



E s t r a t t o

del verbale n. 3 della Riunione di Consiglio del 28 ottobre 2025 ore 11:05

Sono presenti i Signori:

Sangalli Carlo	- Presidente
Accornero Marco	- Settore Artigianato
Albanese Vincenzo	- Settore Servizi alle imprese
Aldeghi Marco (in videoconferenza)	- Settore Credito e Assicurazioni
Bianchi Albrici Maria (in videoconferenza)	- Settore Servizi alle imprese
Biffi Alvise (in videoconferenza)	- Settore Servizi alle Imprese
Bracco Diana (in videoconferenza)	- Settore Industria
Brambilla Enrico	- Settore Artigianato
Buttarelli Carlo Alberto	- Settore Commercio
Carrara Giovanni (in videoconferenza)	- Settore Cooperative
Cerioli Renato	- Settore Industria
Cormanni Chiara	- Settore Servizi alle Imprese
De Albertis Regina (in videoconferenza)	- Settore Industria
De Lucchi Francesca (in videoconferenza)	- Settore Commercio
Dellabianca Andrea	- Settore Servizi alle Imprese



Gonnella Susanna
(in videoconferenza)

- Settore Servizi alle Imprese

Marchesetti Alessandro
(in videoconferenza)

- Settore Organizzazioni sindacali

Palumbo Alessandro
(in videoconferenza)

- Settore Associazione dei consumatori

Poli Luigino

- Settore Turismo

Schiavoni Albertina
(in videoconferenza)

- Settore Servizi alle Imprese

Spada Alessandro
(in videoconferenza)

- Settore Industria

Bonomelli Simona

- Componente del Collegio dei Revisori
dei conti

Tommasino Mario
(in videoconferenza)

- Componente del Collegio dei Revisori
dei conti

Sono assenti giustificati i Signori:

Dal Checco Massimo

- Vicepresidente

Riva Anna

- Settore Commercio

Rota Alessandro

- Settore Agricoltura

Penati Carlotta

- Settore Liberi professionisti

Cimbolini Luciano

- Presidente del Collegio dei Revisori dei
conti

Segretario: il Segretario generale Elena Vasco assistita da Concetta Colanero e da Cecilia Pinnavaia dell'ufficio Segreteria di Direzione e Presidenza.

Constatata quindi la sussistenza del numero legale necessario per la validità della seduta, si dà inizio alla riunione.



n. 9 - Relazione Previsionale e Programmatica 2026: approvazione

Il Presidente riferisce:

si sottopone oggi all'approvazione del Consiglio la proposta di Relazione Previsionale e Programmatica 2026 esaminata ed accolta dalla Giunta nella precedente riunione.

Come noto, la presente Relazione rappresenta un ulteriore passo nel processo di pianificazione strategica avviato da questa Camera con l'approvazione del Programma Pluriennale 2023-2027 e contiene al proprio interno la declinazione annuale dei macro-obiettivi definiti nell'ambito del Programma Pluriennale per ciascuna linea di indirizzo strategico descritta.

In particolare, la nuova Relazione si articola in quattro capitoli corrispondenti alle tre linee di indirizzo strategico rappresentate nel Programma che sono: *Semplificazione per le imprese*, *Servizi innovativi e per la sostenibilità*, *Attrattività e sviluppo del territorio* e ad una quarta sezione dedicata ai *Fattori abilitanti* intesi quali elementi strumentali e funzionali alla realizzazione dei macro-obiettivi sopra indicati (risorse umane, patrimonio immobiliare, comunicazione, compliance, ecc.).

Il Segretario generale, con l'ausilio di alcune slide, presenta in sintesi i progetti descritti dettagliatamente nella Relazione Previsionale e Programmatica, ad integrazione di quanto già illustrato dal Presidente Sangalli.

La dr.ssa Vasco evidenzia come la Relazione sia il frutto di un lavoro corale, di ascolto e condivisione delle proposte dei differenti portatori di interesse, proposte che sono state aggregate e sintetizzate in un unico documento dall'Ufficio Studi, che ringrazia per il lavoro svolto insieme a tutti coloro che con il proprio contributo di idee e proposte hanno portato a definire le direttrici che accompagneranno nei prossimi mesi il complesso percorso di crescita del nostro tessuto economico.

