CAMERA DI COMMERCIO MILANO MONZABRIANZA LODI

E s t r a t t o

del verbale n. 3 della Riunione di Consiglio del 28 ottobre 2026 ore 11:05

Sono presenti i Signori:

Sangalli Carlo	- Presidente
Dal Checco Massimo (*in videoconferenza*)	- Vicepresidente
Aldeghi Marco (*in videoconferenza*)	- Settore Credito e Assicurazioni
Bianchi Albrici Maria	- Settore Servizi alle imprese
Biffi Alvise (*in videoconferenza*)	- Settore Servizi alle Imprese
Brambilla Enrico	- Settore Artigianato
Buttarelli Carlo Alberto (*in videoconferenza*)	- Settore Commercio
Carrara Giovanni (*in videoconferenza*)	- Settore Cooperative
Cerioli Renato (*in videoconferenza*)	- Settore Industria
De Albertis Regina (*in videoconferenza*)	- Settore Industria
De Lucchi Francesca *(in videoconferenza)*	- Settore Commercio
Dellabianca Andrea *(in videoconferenza)*	- Settore Servizi alle Imprese
Gonnella Susanna (*in videoconferenza*)	- Settore Servizi alle Imprese
Lanzoni Eros	- Settore Organizzazioni sindacali

Palumbo Alessandro	- Settore Associazione dei consumatori
Parravicini Mario Matteo (*in videoconferenza*)	- Settore Industria
Penati Carlotta (*in videoconferenza*)	- Settore Liberi professionisti
Poli Luigino *(in videoconferenza)*	- Settore Turismo
Riva Anna *(in videoconferenza)*	- Settore Commercio
Nannariello Guido *(in videoconferenza)*	- Presidente del Collegio dei Revisori dei conti
Balconi Massimiliano *(in videoconferenza)*	- Componente del Collegio dei Revisori dei conti

Sono assenti giustificati i Signori:

Accornero Marco	- Settore Artigianato
Albanese Vincenzo	- Settore Servizi alle imprese
Bracco Diana	- Settore Industria
Cormanni Chiara	- Settore Servizi alle Imprese
Rota Alessandro	- Settore Agricoltura
Schiavoni Albertina	- Settore Servizi alle Imprese
Castronovo Salvatore	- Componente del Collegio dei Revisori dei conti

Segretario: il Segretario generale Elena Vasco assistita da Concetta Colanero 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. 10 - Relazione Previsionale e Programmatica 2027: approvazione

Il Presidente riferisce:

si sottopone all'approvazione del Consiglio la proposta di Relazione Previsionale e Programmatica 2027 esaminata ed accolta dalla Giunta nella riunione di ieri.
Come noto, la 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 dettaglio la nuova Relazione si articola in quattro sezioni corrispondenti alle tre linee di indirizzo strategico definite nel Programma Pluriennale 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.
Come noto, le progettualità descritte nella Relazione sono anche quest'anno il frutto del confronto realizzato con il management del sistema camerale, gli stakeholder e le associazioni di categoria, che hanno contribuito a orientare le principali linee di intervento su cui si concentrerà l'azione della Camera nel prossimo anno.

