

---

# RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA PER IL 2017

---



Camera di Commercio  
Como



PREMESSA.....	3
A. IL CONTESTO ISTITUZIONALE E MACROECONOMICO.....	7
B. IL CONTESTO ECONOMICO E FINANZIARIO.....	9
C. LA PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ.....	24
OBIETTIVO STRATEGICO: GARANTIRE EFFICACI SERVIZI AMMINISTRATIVI ALLE IMPRESE.....	26
OBIETTIVO STRATEGICO: GARANTIRE LA TUTELA DEL CONSUMATORE E DELLA FEDE PUBBLICA, LA TRASPARENZA DEL MERCATO, LA CONCORRENZA LEALE TRA LE IMPRESE.....	26
OBIETTIVO STRATEGICO: SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEI TERRITORI.....	26
OBIETTIVO STRATEGICO: VALORIZZARE IL PATRIMONIO CULTURALE, LO SVILUPPO E LA PROMOZIONE DEL TURISMO.....	27
OBIETTIVO STRATEGICO: FAVORIRE L'ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI E IL RAPPORTO IMPRESA/SCUOLA.....	27
INCREMENTARE LE ATTIVITA' POSSIBILI OGGETTO DI CONVENZIONE CON ALTRI SOGGETTI PUBBLICI E PRIVATI.....	27
ATTIVARE FUNZIONI E MODALITA' STRUTTURALI DI ACCESSO AI FONDI EUROPEI E FINANZIAMENTI NAZIONALI E REGIONALI.....	28

## PREMESSA

L'articolo 15 della legge n. 580/1993 prevede che il Consiglio camerale approvi annualmente la Relazione Previsionale e Programmatica per l'esercizio successivo.

Il documento si pone ordinariamente a valle della programmazione di mandato, costituendone una specificazione e una attualizzazione, e a monte della predisposizione del preventivo annuale e del budget direzionale.

Appare indispensabile, peraltro, contestualizzare l'ordinario ciclo di programmazione alla luce del processo di riforma del sistema camerale ormai giunto in dirittura d'arrivo, almeno per quel che attiene il perfezionamento del quadro normativo di riferimento, con l'approvazione in prima lettura da parte del Consiglio dei Ministri lo scorso 25 agosto dello schema di decreto di attuazione dell'articolo 10 della legge delega n. 124/2015.

L'impianto della riforma, articolato e complesso, delinea una significativa trasformazione degli Enti camerali nel prossimo immediato futuro. Centrali sono i temi dei percorsi di accorpamento, delle funzioni assegnate, degli interventi di razionalizzazione riguardanti le partecipazioni societarie, gli immobili e il personale.

Al di là di eventuali emendamenti che le norme di attuazione della riforma potranno subire prima della loro entrata in vigore prevista orientativamente per la fine di quest'anno, è ragionevole ipotizzare, in considerazione dei tempi di attuazione del percorso delineato nello schema di decreto (piano di razionalizzazione Unioncamere, provvedimenti Ministero Sviluppo Economico), che l'attuale Camera di Commercio di Como si trovi di fronte un ulteriore periodo di "vita autonoma" coincidente con l'esercizio 2017. Entro la fine del prossimo anno l'Ente sarà infatti comunque interessato da un processo di aggregazione, volontario o meno, che porterà alla nascita di un nuovo soggetto giuridico con diverso e più ampio ambito circoscrizionale di riferimento.

Già in occasione della predisposizione dei documenti di programmazione per il 2015, a causa del contingente rinnovo degli Organi camerali, e per il 2016 in considerazione della forte incertezza sul concreto definirsi di rilevanti elementi della riforma allora appena avviata, non era stata ritenuta opportuna la definizione di un compiuto Programma Pluriennale di mandato.

Tale scelta è confermata anche per quest'anno, tenuto conto che la stesura di un qualsiasi programma strategico di attività con un orizzonte di medio/lungo periodo risulterebbe del tutto incoerente con l'effettiva possibilità dell'Ente camerale comasco di poter autonomamente operare oltre l'esercizio di riferimento del prossimo bilancio preventivo.



Quanto alle funzioni, le attività dei “futuri Enti camerali” sono attinenti ad alcuni ambiti, tuttora in discussione in sede legislativa, per la puntuale definizione dei quali appaiono comunque necessari appropriati contributi interpretativi.