Viene inoltre fatto presente che negli ultimi anni sono stati compiuti significativi progressi nell'integrazione del Sistema camerale e pertanto, il documento in approvazione pur rappresentando la Relazione Previsionale e Programmatica della Camera di Commercio, in realtà contiene le progettualità che nel prossimo anno saranno realizzate dall'Ente in stretta collaborazione con le Società partecipate, che fanno parte del nostro Sistema, ognuna con le proprie specializzazioni.

La dr.ssa Vasco coglie inoltre l'occasione per menzionare il riconoscimento ottenuto dal Sistema camerale, la certificazione Great Place to Work, che rappresenta la conferma di un percorso di collaborazione e integrazione svolto in questi anni, in attuazione di uno dei valori che contraddistinguono la Camera di Commercio: "lavorare insieme con passione".

Entrando nel merito della Relazione e partendo dal primo macro-obiettivo *Semplificazione per le imprese* nel 2026 il progetto della Digital Transformation, iniziato nel 2024, vedrà la finalizzazione di alcune attività e più nello specifico di quelle dedicata a rendere i servizi della Camera di Commercio più accessibili, semplici e veloci, volte al miglioramento della relazione con l'utente, che viene posto al centro ed all'evoluzione del Registro Imprese. Entrambe le attività sono svolte in collaborazione con Parcam e Infocamere: con quest'ultima



in particolare si stanno sperimentando numerosi sviluppi, specialmente in ambito Registro Imprese, che ci vedono come Camera di Commercio pilota e che al termine della fase di test potranno essere estesi anche ad altre Camere di Commercio.

Relativamente al SUAP associato camerale, nel 2026, la Camera gestirà le pratiche di circa 200.000 imprese in quanto entreranno a far parte del nostro SUAP i Comuni del Rhodense, avendo presente che il totale del nostro territorio è pari a circa 400.000 imprese. Inoltre, è prevista a febbraio 2026 l'obbligatorietà per tutti i Comuni di garantire dei criteri di interoperabilità e piena compatibilità con il Catalogo SSU (Sistema Informatico degli Sportelli Unici) e chi non riuscirà a raggiungere tale interoperabilità dovrà affidarsi alla Camera di Commercio competente sul territorio. Pertanto, grazie anche alla collaborazione con Infocamere si punterà a migliorare il portale "impresainungiorno" e ad integrare i sistemi di Back Office. Si vuole inoltre proporre, per eliminare la frammentazione degli applicativi di Front e Back Office, una soluzione di mercato potenzialmente replicabile a livello nazionale. Tra gli obiettivi futuri, c'è l'integrazione tra il SUAP e il SUE (Sportello Unico dell'Edilizia) per offrire nel tempo sempre più strumenti integrati e interoperabili.

Nell'ambito della semplificazione delle imprese, prosegue l'attività di Tutela del mercato. La Camera Arbitrale introdurrà inoltre già a partire dagli ultimi mesi dell'anno in corso, un nuovo servizio dedicato ai settori Moda e Life Science, rilevanti per il nostro territorio.

Nel 2026 si procederà inoltre con l'implementazione dell'apposita Sezione speciale del Registro Imprese relativa alle imprese culturali e creative, per la quale si avvieranno le attività di controllo sui requisiti autocertificati.

