitare l'ingresso sul mercato del lavoro di giovani di talento, ma privi di risorse proprie verranno realizzati anche nel 2025 percorsi di formazione, che prevederanno la sottoscrizione di un ISA (Income Share Agreement).



INTEGRA



TAG

MATCHING DOMANDA/
OFFERTA DI LAVORO



OBIETTIVO

INTEGRARE NEL MERCATO
DEL LAVORO CITTADINI
PROVENIENTI DA PAESI TERZI



DURATA

2025

INTEGRA si presenta come un progetto polisettoriale che vuole affrontare la sfida di supportare le aziende nel reperire manodopera in diversi settori produttivi (operatori per bar e ristoranti, operai specializzati nella manifattura ed edilizia, autisti e magazzinieri). Le attività previste dal progetto, a cura di Formaper, comprendono la selezione e valutazione delle competenze informali possedute dai migranti, la formazione su competenze di italiano base e trasversali (soft skill), oltre alle competenze tecnico-specialistiche per concludersi con il matching tra imprese e partecipanti ai corsi.

Nel 2025 si replicheranno i corsi che avranno avuto esito occupazionale più soddisfacente e saranno eventualmente introdotte formazioni per nuovi profili professionali in linea con le esigenze espresse dalle associazioni di categoria coinvolte. Verranno potenziati i moduli dedicati allo sviluppo di competenze trasversali dei partecipanti in modo da poter agevolare il matching e l'inserimento lavorativo.

Verrà inoltre potenziata per il 2025 l'attività dello sportello burocratico per risolvere le questioni amministrative legate al permesso di soggiorno dei partecipanti e saranno rafforzate le attività di matching coinvolgendo i partner del progetto (associazioni, APL, Onlus).

PUNTO NUOVA IMPRESA



Il servizio Punto Nuova Impresa offre tradizionalmente, a una platea molto ampia di aspiranti imprenditori, incontri online e in presenza realizzati nell'ambito del servizio camerale delle Assistenze Specialistiche, in forma di: seminari introduttivi di orientamento al "mettersi in proprio", focus di approfondimento su diverse tematiche, laboratori per la stesura del proprio business plan e incontri di assistenza individuale con esperti.

Nel corso del 2024 il modello milanese di PNI si è diffuso in tutto il territorio nazionale grazie al ruolo di coordinamento e affiancamento che Formaper sta svolgendo presso Unioncamere nazionale e regionale attraverso l'animazione di una piattaforma nazionale dedicata all'avvio di impresa.

Nel 2025, le attività sui nostri territori saranno mirate ad accrescere ulteriormente il numero di utenti, realizzare nuovi focus di approfondimento, implementare nuove modalità di erogazione del servizio (per esempio sportelli itineranti presso target specifici: donne, giovani, immigrati, disoccupati, detenuti ecc.) e avviare una sperimentazione di servizio in inglese (su appuntamento).

TAG

MATCHING DOMANDA /
OFFERTA DI LAVORO

OBIETTIVO

FAVORIRE NEL
TERRITORIO LA CULTURA
IMPRENDITORIALE

DURATA

2025-2027

ANALISI DEI FATTORI DI COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA LOGISTICO



In considerazione dell'importanza di una moderna e articolata rete infrastrutturale e di un sistema logistico efficiente per le imprese dei nostri territori, e della rilevanza anche internazionale della Regione Logistica Milanese, la Camera intende valorizzare questo elemento di attrattività dei nostri territori attraverso un percorso di analisi quali-quantitativa del settore.

Nel 2025 in particolare verrà realizzata una ricerca che si pone l'obiettivo di analizzare la dotazione infrastrutturale della Regione Logistica Milanese a confronto con altre aree europee rilevanti per dimensioni e flussi logistici, descrivendo attraverso una serie di indicatori sia lo stato attuale, con un focus sui temi della sostenibilità ambientale e dell'innovazione tecnologica, che le evoluzioni degli ultimi anni.