Il Segretario generale illustra, con l'ausilio di alcune slide, una sintesi dei progetti contenuti nella Relazione Previsionale e Programmatica, integrando quanto già esposto dal Presidente Sangalli. La dott.ssa Vasco ringrazia quanti hanno contribuito, con idee e proposte, alla definizione delle linee di indirizzo per l'ultimo anno del Programma Pluriennale 2023-2027.
Richiama la missione della Camera di Commercio, volta ad agevolare l'attività delle imprese, favorendone la crescita e promuovendo lo sviluppo del territorio.
Le linee di indirizzo definite quattro anni fa si sono progressivamente evolute grazie all'esperienza maturata dalla Camera e dalle imprese destinatarie delle attività. Tale percorso di apprendimento condiviso ha consentito di sviluppare una programmazione orientata a servizi a maggiore valore aggiunto.
Con riferimento al primo macro-obiettivo, *semplificazione per le imprese*, il SUAP associato camerale, il più grande d'Italia, dopo l'ingresso del Comune di Milano terminato il periodo di assestamento, a partire dal prossimo anno si intende riprendere il processo di promozione finalizzato a favorire l'adesione di ulteriori Comuni di dimensioni significative. Nel 2027 entrerà pienamente in funzione il Catalogo SSU (Sistema informativo Sportelli Unici), repertorio nazionale standardizzato che mappa e codifica i procedimenti amministrativi e gli Enti terzi coinvolti, definendo regole precise per agevolare lo scambio dei dati. Inoltre, nell'ultimo anno, la collaborazione con Infocamere e un suo partner ha consentito lo sviluppo del Back office per l'utilizzo del Catalogo, affinché da febbraio tutte le amministrazioni coinvolte nelle procedure del SUAP (Sportello Unico Attività Produttive) adottino un linguaggio comune. L'adesione di nuovi Comuni consentirà alle imprese dei rispettivi territori di beneficiare dell'esperienza maturata dalla Camera.

Per il 2027 sono previsti diversi progetti di digitalizzazione nell'ambito dell'Area Registro delle imprese che, attraverso l'impiego di tecnologie innovative, forniranno un ulteriore supporto al miglioramento dei processi e i tempi di risposta, al fine di accrescere la soddisfazione dell'utenza.
In particolare, nel 2027 si prevede di integrare negli applicativi R.I. diversi agenti di intelligenza artificiale, con l'obiettivo di semplificare sia le attività svolte all'interno, sia le procedure richieste agli utenti per presentate le pratiche al Registro delle imprese. Nel 2026 la Camera di Commercio ha già condotto, in collaborazione con Infocamere, una sperimentazione su due attività relative all'iscrizione dei consiglieri di amministrazione delle società. Per proseguire nello sviluppo di ulteriori ambiti di applicazione è stata avviata una collaborazione con altre Camere di commercio, volta a ripartire analisi e attività, considerata la complessità richiesta dall'addestramento degli agenti di intelligenza artificiale.
Nell'ambito della tutela del mercato e della risoluzione delle controversie, sono in corso attività volte a rafforzare la collaborazione con gli altri organi di controllo, in particolare con il Comando regionale della Guardia di Finanza e la Polizia locale di Milano.
Per i mediatori mobiliari è previsto il coinvolgimento delle associazioni di categoria, al fine di definire un percorso formativo rispondente alle esigenze dei soggetti interessati, con particolare attenzione alla tutela dei consumatori.
È previsto inoltre la realizzazione di un listino prezzi delle opere edili compatibile con i dati in formato BIM (Building Information Model) e interoperabile con i software di progettazione. L'iniziativa mira a superare il modello di listino statico, costituito da un elenco di voci, per rispondere all'evoluzione del settore edilizio e alla diffusione del modello BIM, nel quale ciascun oggetto contiene attributi e dati digitali relativi a schede tecniche, materiali, prestazioni e costi.
Infine, relativamente alla risoluzione delle controversie, la Camera Arbitrale intende affiancare alla propria attività generalista servizi di arbitrato specificamente calibrati sui settori della moda e delle life sciences, che saranno oggetto di approfondimento e specializzazione.