Passando al secondo dei macro-obiettivi denominato "*Servizi innovativi e per la sostenibilità*" proseguirà il potenziamento del PID "Punto Impresa Digitale", quale strumento a supporto del sistema imprenditoriale nel processo di doppia transizione digitale ed ecologica, attraverso le attività di formazione, assesment e le Masterclass (percorso di eccellenza destinato a poche aziende selezionate mediante un bando pubblico e accompagnate nella realizzazione di un proprio progetto innovativo). Relativamente a Tech Europe Foundation (TEF), la Camera di Commercio inizierà a far confluire in tale progetto tutte le attività relative alla crescita della start up Deep Tech, comprese quelle che in passato venivano gestite con PoliHub. Inoltre, il Segretario generale coglie l'occasione per aggiornare in merito a quanto fatto sino ad oggi da TEF, comunicando che sono state attivate collaborazioni internazionali con Rise Europe (per la prima volta è stata coinvolta un'entità italiana), TUM (università d'eccellenza di Monaco), ISSNAF (americana) e CDL (azienda canadese esperta nella mentorship di startup durante la fase di accelerazione). Sono stati lanciati 51 dottorati (PhD), che a fine anno, insieme ai post-doc, raggiungeranno quota 85. Sessanta sono le start up selezionate in una prima call. È stato avviato il programma "Ignition" rivolto agli studenti universitari dei primi due anni. L'obiettivo non è tanto di creare subito delle startup, quanto quello di sviluppare una cultura imprenditoriale che li accompagni fino alla fine degli studi, anche se il percorso potrà essere lungo. La questione culturale è particolarmente complessa: ad esempio in Italia, a differenza di altri paesi in cui il fallimento è considerato un valore aggiunto, viene ancora visto con forte negatività. Inoltre, la cultura accademica italiana vede di frequente i PhD e i post-doc impegnati principalmente nelle pubblicazioni scientifiche, mentre in paesi più avanzati nel settore questi ruoli sono anche trampolino per fondare nuove startup.



Il programma “Ignition” ha coinvolto 300 studenti selezionati tramite una call: una cinquantina di team, spesso composti da studenti del Politecnico e della Bocconi, svilupperanno le proprie idee con il supporto di mentor. È probabile che molti di questi progetti non avranno un seguito; tuttavia, lo scopo del programma è la diffusione della cultura imprenditoriale, affinché alcuni di questi studenti possano in futuro riprovare con nuovi progetti.

Infine, Bocconi e Politecnico hanno approvato l'ingresso rispettivamente di Polihub e B4I in TEF, portando all'integrazione dei due centri di eccellenza, obiettivo a cui stavamo lavorando da tempo. La spinta decisiva è arrivata grazie agli incentivi economici raccolti attraverso TEF. Nel 2026 con TEF si procederà a co-progettare nuove misure promozionali (voucher) per incentivare l'*open innovation* e il trasferimento tecnologico delle attività di ricerca e prototipazione all'interno del tessuto produttivo. Verranno inoltre avviati, su ampia scala, percorsi di diffusione della cultura d'impresa e delle competenze imprenditoriali presso gli studenti delle scuole superiori dei tre territori, con l'obiettivo di coinvolgere gli studenti dell'ultimo biennio delle scuole secondarie, degli ITS o AFAM.

Sul fronte della sostenibilità l'obiettivo per il 2026 è quello di supportare le imprese all'ottenimento del nuovo ESGpass utile per valutare e migliorare il proprio livello rispetto ai criteri Environment, Social e di Governance, anche per permettere l'accesso al credito.

Inoltre, nel 2026 è prevista la costituzione di una CER, che ha visto la Camera coinvolta in un grande lavoro di progettazione per via della complessità normativa e della necessità di approfondimenti continui e che permetterà di generare benefici ambientali, economici e sociali. Infine, il servizio Facilitambiente, avviato alcuni anni fa, entrerà nel vivo nel 2026 attraverso un progetto con il Comune di Milano, che includerà anche le parti sociali per prevenire controversie ambientali e favorire progetti condivisi a livello territoriale.

Sul fronte dell'internazionalizzazione, proseguiranno le attività finalizzate a sostenere la proiezione internazionale delle nostre imprese, sia mediante lo sviluppo di strumenti digitali a supporto dell'export (Digit Export) sia grazie al programma di business matching InBuyer e ad altri servizi di accompagnamento e di formazione per l'estero con particolare attenzione verso nuovi mercati quali Sud America e Oriente. Viene inoltre sottolineato che per questi programmi, come pure per i bandi, si sta sperimentando l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale. Relativamente al credito, verrà riproposta l'offerta di incentivi economico-finanziari realizzata lo scorso anno, a cui si affiancheranno grazie alla Società partecipata Innexa, le iniziative sul fintech, volte a promuovere forme di finanziamento alternative al credito bancario. Si sottolinea che, oltre a fornire strumenti adeguati, verranno formati anche i piccoli imprenditori affinché comprendano queste nuove opportunità.