Tale iniziativa sarà anche l'occasione per valorizzare il ruolo delle infrastrutture logistiche del territorio dedicate alle imprese tra cui l'aeroporto di Malpensa come hub delle merci, che rappresenta uno dei driver determinanti per la crescita delle imprese.

TAG

SVILUPPO DEL TERRITORIO

OBIETTIVO

ANALIZZARE L'EVOLUZIONE
DELLA REGIONE
LOGISTICA MILANESE
IN UN CONFRONTO
INTERNAZIONALE

DURATA

2025



**FATTORI
ABILITANTI**

ROAD .4



M A P S
2 0 2 5

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 rappresenta 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.





PROFILAZIONE E ANALISI DEI DATI PER UN CONTINUO MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI



TAG

CANTIERI DI DIGITAL
TRANSFORMATION



OBIETTIVO

INNOVARE APPLICATIVI,
PROCEDURE E KNOW
HOW PER UN COSTANTE
MIGLIORAMENTO
DELLA QUALITÀ DEL
SERVIZIO ALL'UTENZA



DURATA

2025-2026

La Camera persegue da diversi anni obiettivi di innovazione e digitalizzazione. A partire dal 2024 è stato introdotto un nuovo programma pluriennale di Digital Transformation, basato sul principio cardine del miglioramento della relazione con l'utente, declinato in inclusione e multicanalità, ecosostenibilità, customer centricity, hypercare e sviluppo di servizi innovativi. Attorno a questi driver sono stati definiti gli ambiti progettuali, denominati "cantieri", suddivisi in: Customer experience, HyperCare, Sviluppo RI, Servizi innovativi, Evoluzione CRM, Business Intelligence. Questo programma coinvolge diverse aree camerali ed è realizzato in partnership con InfoCamere e Parcam (per una lettura complessiva dell'intero ambito progettuale si rimanda anche alle schede di pag. 8 e 10).

Per modellare al meglio servizi altamente innovativi e interazioni con l'utenza sempre più customizzate, è necessario poter contare su infrastrutture interne in grado di supportare sia la fase di profilazione sia l'analisi evoluta dei dati. Con questo obiettivo sono stati aperti due cantieri di lavoro.

EVOLUZIONE CRM

Il cambio di passo cui il processo di *Digital Transformation* aspira si basa sull'implementazione continua del CRM, che non dev'essere inteso solo come una pura tecnologia software, un semplice data base che canalizza le informazioni provenienti da una pluralità di fonti, ma un vero e proprio paradigma d'azione, in grado di valorizzare le relazioni tra processi, servizi e dati, motore esso stesso di innovazione e miglioramento, in un'ottica *customer-oriented*.

La positiva sperimentazione della funzionalità Sales, avvenuta nel 2024, ha permesso la creazione di *lead* (contatti potenziali, ma non ancora ingaggiati) grazie all'integrazione dei dati provenienti da moduli, eventi e manifestazioni di interesse.

Nel corso del 2025 s'intende quindi far evolvere questa direttrice, adottando "la cura dei *lead*" come metodo di lavoro dell'azione promozionale, al fine di ottimizzare le interazioni sui contatti, organizzare i processi interni e migliorare la performance.

A questo si affiancherà un lavoro costante per aumentare le fonti di dati, integrando quelli derivanti da altri applicativi. L'ampliamento della base dati è infatti cruciale in un momento in cui il binomio CRM-AI apre a nuovi possibili scenari.

Nel 2025 saranno infatti sperimentate le prime azioni di "marketing predittivo", attraverso cui si potrà studiare



una comunicazione personalizzata ed efficace, sulla base della maggiore o minore probabilità di interesse rispetto all'iniziativa da promuovere, calcolata sul grado di ingaggio nelle precedenti iniziative "affini".

Il CRM offrirà inoltre un supporto maggiore anche all'attività prettamente amministrativa, come la possibilità di campagne pec-to-pec o l'invio massivo di comunicazioni con valore legale alle imprese.