In relazione alla policy dedicata ai *Servizi innovativi e per la sostenibilità*, proseguiranno le azioni finalizzate a rafforzare il ruolo dei nostri territori come ecosistema dell'innovazione, in grado di attrarre start up e imprese tecnologiche, investimenti e capitale umano qualificato. In questo contesto sarà, pertanto, fondamentale il lavoro svolto dalla fondazione Tech Europe Foundation (TEF), di cui la Camera è socio promotore, che ha l'obiettivo di creare un hub di rilevanza europea in cui favorire la collaborazione tra scienza, tecnologia e impresa attraverso il finanziamento della ricerca di base su specifici settori ad alto valore, lo sviluppo di start up innovative, tramite programmi di incubazione e accelerazione e la diffusione dell'Open Innovation.
Proseguirà inoltre l'attività del PID (Punto Impresa Digitale) a sostegno delle imprese nella doppia transizione digitale ed ecologica, attraverso interventi volti a favorire l'adozione di nuove tecnologie da parte delle MPMI e l'introduzione di innovazioni di processo capaci di avviare percorsi di trasformazione digitale. A dieci anni dall'avvio del PID, la crescita della

digitalizzazione delle imprese ha portato a prevedere anche percorsi di Masterclass che proseguiranno per il 2027.
Relativamente ai bandi di contributo che, come noto, rappresentano uno dei principali strumenti utilizzati dalla Camera a sostegno delle nostre imprese, proseguiranno anche nel 2027, le iniziative dedicate all'innovazione (PID), all'internazionalizzazione e alla sostenibilità. Specifici interventi saranno dedicati alla filiera del legno-arredo, che rappresenta una specializzazione e un'eccellenza del territorio e che sta risentendo di una forte concorrenza internazionale. Il sostegno comprenderà sia misure di finanziamento tramite bandi, sia attività di affiancamento per l'accesso ai mercati esteri e alla formazione e coinvolgerà l'intera filiera: dalle imprese artigiane ai fornitori, dalle imprese manifatturiere e commerciali ai distributori finali.
Proseguirà nel 2027 anche il bando Agevola Credito, volto a incentivare e sostenere gli investimenti delle micro e piccole imprese. Il supporto di Innexta consentirà inoltre di offrire agli imprenditori percorsi formativi sulle forme di finanziamento alternative al credito bancario. L'obiettivo è ampliare la conoscenza delle opportunità disponibili e affiancare gli imprenditori che segnalano crescenti difficoltà di accesso al credito nella presentazione delle richieste alle istituzioni finanziarie, attraverso informazioni adeguate e piani prospettici che illustrino le finalità del finanziamento.
Sul tema della *sostenibilità* proseguirà il piano d'azione dedicato all'accompagnamento delle imprese, dal primo orientamento fino alla valorizzazione dei risultati, proseguendo nel percorso di integrazione dei servizi per la sostenibilità forniti dal sistema camerale all'interno della customer journey degli utenti, nonché mediante lo sviluppo di ESGpass con Innexta e la valorizzazione di FacilitAmbiente, in collaborazione con Camera Arbitrale, volto alla risoluzione ex ante delle controversie in materie ambientali.
Sul fronte dell'*internazionalizzazione* nel 2027 proseguiranno le attività finalizzate a sostenere la proiezione internazionale delle nostre imprese mediante lo sviluppo di strumenti digitali a supporto dell'export (Digit Export) e grazie al programma di business matching InBuyer. Inoltre, in materia di investimenti diretti esteri (FDI), in collaborazione con Promos Italia e Parcam verrà consolidata l'attività di assistenza alle imprese internazionali (after care) per generare valore in settori chiave (quali Life Sciences, ICT e Advanced Manufacturing) e verrà rafforzato l'ingaggio delle reti diplomatiche e dei multiplier strategici al fine di intercettare ulteriori investitori.

Per quanto concerne *l'Attrattività e lo sviluppo del territorio,* il programma per il 2027 del progetto Turismo sarà focalizzato sul consolidamento del posizionamento della destinazione nei segmenti a più alto impatto e sul rafforzamento delle performance di sostenibilità e competitività della filiera. In particolare, le progettualità si concentreranno lungo tre linee di intervento dedicate: al turismo business, che sarà focalizzato sul presidio di mercati ritenuti prioritari (quali UE, UK, USA e Cina), al turismo sostenibile, mediante azioni che valorizzeranno il territorio di Milano Monza Brianza Lodi come destinazione di cicloturismo, e alla filiera delle imprese del turismo e degli eventi, per migliorarne la capacità di innovazione e la sostenibilità.