Per quanto concerne *l'attrattività e lo sviluppo dei territori* nel 2026, a partire dalla grande opportunità offerta delle Olimpiadi e Paralimpiadi invernali nella costruzione di un nuovo capitale reputazionale per la nostra macroarea, verrà avviato un nuovo piano di azione che, in sinergia con Milano&Partners, agirà in chiave di posizionamento e di Legacy.

Ci stiamo concentrando sullo sviluppo di contenuti culturali strettamente connessi al mondo sportivo, a supporto dell'arrivo di migliaia di giornalisti nella nostra città. La questione della Legacy risulta centrale: è infatti essenziale riflettere sul tono della comunicazione e sulla narrazione che intendiamo proporre di Milano, così da lasciare un'impronta duratura non solo



nel corso dell'evento, ma anche nei mesi successivi. Per quanto concerne l'attrazione degli investimenti, stiamo inoltre ponendo particolare attenzione alle attività di "aftercare", al fine di supportare le imprese che scelgono di insediarsi sul nostro territorio nell'integrazione e nello sviluppo delle proprie attività economiche. Siamo consapevoli, infatti, che le procedure burocratiche non risultano sempre di immediata comprensione per gli investitori stranieri.

Inoltre, il processo di matching tra domanda e offerta di lavoro si svilupperà con continuità, registrando importanti evoluzioni. Storicamente, il disallineamento tra le esigenze occupazionali e la disponibilità di competenze è stato oggetto di dibattito; tuttavia, grazie alle recenti iniziative formative della Camera di Commercio promosse in collaborazione Formaper e gli istituti specialistici delle associazioni partecipanti, viene garantita ai giovani una preparazione specifica in grado di rispondere efficacemente alle richieste del mercato ancora inesprese. Una particolare attenzione è rivolta alla Bike economy, ambito strettamente legato al settore turistico, con un focus sullo sviluppo del cicloturismo nelle province di Lodi e Monza. Si ritiene che tali interventi apporteranno un contributo significativo alle imprese e genereranno un impatto sociale di rilievo.

Tutto ciò è reso possibile grazie ai cosiddetti *fattori abilitanti*, rappresentati dalle risorse umane, dall'organizzazione e dal patrimonio immobiliare. Per quanto riguarda la formazione del personale, verrà adottato un approccio sia specialistico che orientato alla cultura condivisa, con particolare attenzione ai valori e agli obiettivi strategici, per favorire la continuità e il consolidamento dei principi acquisiti. Tutti i dirigenti stanno partecipando a un corso in collaborazione con la Camera Arbitrale, finalizzato all'acquisizione di competenze relative alla gestione e mediazione dei conflitti, applicabili non solo all'ambiente lavorativo ma anche per la sfera personale. La Digital Transformation verrà supportata da processi organizzativi rigorosi e dalla compliance. È stato introdotto l'utilizzo della business intelligence in diverse attività camerali, al fine di realizzare report dettagliati e flessibili: questi strumenti consentono infatti di sviluppare una visione di sintesi, ma anche analisi approfondite di dati, volte ad individuare aree di miglioramento. Dal 2026, il progetto di business intelligence sarà esteso anche alle Società partecipate che ne vorranno beneficiare.

La comunicazione rappresenta un elemento centrale. In passato si è privilegiata quella interna, mentre ora si intende potenziare anche la comunicazione esterna, soprattutto per i progetti che richiedono un maggiore coinvolgimento del pubblico, come il reclutamento di giovani da avviare verso professioni tecniche molto richieste. In quest'ottica, è prevista una comunicazione mirata sui progetti specifici, integrata con le attività di comunicazione sistemica, ad esempio durante eventi di rilievo come "Milano Produttiva".