BUSINESS INTELLIGENCE

Un altro tassello del programma di *Digital Transformation* riguarda l'introduzione di un'infrastruttura di business intelligence, in grado di raccogliere, analizzare, integrare e presentare i dati camerali, monitorandoli nel tempo e consentendo quindi di assumere decisioni strategiche *data driven*, a partire dall'analisi dei comportamenti degli utenti e della qualità dei processi di produzione dei servizi per ottimizzarli in un'ottica promozionale e di miglioramento continuo.

L'architettura tecnologica definita nel 2024 consentirà di intersecare elementi informativi con origini diverse, preventivamente riversate in un repository centralizzato, e sarà in grado di contenere grandi quantità di dati strutturati, semi-strutturati e non strutturati.

La prima sperimentazione applicativa sarà dedicata al potenziamento del sistema di raccolta e gestione dei dati per l'analisi della "qualità dei processi camerali": a partire dalla progettazione e implementazione del *datawarehouse*, sarà effettuato un lavoro di modellizzazione e di analisi dei processi.

Il primo flusso di dati utilizzato sarà quello prodotto dal sistema di "*Queue management system*", già nativamente configurato in una logica di *data mining*, ma saranno poi progressivamente coinvolti altri processi informatizzati, mettendo in relazione diverse fonti dati.

Andrà quindi studiata la possibilità di esportare i dati per arrivare alla prototipazione di dashboard e report dinamici dedicati al management.

L'efficientamento che ne deriverà, sia in termini di qualità e rapidità di aggiornamento dei dati acquisiti sia di immediatezza nella fruizione delle informazioni, consentirà una lettura più approfondita e integrata degli andamenti osservati, utile a identificare eventuali cause di criticità e a suggerire possibili azioni di miglioramento.



VALUTAZIONE 360, EMPOWERMENT E METAVERSO



TAG

RISORSE UMANE



OBIETTIVO

RAFFORZARE LE SOFT
SKILL DEL PERSONALE E
CONSOLIDARE UN AMBIENTE
DI LAVORO PARTECIPATIVO



DURATA

2025

Nel 2025 saranno consolidate diverse iniziative di sviluppo delle risorse umane già avviate nel 2024: la “valutazione 360” del management, il percorso formativo di empowerment dei collaboratori, l’apprendimento e lo sviluppo di alcune soft skill mediante la realtà virtuale.

La “valutazione 360” si fonda sull’idea che una visione delle competenze e del comportamento organizzativo del singolo richieda una riflessione da diverse prospettive: responsabile, collaboratori e talvolta soggetti esterni. Attraverso un processo guidato, si valorizzeranno la comunicazione aperta, il dialogo e la condivisione di feedback costruttivi.

Nel 2025 proseguirà il percorso di *self empowerment* finalizzato al rafforzamento e alla condivisione di una cultura della responsabilità diffusa, accrescendo il coinvolgimento, l’autonomia individuale e la creazione di un ambiente di lavoro partecipativo.

Infine, dopo la progettazione del 2024, sarà avviato, con un gruppo pilota di dipendenti, il percorso di apprendimento delle competenze trasversali attraverso l’utilizzo della realtà virtuale, finalizzato all’ottenimento di un output finale di azioni da porre in atto quotidianamente.



EMPLOYEE RETENTION & EMPLOYER BRANDING



TAG

RISORSE UMANE



OBIETTIVO

SVILUPPARE IL SENSO
DI APPARTENENZA
DEL PERSONALE E
MIGLIORARE L’ATTRATTIVITÀ
DELLA CAMERA COME
LUOGO DI LAVORO



DURATA

2025

Al fine di aumentare il tasso di *retention*, nel 2025 sarà posta particolare attenzione al processo di inserimento dei neoassunti attraverso il consolidamento del sistema di *mentoring* avviato nel 2024, con il duplice obiettivo di accompagnare l’ingresso delle nuove risorse e di trasmettere loro competenze e conoscenze tramite il confronto con colleghi di maggiore esperienza camerale.

Proseguirà inoltre il percorso di valorizzazione dei *talenti*, con un corso di formazione sulle opportunità offerte dall’Intelligenza Artificiale, a cui seguiranno momenti di tutoring finalizzati alla contestualizzazione e applicazione di quanto appreso nelle unità organizzative di appartenenza.