Attenendosi al tenore letterale delle norme licenziate dal Consiglio dei Ministri il 25 agosto scorso, peraltro ancora emendabili anche in misura significativa, e tentando una schematizzazione sintetica delle ridefinite funzioni, un primo ambito di attività “core” include in sintesi tradizionali compiti di natura amministrativa: la pubblicità legale mediante la tenuta del registro delle imprese e degli altri repertori e albi assegnati alle Camere di Commercio in forza di legge, la formazione e la gestione del fascicolo informatico d’impresa, la tutela del consumatore e della fede pubblica, la vigilanza e il controllo sulla sicurezza e la conformità dei prodotti, i compiti in materia di metrologia legale, la rilevazione di prezzi e tariffe, il rilascio di certificati d’origine e di documenti per l’esportazione. Accanto a tali funzioni amministrative e quali ulteriori interventi obbligatori si collocano: il sostegno alla competitività delle imprese dei territori e l’assistenza tecnica alla creazione di imprese e start – up, l’internazionalizzazione delle imprese con esclusione delle attività promozionali svolte all’estero, la valorizzazione del patrimonio culturale e lo sviluppo e la promozione del turismo, l’orientamento al lavoro e l’alternanza scuola – lavoro.

Un secondo ambito riguarda invece le attività oggetto di possibile convenzionamento con soggetti pubblici e privati, in particolare in materia di digitalizzazione, qualificazione ambientale e/o di prodotto e di giustizia alternativa, mentre una terza area d’intervento attiene alle attività di assistenza e supporto alle imprese svolte in “regime di libero mercato”.

Le attività di cui alla prima area funzionale (amministrative e non) potranno essere finanziate esclusivamente con il gettito garantito dal diritto annuale e dai diritti di segreteria.

Indissolubilmente legate con le funzioni sono le scelte strategiche che le Camere saranno chiamate ad effettuare in materia di partecipazioni in società e in altri enti, che devono avere attività strettamente inerenti alle finalità istituzionali. Riguardo ai soggetti giuridici organizzati in forma societaria, le Camere di Commercio, al pari di tutte le altre amministrazioni, sono tenute alla puntuale applicazione del D. Lgs. n. 175/2016 (Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica), recentemente entrato in vigore in attuazione dell’articolo 18 della legge n. 124/2015.

Considerate le funzioni camerali così come risultano ridefinite dal legislatore e stante l’assenza di indicazioni interpretative certe e immediatamente utilizzabili per dare contenuto concreto al dettato normativo che sarà presto



in vigore, è comunque necessario innanzitutto garantire gli impegni a carattere pluriennale già formalmente assunti e considerare gli ambiti di attività e le strutture operative della Camera e dell’Azienda Speciale Sviluppo Impresa.

In secondo luogo, occorre focalizzarsi sugli obiettivi maggiormente prioritari, attualizzando le macro-categorie di intervento accolte nei precedenti documenti di programmazione alla luce delle aree strategiche di intervento desumibili dallo schema di decreto.

Sarà opportuno dare impulso alle attività in convenzione, al partenariato e alle sinergie con gli altri attori del sistema economico territoriale di riferimento e, più in generale, del sistema camerale. Si cercherà in questo modo di far fronte alla riduzione delle risorse direttamente disponibili tramite alleanze volte a migliorare efficacia ed efficienza dell’azione complessiva.

Sul fronte delle fonti di finanziamento non è infatti intervenuta alcuna novità circa il diritto annuale, il cui taglio, già previsto dall’articolo 28, comma 1 del D.L. n. 90/2014 (- 40% nel 2016 e - 50% dal 2017 rispetto ai valori 2014) comporta una compressione sostanziale delle capacità di intervento promozionale e di investimento, nonostante le azioni messe in campo per contenere i costi fissi sostenuti per il personale e per il funzionamento della struttura.

In corso d’esercizio, in seguito alla puntuale definizione del quadro normativo di riferimento e all’evolversi dei verosimili processi di accorpamento, saranno possibili analisi di più ampio respiro anche riguardanti il personale e parte delle proprietà immobiliari degli Enti coinvolti.

Da questo punto di vista risulteranno inevitabili consistenti adeguamenti della programmazione che potrà avere un periodo e un ambito territoriale di riferimento più ampi.

La relazione espressa nel presente documento illustra i programmi dell’Ente, elaborati considerando le risorse attualmente disponibili e prevedibili in riferimento alla gestione del “complesso aziendale” della Camera di Commercio di Como, specificando le finalità che si intendono perseguire alla luce delle funzioni in avanzata fase di ridefinizione. Rappresenta inoltre il punto di riferimento per il coerente inquadramento delle attività dell’Azienda Speciale Sviluppo Impresa, immediato “braccio operativo” dell’azione della Camera.