Per quanto concerne i progetti sul patrimonio immobiliare e in particolare in merito alla ricostruzione dell'immobile in Via delle Orsole, si auspica di rispettare la tempistica prevista per il trasferimento entro il primo semestre del 2026. Anche il sito di Via Cavallotti a Monza è oggetto di riflessione: si sta valutando una trasformazione in studentato, con finalità di utilità territoriale e di risposta a una domanda insoddisfatta che coinvolge studenti, ricercatori e giovani professionisti.

Infine, l'impegno verso la sostenibilità si rinnova quotidianamente attraverso numerose iniziative; nel corso del 2026 si prevede di procedere con la riqualificazione degli impianti e



il rifacimento degli infissi, necessari per ammodernare le nostre infrastrutture secondo criteri green.

Il consigliere Accornero chiede il valore a Bilancio dell'immobile di via Cavallotti; la dottoressa Bonomelli, Revisore dei conti, risponde che ammonta a poco meno di 6 milioni di euro. Una parte svalutata e una parte accantonata per fondo rischi di deprezzamento e altri oneri. La dottoressa Vasco aggiunge che, rispetto al valore iniziale superiore a 20 milioni di euro, sono stati fatti consistenti accantonamenti annuali.

Terminato l'intervento del Segretario generale, il Presidente apre il dibattito.

La consigliera Bianchi Albrici in veste anche di componente della Consulta del Lodigiano ringrazia la Camera di Commercio per il coinvolgimento delle consulte territoriali come parte integrante nel processo di programmazione strategica. Sottolinea che questo approccio valorizza le specificità dei territori fuori Milano. Per il piano 2026, la Consulta di Lodi ha proposto due progetti, maturati grazie alla importante collaborazione con Regione Lombardia dopo la firma dell'Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale (AQST): il primo mira a promuovere il Lodigiano come destinazione di cicloturismo tramite itinerari segnalati e collegati digitalmente al portale turistico locale "promozioneturisticavisitlodi.it" con un investimento di euro 100.000,00; il secondo si focalizza sulla valorizzazione delle aree produttive, grazie a investimenti infrastrutturali forniti dalla Regione e servizi alle imprese garantiti dalla Camera, per un totale di euro 400.000,00. L'Accordo Quadro con la Regione Lombardia integra le risorse disponibili e affronta insieme le principali priorità del territorio. La consigliera esprime soddisfazione per la partecipazione attiva della Camera di Commercio all'Accordo e per l'impegno nella realizzazione dei progetti, e dichiara un voto favorevole all'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica.

Il consigliere Brambilla, nella sua nuova veste di Presidente della Consulta di Milano e riconoscendo la continuità con il lavoro precedente, esprime apprezzamento per il programma 2026 e per il coinvolgimento delle Consulte nella redazione della Relazione. Afferma che nel corso della prima riunione della Consulta milanese, è emerso come priorità il tema del capitale umano, in particolare la difficoltà di attrarre personale a causa degli elevati costi dell'abitare a Milano e nei comuni limitrofi.

Pur riconoscendo i limiti delle competenze camerali in materia, Brambilla valuta positivamente le iniziative già avviate, quali la destinazione dell'immobile di via Cavallotti a studentato, e auspica che anche la Legacy del villaggio olimpico possa agevolare la retention del personale qualificato delle imprese. Sottolinea inoltre il valore dei progetti formativi promossi dalla Camera con Formaper, come il progetto Integra, e suggerisce di potenziare questa offerta con il valutare la possibilità di supportare la creazione di Academy aziendali al fine di favorire una formazione sempre più specializzata. Segnala infine la situazione di incertezza del settore edilizio, dovuta sia a fattori normativi sia alla riduzione degli incentivi, invitando la Camera a offrire supporto analitico per individuare possibili politiche di sostegno.



In conclusione, in qualità di rappresentante dell'artigianato, sottolinea l'importanza di promuovere il ruolo del settore Artigiano anche nei progetti del TEF e contribuire ad offrire riconoscimento e visibilità alle eccellenze artigiane della città, durante l'evento delle Olimpiadi.