Al fine di valorizzare le professionalità, sarà inoltre avviato un nuovo percorso sul *project management*.

Saranno organizzate, inoltre, iniziative di convivialità e di aggregazione, che favoriscano la motivazione e la condivisione dei valori dell’Ente.

Infine, per accrescere l’attrattività della Camera come luogo di lavoro, è prevista, anche per il 2025, la partecipazione ai *Career Day* delle università milanesi, con l’obiettivo di promuovere le posizioni di stage e le procedure selettive.

SUPPORTO ORGANIZZATIVO PER LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO



In linea con i processi di cambiamento in atto, prosegue l'affiancamento e il confronto continuo con i team impegnati nei diversi cantieri definiti nell'ambito del progetto *Digital Transformation*, al fine di rilevare le necessità di *change management* o di natura organizzativa legate allo sviluppo delle nuove tecnologie e all'impatto sui flussi di lavoro.

Nel 2025 si attiveranno attività di supporto alle strutture che, per esigenze di riorganizzazione interna e di governance di sistema, o a seguito di processi di sviluppo digitale, necessiteranno di un ridisegno dei flussi di lavoro e una revisione di procedimenti operativi non più adeguati.

L'azione di supporto contemplerà anche la stesura di policy, l'introduzione di correttivi organizzativi e di analisi sul corretto dimensionamento delle strutture in cui si è modificato il flusso di lavoro. A questo scopo, si favoriranno sinergie in ambiti trasversali, come l'organizzazione di cicli di incontri su temi condivisi, esigenze di *change management* per tematiche digitali, creazione di strutture ibride con differenti expertise, individuazione di profili e competenze necessarie allo sviluppo delle nuove attività.

TAG

RISORSE UMANE

OBIETTIVO

FAVORIRE I PROCESSI DI
TRASFORMAZIONE LEGATI
AL DIGITALE E AI NUOVI
FLUSSI DI LAVORO TRAMITE
CORRETTIVI ORGANIZZATIVI

DURATA

2025-2026

DIGITAL COMPLIANCE



La strategia di *Digital Transformation* comporta una valutazione costante dei processi digitali, affinché siano conformi alle normative con impatti sostenibili, riducendo al minimo l'insorgere di rischi e responsabilità.

In un contesto di progressiva introduzione dell'Intelligenza Artificiale, cresce notevolmente la complessità della valutazione dei rischi e degli impatti che i nuovi servizi possono generare sui diritti e sulle libertà individuali degli stakeholder.

In tal senso, si consoliderà la funzione di compliance a supporto delle strutture camerali che sviluppano nuovi processi e servizi, anche attraverso lo studio delle nuove norme nazionali e internazionali in tema di AI e delle loro interconnessioni con la normativa a protezione dei dati personali.

Inoltre, allo scopo di potenziare il sistema di protezione dati dell'Ente e per rispondere con processi più standardizzati alle crescenti richieste di supporto da parte degli uffici, nel 2025 si avvierà l'implementazione di un nuovo gestionale integrato che consentirà di efficientare l'intero processo della gestione del rischio: dalla registrazione dei trattamenti alle funzioni di *accountability* e di *auditing*.

TAG

QUALITÀ DEI PROCESSI
E COMPLIANCE

OBIETTIVO

MIGLIORARE
LA COMPLIANCE
DELL'ORGANIZZAZIONE
SUPPORTANDO LA
STRATEGIA DI **DIGITAL**
TRANSFORMATION E
INNOVANDO LE MODALITÀ DI
PROTEZIONE DATI PERSONALI

DURATA

2025-2027



EFFICIENTAMENTO ENERGETICO E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE DELL'ENTE



TAG

VALORIZZAZIONE DEL
PATRIMONIO IMMOBILIARE



OBIETTIVO

RIGUALIFICARE,
VALORIZZARE E MIGLIORARE
L'EFFICIENZA ENERGETICA
DEL PATRIMONIO
IMMOBILIARE DELL'ENTE



DURATA

2025-2026

Nel 2025 proseguirà il piano di interventi per la riqualificazione e la valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ente, lungo tre linee strategiche:

- » ottimizzazione e valorizzazione degli spazi a disposizione;
- » riqualificazione energetica degli immobili;
- » concorso nella rigenerazione del contesto urbano.