Il progetto Bike Economy interviene trasversalmente sull'attrattività del territorio e sulla sua dimensione internazionale, sull'economia circolare, sull'ambiente e sull'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Nel 2027 ne sarà ampliata e rafforzata la dimensione internazionale. Nel corso degli anni, la Camera ha infatti acquisito una significativa riconoscibilità nel settore, attraverso attività che spaziano, dalla formazione di figure professionali per le quali la domanda delle imprese risulta insoddisfatta, al sostegno alla commercializzazione, anche sui mercati esteri. Gli interventi riservano particolare attenzione al benessere di chi utilizza la bicicletta e delle città, prevedendo anche benefici per gli operatori economici dei territori interessati. In particolare, nell'ambito dell'AQST, sono in corso attività su Lodi, Monza e sui tracciati legati alla Bike Economy.
Verrà supportata la mobilità sostenibile aziendale, premiando i progetti di bike to work e city logistics dotati di sistemi di misurazione, nonché la formazione specialistica e l'internazionalizzazione della filiera mediante la partecipazione congiunta a eventi fieristici di settore. Il programma Bike Economy dedicherà particolare attenzione al cicloturismo, valorizzando l'ecosistema del Gran Milano Bike Hub e ampliando l'offerta di itinerari e servizi. Le iniziative di promozione del turismo sostenibile si rivolgeranno anche ai mercati esteri, con l'obiettivo di generare ricadute ambientali e sociali positive e di valorizzare i nostri territori.
Per quanto riguarda lo sviluppo del capitale umano, si realizzerà insieme a Formaper un unico hub per l'orientamento, la formazione e il matching tra domanda e offerta di lavoro. Al suo interno verranno proposti una serie di percorsi di formazione per studenti e NEET, ma anche per le imprese locali, al fine di rafforzarne la capacità di attrarre e trattenere i giovani e gestire contesti di lavoro multigenerazionali. Per rispondere alla difficoltà di reperimento di personale da parte delle imprese proseguirà, inoltre, il progetto Integra finalizzato alla valorizzazione del potenziale e all'integrazione lavorativa dei cittadini provenienti da Paesi terzi. Quest'ultimo progetto avviato circa tre anni fa, sta producendo risultati soddisfacenti: nel 2027 il suo sviluppo si baserà sulla collaborazione con imprese di medie e grandi dimensioni che esprimeranno specifici fabbisogni professionali. Saranno pertanto organizzati corsi mirati, affinché le imprese possano individuare, tra i partecipanti adeguatamente formati, profili rispondenti alle proprie esigenze.

In ultimo, passando ai *fattori abilitanti*, assume particolare rilievo l'evoluzione del CRM, di cui la Camera si è già dotata da qualche anno. L'obiettivo è affinare progressivamente la profilazione degli interlocutori, così da realizzare campagne mirate e, in prospettiva, offrire servizi in modalità predittiva. Tale sviluppo, consentirà di individuare, sulla base delle attività svolte dalle imprese, i loro possibili fabbisogni futuri e di proporre servizi coerenti con i rispettivi percorsi di crescita. Relativamente alla digitalizzazione dei processi interni, tale attività sarà affiancata anche da un monitoraggio sistematico dei risultati ottenuti mediante una dashboard dedicata alle performance del Registro delle imprese, in termini di pratiche e analisi dei processi. Le verifiche verranno effettuate con cadenza mensile o, in alcuni casi, trimestrale e comunque con intervalli non superiori al trimestre, nel rispetto di quanto previsto dalla normativa vigente.