Interviene la dr.ssa Vasco precisando al consigliere Brambilla che le Academy aziendali sono già previste nel programma come progetto da approfondire.

Riguardo al settore edilizio, conferma la disponibilità dell'Ufficio Studi a collaborare con Assimpredil Ance per integrare i dati già raccolti con ulteriori informazioni, per una maggiore completezza e analisi generale del settore.

In merito alla Legacy delle Olimpiadi, comunica l'avvio di un programma con Milano & Partners, per accogliere i giornalisti non accreditati. Questi riceveranno materiale informativo sulla città e avranno modo di visionarla città in autonomia, per tale ragione invita a segnalare eventuali proposte o tematiche di interesse per questo bacino di giornalisti lifestyle da sottoporre alla loro attenzione.

Prende la parola il consigliere Buttarelli, il quale ringrazia il Presidente e la dottoressa Vasco per l'importante lavoro svolto per la redazione congiunta della Relazione Previsionale e Programmatica 2026. In qualità di rappresentante delle grandi imprese della distribuzione moderna, esprime interesse per le tre linee strategiche individuate. Esprime apprezzamento sulla volontà di semplificare le procedure tramite sportelli digitali unificati e iter autorizzativi più snelli e rapidi; riguardo la sostenibilità si propone come interlocutore per la partecipazione ad eventuali tavoli camerali dedicati a progetti di logistica sostenibile ed economia circolare; e infine, riguardo l'attrattività, manifesta la disponibilità delle imprese del settore logistico, per fare promozione del territorio e delle sue eccellenze, proprio in occasione delle Olimpiadi, attraverso specifiche iniziative da valutare insieme.

Infine, pone l'attenzione sulle difficoltà nel reperire personale qualificato, auspicando maggiore collaborazione e sviluppo di percorsi formativi. Conclude esprimendo un giudizio molto positivo sul programma.

Il Presidente cede la parola al consigliere Palumbo.

Il consigliere Palumbo esprime il suo apprezzamento per la Relazione presentata, sottolineando l'importanza del dialogo propedeutico alla redazione e della coerenza alle strategie delineate dal Programma Pluriennale. Ringrazia il Presidente per aver accolto la richiesta di un maggiore coinvolgimento delle Associazioni dei consumatori nelle prossime Olimpiadi invernali, soprattutto sulle tematiche dell'ospitalità e dei prezzi, affinché i giornalisti e i visitatori possano fruire di servizi corretti e coerenti al mercato. Evidenzia inoltre la necessità di valorizzare le buone pratiche scaturite dalle Olimpiadi di Torino e prevenire problematiche legate alla gestione immobiliare post-evento e al caro vita nell'hinterland.



Relativamente ai contenziosi suggerisce di promuovere strumenti di ADR, come la conciliazione paritetica, tra aziende e consumatori, ritenuti spesso più rapidi, efficienti ed economici rispetto alla mediazione tradizionale.

In conclusione, ribadisce il sostegno e l'approvazione alla Relazione appena presentata.

Sulla base di quanto sopra esposto, si sottopone all'esame del Consiglio il testo qui allegato, che è parte integrante del presente provvedimento e che contiene la proposta di Relazione Previsionale e Programmatica per l'anno 2026.

Il Consiglio, sentito il relatore, visto il documento allegato, all'unanimità,

d e l i b e r a

di approvare la Relazione Previsionale e Programmatica 2026 della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi, come da documento qui allegato, che è parte integrante del presente provvedimento.

Studi, statistica e programmazione
Responsabile del procedimento: L. Mezza

Milano, 28 ottobre 2025

Il Segretario: F.to Elena Vasco

Il Presidente: F.to Carlo Sangalli

La presente deliberazione sarà pubblicata sul sito istituzionale - Albo camerale - dal 12 al 18 novembre 2025.

Copia conforme all'originale ad uso amministrativo.

Segreteria di Direzione e Presidenza
(Concetta Colanero)