Come di consuetudine, i documenti costituenti la programmazione annuale vengono elaborati in stretta correlazione con la predisposizione del Piano della Performance, strumento programmatico finalizzato a consentire una



maggiore “leggibilità” complessiva delle performance delle pubbliche amministrazioni.

Le componenti strategiche del piano, e a seguire quelle operative, vengono infatti definite in modo integrato rispetto ai contenuti della Relazione Previsionale e Programmatica, del preventivo economico e del relativo budget direzionale, garantendo coerenza e allineamento con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Il Piano della Performance conterrà anche gli obiettivi riferiti a ulteriori dimensioni di analisi relative ai processi interni, agli aspetti organizzativi ed economico-finanziari.

La presente relazione si focalizza sulla selezione e definizione delle azioni volte a perseguire gli obiettivi strategici per l’anno 2017, alla luce del quadro complessivo delle risorse a disposizione per gli interventi economici e per gli investimenti.



Camera di Commercio  
Como



## **A. CONTESTO ISTITUZIONALE E MACROECONOMICO**

Il quadro programmatico 2017 dell'Ente deve necessariamente tenere in considerazione il profondo processo di riforma destinato a modificare in misura significativa il contesto istituzionale di riferimento dell'intero sistema camerale.

Lo schema di decreto di attuazione della legge delega n. 124/2015, predisposto dal Consiglio dei Ministri durante l'estate, delinea la procedura per la prevista ridefinizione delle circoscrizioni territoriali, con riduzione dalle attuali a non più di 60 Camere di Commercio mediante accorpamento sulla base di una soglia dimensionale minima di 75.000 imprese e unità locali, con garanzia della presenza di almeno un ente camerale in ogni regione.

Rimane salvaguardata l'istituibilità degli Enti camerali nelle province autonome e nelle città metropolitane, nonché, nei casi di comprovata rispondenza a indicatori di efficienza e di equilibrio economico, tenendo conto delle specificità geo-economiche dei territori e delle circoscrizioni territoriali di confine. Viene espressa la possibilità di eventuale mantenimento degli Enti camerali nelle province montane e, anche in deroga alle soglie dimensionali minime, nei territori montani delle regioni insulari privi di adeguate infrastrutture e collegamenti pubblici stradali e ferroviari.

E' confermata la riduzione del numero dei componenti dei consigli e delle giunte, con il riordino della relativa disciplina, compresa quella sui criteri di designazione, nomina e remunerazione.

Come anticipato in premessa, sono elencate le funzioni camerali (ancora in fase di ridefinizione) e, in parte in misura consequenziale alla nuova formulazione delle stesse, le limitazioni riguardanti le partecipazioni delle Camere in società e altri enti.

Ulteriori vincoli in materia di partecipazioni societarie sono inoltre previsti per tutte le amministrazioni dal Testo Unico entrato da poco in vigore con l'obiettivo di riordinare il sistema delle partecipazioni pubbliche. La nuova normativa stabilisce le tipologie di società per le quali è ammessa la detenzione o la futura acquisizione, i criteri organizzativi e di gestione, i sistemi di controllo, nonché le procedure per l'eventuale dismissione in fase di prima attuazione e a regime.

Il testo, non di immediata e agevole interpretazione a causa di previsioni non sempre coerenti e della presenza di prescrizioni che si prestano a interpretazioni non univoche, distingue tra diverse tipologie di società (partecipate pubbliche, società a controllo pubblico, miste e in-house) per le quali sono previste regolamentazioni specifiche che in molte circostanze impongono, tra l'altro, significativi adeguamenti statutari.



Camera di Commercio  
Como



Nelle Relazioni Previsionali e Programmatiche degli anni precedenti è stata opportunamente fatta menzione delle incertezze riguardanti il futuro del nostro Paese dal punto di vista del quadro politico – istituzionale e economico di riferimento.

Riguardo al primo di essi, ci si limita in questa sede a constatare come l'azione riformatrice ad impulso governativo stia proseguendo anche nel contesto di un condizionante confronto con le istituzioni comunitarie. Sul processo di riforma degli assetti costituzionali si è peraltro in attesa della decisiva consultazione referendaria in calendario per il prossimo 4 dicembre.

Sul fronte economico, paiono rilevarsi timidi positivi segnali di una ripresa, recepiti anche nella nota governativa di aggiornamento del documento di economia e finanza, che tuttavia è connotata da fragilità e discontinuità. L'attuale scenario generale non è privo di dati statistici da cui derivano infatti indicazioni contraddittorie.