Per quanto riguarda il patrimonio immobiliare, è stato realizzato un rilevante programma di riqualificazione. Il 3 novembre sarà inaugurato il Palazzo di via delle Orsole, progetto che si è concluso al termine di un intervento molto complesso, realizzato nel centro di Milano e che ha richiesto il superamento di numerose difficoltà. È stato inoltre completato il restauro della facciata di Palazzo Mezzanotte, anche per risolvere alcune criticità di sicurezza, con il rinnovo dell'illuminazione. Questi interventi hanno contribuito alla valorizzazione dell'area. Per il 2027 è previsto il rifacimento completo degli impianti e degli infissi di Palazzo Turati, reso necessario in particolare dal deterioramento degli impianti. Sarà inoltre avviata la progettazione del restauro di Palazzo della Ragione, ottenuto in concessione dal Comune di Milano, cui seguirà l'avvio dei lavori. In via Viserba sono previsti gli interventi necessari alla realizzazione della Comunità Energetica Rinnovabile (CER), a conclusione di un articolato percorso autorizzativo, che vedrà la riqualificazione e il parziale rifacimento dell'impianto fotovoltaico a essa collegato.

In conclusione, ai sensi dell'art. 5 del D.P.R. 254/2005 "Regolamento della gestione contabile e finanziaria delle Camere", la stima delle risorse economiche destinate alle attività sopra menzionante ammonta complessivamente a 51,6 milioni di euro, ripartiti come segue: 27,6 milioni per «Servizi innovativi e per la sostenibilità»; 16,9 milioni per «Attrattività e sviluppo del territorio»; 6,2 milioni per «Semplificazione per le imprese»; 0,9 milioni per «Fattori abilitanti». Gli importi saranno precisati nelle prossime settimane, in vista dell'approvazione del preventivo economico entro il 31 dicembre.

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

Il consigliere Brambilla, in qualità di Presidente della Consulta di Milano, riferisce che la Consulta ha esaminato la bozza della Relazione previsionale e programmatica, condividendone gli indirizzi nell'ambito del ciclo di programmazione che si concluderà nel 2027. Esprime apprezzamento per l'attenzione riservata alla filiera legno-arredo, di particolare rilevanza per la Brianza, e propone di estendere gli interventi al «sistema casa» e al tema dell'«abitare», considerando il ruolo del design e le nuove esigenze abitative, con particolare riferimento ai giovani. Pur riconoscendo che tale ampliamento comporterebbe un maggiore impegno e renderebbe il progetto più ambizioso, sottopone la proposta alla valutazione del Consiglio.
Esprime inoltre apprezzamento per le attività formative, anche realizzate attraverso Formaper, auspicando particolare attenzione sui giovani, non focalizzandosi solo sulle competenze tecniche ma anche etiche per l'utilizzo dell'intelligenza artificiale. Inoltre, valuta positivamente le iniziative dedicate alla Bike economy e propone di ampliarle al tema della mobilità sostenibile, con particolare riferimento a Milano. Auspica altresì che le attività di internazionalizzazione, attrattività e valorizzazione turistica contribuiscano a sostenere il commercio di prossimità e l'artigianato locale, proponendo un dialogo tra la Consulta e Milano & Partners. Conclude esprimendo apprezzamento per il lavoro svolto e preannunciando il proprio voto favorevole.

Prende la parola il consigliere Biffi, che rivolge un ringraziamento al Presidente Brambilla per l'attività svolta dalla Consulta di Milano e alla Camera di Commercio per la predisposizione della Relazione Previsionale Programmatica e per l'interesse dedicato alla proposta volta al rafforzamento delle Accademy aziendali.
Il consigliere comunica che il 9 novembre è prevista la presentazione alle istituzioni dell'iniziativa per un pilastro ONU a Milano dedicato all'etica e alla governance dell'intelligenza artificiale. Ricorda che tra i sottoscrittori figurano Assolombarda e il Presidente Sangalli, in rappresentanza di Confcommercio Milano. Invita a partecipare alla presentazione, auspicando un coinvolgimento ampio e paritetico delle realtà territoriali.
Rivolge inoltre un apprezzamento al Segretario generale e alla struttura camerale per il percorso di digitalizzazione e l'introduzione di nuovi servizi, evidenziando il ruolo pionieristico della Camera e la rilevanza di tale trasformazione per il territorio. Conclude dichiarando che esprimerà voto favorevole all'approvazione della Relazione.