Innanzitutto, si proseguirà nella costruzione del nuovo edificio di Via delle Orsole, con l'obiettivo di realizzare spazi lavorativi ecosostenibili, funzionali e integrati con le tecnologie multimediali, dotando la struttura di soluzioni innovative, in grado di gestire i diversi ambienti con la più ampia flessibilità e modularità.

Inoltre, in stretta connessione con il "Piano di azioni 2024-2026 per la sostenibilità a favore delle imprese, del territorio e dell'Ente", a partire dal 2025 verrà avviato un piano pluriennale di interventi per l'efficientamento energetico del patrimonio immobiliare camerale nel suo complesso, con particolare riferimento a Palazzo Turati, Palazzo Mezzanotte, Palazzo Giureconsulti e Via Viserba.



CAMERA GREEN



TAG

SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE



OBIETTIVO

CREARE UNA CULTURA
DELLA SOSTENIBILITÀ
ALL'INTERNO DELL'ENTE
INCORAGGIANDO
COMPORTAMENTI
RESPONSABILI DI
DIPENDENTI E STAKEHOLDER



DURATA

2025-2027

L'impegno dell'Ente a favore della sostenibilità verrà ulteriormente potenziato, proseguendo nel percorso "Camera Green" (avviato nel 2024), con l'obiettivo di diffondere tra i dipendenti comportamenti, approcci e sistemi valoriali orientati agli obiettivi di sviluppo sostenibile. Un punto di partenza importante è la consapevolezza di quale sia l'impronta carbonica dell'Ente, a partire dalla misurazione di alcuni parametri, quali:

- » consumo di acqua ed elettricità;
- » percentuale di produzione di energia da fonti rinnovabili;
- » quantità di rifiuti prodotti;
- » consumo di carta.

A partire da questi dati, verranno individuati interventi migliorativi, anche facendo leva sulla sensibilizzazione e l'ingaggio dei dipendenti per stimolare un cambiamento delle modalità di lavoro, con l'obiettivo di ridurre l'impronta carbonica dell'Ente del 50% entro il 2030. Questo impegno e tutte le azioni messe in atto a tale scopo verranno misurate e valorizzate a partire dal 2025 con la stesura del primo *Report di Sostenibilità* a cui prenderanno parte attiva tutti gli uffici dell'Ente.

COMUNICAZIONE INTEGRATA E PALINSESTO EVENTI ISTITUZIONALI A PALAZZO GIURECONSULTI



Nel quadro della più ampia strategia di comunicazione istituzionale dell'Ente – a partire dal 2025 – la Camera, in collaborazione con Parcam, si propone di evolvere la programmazione di eventi istituzionali a Palazzo Giureconsulti.

Il Palazzo si consoliderà a tutti gli effetti come un canale di comunicazione offline a disposizione del sistema camerale, strumento centrale nella realizzazione di momenti di comunicazione – eventi ma non solo – coordinati e focalizzati sui temi chiave rilevanti per il sistema camerale.

L'obiettivo è la pianificazione di una comunicazione integrata e coerente, volta a definire uno storytelling esteso, transmediale e alimentato da una *content strategy* (ideazione, produzione, distribuzione) che consentirà di mettere a disposizione dei soggetti interessati ai temi trattati una *library* di contenuti volti a raccontare i servizi e i prodotti che il sistema camerale è in grado di proporre, in coerenza con i target di riferimento.

TAG 

COMUNICAZIONE INTEGRATA
E STRUMENTI DIGITALI

OBIETTIVO 

GESTIRE UNA CONTENT
STRATEGY COORDINATA
SU TEMI RILEVANTI PER
IL SISTEMA CAMERALE

DURATA 

2025-2027

Documento

approvato con deliberazione di Consiglio
n. 11 del 28 ottobre 2024.

Progetto, realizzazione grafica e redazione

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

Online

www.milomb.camcom.it