In questo quadro la Camera di Commercio intende interpretare al meglio delle sue oggettive possibilità il ruolo di sostegno allo sviluppo economico locale che continua a costituirne la più qualificante finalità istituzionale, seppur con risorse e ambiti limitati rispetto al passato.

Immutate restano la convinzione di costituire il punto di riferimento delle imprese e la volontà di operare per rappresentarne le esigenze attraverso azioni ed interventi a forte connotazione innovativa in grado di fornire loro un contributo concreto.

La riduzione delle risorse a disposizione rappresenta peraltro un fattore importante in negativo del quale tenere conto, unitamente all'esigenza di operare in sede programmatica scelte sostenibili in ottica prospettica.





## **B. IL CONTESTO ECONOMICO E FINANZIARIO**

Dal 2007 le Camere di Commercio si confrontano con un ordinamento contabile di matrice aziendalistica, che focalizza l'attenzione sull'equilibrio economico-patrimoniale complessivo quale riferimento per la costruzione dei documenti di natura previsionale, sia annuali sia di mandato.

Il regolamento di contabilità consente infatti di perseguire il principio del pareggio di bilancio mediante l'utilizzo degli avanzi patrimonializzati. Nella logica economico-patrimoniale si tratta pertanto di ammettere la possibilità di disavanzi economici che vengono "coperti" attraverso l'erosione del patrimonio netto, nel limite sostenibile dalla liquidità disponibile.

L'impatto di decisioni che comportino un ammontare degli oneri superiore al totale dei proventi (o viceversa) deve quindi essere attentamente valutato con riferimento ai possibili effetti prodotti sulla struttura patrimoniale (diminuzione o aumento del patrimonio netto) e sulla sostenibilità di tali scelte. L'analisi deve tener conto di una serie di fattori quali la composizione del patrimonio camerale nelle sue dimensioni complessive e nelle sue componenti (attivo e passivo), l'esigenza di garantire la copertura degli investimenti previsti nel piano annuale e di quelli futuri, la valutazione d'impatto derivante dall'utilizzo delle risorse, con particolare riferimento a quelle destinate all'attività promozionale.

Nel quadro attuale di drastica contrazione delle risorse sono soprattutto le scelte inerenti l'entità degli interventi promozionali e gli investimenti che, incidendo sia sul risultato economico d'esercizio sia sulla struttura del patrimonio, impongono una valutazione delle conseguenze di breve e medio/lungo periodo sugli equilibri economici, finanziari e patrimoniali.

Per quanto riguarda in particolare l'equilibrio economico la collocazione degli interventi promozionali tra gli oneri della gestione corrente camerale comporta la necessità di valutare eventuali disavanzi d'esercizio non esclusivamente in termini assoluti, quanto piuttosto in termini di coerenza con la missione istituzionale della Camera di Commercio. Tale valutazione deve porsi in ottica dinamica con riferimento alle linee prioritarie di intervento, considerate non solo alla luce del risultato del singolo esercizio, ma contemperando anche esigenze contingenti e visione prospettica.

L'equilibrio economico va pertanto valutato di volta in volta, sulla base delle differenti determinanti e delle politiche camerali, ammettendo anche la possibilità di preventivi in disavanzo alla luce degli obiettivi programmatici concretamente perseguiti, purché tale scelta politica non assuma carattere "strutturale".



Tutto ciò premesso, si è ritenuto di costruire previsioni comportanti un disavanzo per il 2017 e un'ipotesi di pareggio per i successivi esercizi, mentre si ritiene che quello in corso possa chiudersi con un risultato economico negativo di circa 130 mila euro, al lordo ovviamente di svalutazioni e rivalutazioni dell'attivo patrimoniale che, come da regolamento di contabilità in vigore, devono essere esposte nel solo bilancio d'esercizio non essendo d'altronde valutabili prima della chiusura del medesimo.

La scelta di finanziare anche per il 2017 le attività promozionali prevedendo il ricorso ad un disavanzo attesta la continuità del rilevante impegno della Camera di Commercio di Como a sostegno del locale sistema delle imprese in una fase caratterizzata da una congiuntura economica con crescita debole e incerta e con prospettive future di non facile interpretazione. La previsione di impiego di risorse aggiuntive, rispetto a quelle che si prevede verranno generate dalla gestione di competenza dell'esercizio, è doverosa nonostante l'attesa riduzione del gettito della principale fonte di finanziamento dell'Ente.