Il Presidente cede la parola alla consigliera De Lucchi, che ringrazia per la ricchezza e la rilevanza dei contenuti della Relazione. Ne apprezza la visione strategica e la portata delle iniziative a sostegno degli investimenti e della crescita del tessuto imprenditoriale anche alla luce delle criticità del contesto attuale. Valuta positivamente la conferma delle misure strutturali riproposte negli anni e relative all'innovazione, all'internazionalizzazione e all'accesso al credito, con particolare attenzione al bando Agevola credito, agli interventi per la transizione ecologica e al progetto PID. Con riferimento al capitale umano, sottolinea il valore del progetto Integra, delle iniziative volte ad attrarre e trattenere i giovani nelle aziende e dell'adesione alla Tech Europe Foundation.
In materia di risparmio energetico, richiama le difficoltà di approvvigionamento e l'aumento dei prezzi che colpisce imprese e famiglie. Alla luce anche del Rapporto Milano Produttiva, evidenzia l'urgenza di trasformare le fonti di approvvigionamento, considerata la limitatezza delle risorse fossili e l'insufficiente produzione da fonti rinnovabili. Pur riconoscendo che la Camera non può affrontare autonomamente tali criticità, esprime apprezzamento per le misure adottate, tra cui i bandi nell'ambito dell'ADP e il bando Impresa sostenibile, che sostiene anche l'installazione di impianti di produzione, accumulo e distribuzione di energia. Conclude ringraziando il Segretario generale Vasco e la struttura camerale e manifestando fiducia nell'attuazione delle iniziative.

Interviene il consigliere Lanzoni, che preannuncia il proprio voto favorevole, riconoscendo nel documento un programma ambizioso e orientato al futuro della Camera e di Commercio e del territorio. Conferma la disponibilità dell'organizzazione sindacale a rafforzare la collaborazione nell'ambito del progetto Integra, destinando maggiori risorse e personale all'orientamento dei potenziali beneficiari. Con riferimento ai giovani, sottolinea la rilevanza del supporto al primo orientamento e manifesta la disponibilità della Cisl a sviluppare con la Camera un progetto condiviso, rivolto agli studenti fin dalle scuole medie e superiori, per favorire la conoscenza delle opportunità a loro disposizione.
Richiama infine l'impegno della Cisl e delle altre organizzazioni in materia di legalità, evidenziando l'importanza dell'ascolto dei lavoratori e del confronto con i rappresentanti

sindacali nei luoghi di lavoro, al fine di far emergere eventuali situazioni problematiche. Conferma anche in tale ambito la disponibilità a collaborare con la Camera.

Al termine degli interventi, la dott.ssa Vasco ringrazia i consiglieri per le osservazioni formulate. In merito alla proposta del consigliere Brambilla, precisa che il bando previsto in avvio nel 2027 dovrà essere oggetto di sperimentazione e valutazione prima di considerarne un'evoluzione. Prospetta pertanto, nell'ambito del successivo ciclo di programmazione, iniziative dedicate al tema dell'abitare.
Con riferimento alle proposte del consigliere Lanzoni, conferma la disponibilità a collaborare nell'ambito dell'orientamento dei giovani, ricordando che le attività della Camera nelle scuole si integrano con quelle di TEF nelle università. Ribadisce inoltre che la legalità costituisce un ambito di impegno strutturale della Camera e accoglie le proposte di collaborazione sia su tale tema sia sul progetto Integra.

Sulla base di quanto sopra esposto e ringraziando tutti per essere intervenuti, 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 2027.

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 2027 della Camera di commercio 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 2026

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 2026.

Copia conforme all'originale ad uso amministrativo.

Segreteria di Direzione e Presidenza
(Concetta Colanero)