Nonostante quanto sottolineato in merito al periodo di vita autonoma che è lecito attendersi per la Camera di Como, l'orizzonte temporale preso in considerazione nelle proiezioni economico-finanziarie riportate a seguire copre comunque il prossimo triennio, in coerenza con quanto stabilito nel decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze 27 marzo 2013.

L'ambito gestionale di riferimento preso in considerazione per le previsioni è, e non può essere altrimenti allo stato, quello del solo "complesso aziendale" della Camera di Commercio di Como costituito dall'Ente camerale e dall'Azienda Speciale Sviluppo Impresa.

### I PROVENTI PREVISTI

Rispetto alle previsioni aggiornate in sede di approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica per il 2016 è necessaria una revisione complessiva del gettito previsto per i principali proventi.

Si confermano in particolare gli incisivi effetti del taglio delle risorse proprie derivanti dal diritto annuale – pari al 50% dal 2017, dopo una prima applicazione nelle misure del 35% nel 2015 e del 40% nel 2016. Tale riduzione ha comportato e comporterà, a parità di condizioni, una evidente compressione delle capacità di intervento promozionale rispetto all'esercizio 2014.

La stima del diritto per il prossimo anno non considera prudenzialmente gli effetti della prevista crescita del PIL nazionale per il 2016 (+ 0,6% in base agli ultimi dati Istat riferiti alla variazione sinora acquisita nel 2016). Gli andamenti macroeconomici hanno un influsso diretto sulla dimensione complessiva delle



entrate dell'Ente camerale e in particolare proprio del diritto annuale, il cui andamento recepisce con un ritardo temporale di un anno le variazioni dei fatturati delle imprese.

L'entità dei diritti di segreteria risulta sostanzialmente confermata in quanto indicato nel bilancio d'esercizio 2015. Il dato accolto nelle proiezioni è basato sugli importi unitari attualmente in vigore, mentre gli impatti di eventuali provvedimenti di loro adeguamento verranno valutati non appena noti, in ossequio al principio della prudenza. L'attesa ridefinizione delle funzioni camerali non pare comportare allo stato significativi cambiamenti nel gettito garantito dai diritti, afferenti attività di natura amministrativa.

Gli altri proventi comprendono in particolare contributi e rimborsi diversi e i ricavi per servizi di natura commerciale. Fra i proventi attesi sono previste le sole componenti con caratteristiche di relativa ricorrenza e stabilità, mentre la previsione di ulteriori contribuzioni è strettamente consequenziale alla definizione di progettualità cofinanziate da soggetti terzi, e potrà essere eventualmente effettuata in sede di predisposizione del preventivo. La stima degli altri proventi, per la parte che non dipende dalla realizzazione di iniziative di promozione economica, è stata rivista prevedendo un limitato incremento alla luce degli andamenti gestionali registrati nell'esercizio 2015 e nei primi tre trimestri del 2016.

Circa il saldo delle gestioni accessorie (di fatto qui limitate alla sola gestione finanziaria), le previsioni elaborate in occasione della predisposizione della Relazione Previsionale e Programmatica per il 2016 sono confermate.

E' utile ricordare che, per quel che riguarda la gestione straordinaria, in conseguenza delle novità normative in materia di predisposizione dei bilanci di esercizio (D. Lgs. n. 139/2015 di recepimento della direttiva europea n. 34/2013), le previsioni relative a plusvalenze, minusvalenze e sopravvenienze sono accolte negli schemi di bilancio all'interno della gestione corrente in funzione della loro natura, già a partire dall'esercizio in corso.

Non sono in questa sede immediatamente stimabili le componenti di rivalutazione/svalutazione delle partecipazioni camerali, che potranno apprezzarsi solo al momento della redazione dei bilanci d'esercizio, in connessione con gli andamenti gestionali effettivamente registrati dai soggetti partecipati e in linea con quanto stabilito dal regolamento di contabilità in vigore.



### GLI ONERI PREVISTI

La revisione delle stime rispetto ai valori accolti nella Relazione Previsionale e Programmatica per il 2016 ha interessato tutte le voci di oneri.

Per quanto riguarda i costi per il personale, la previsione si attesta su valori inferiori ai dati accolti nel preventivo aggiornato per il 2016 (- 6%).

Occorre precisare che nel preventivo per il 2017 i consistenti risparmi attesi deriveranno dalla cessazione dal servizio di alcuni dipendenti a causa di pensionamento con blocco volontario da parte della Camera di Commercio del turnover.

Gli oneri di funzionamento comprendono, oltre alle spese di mantenimento della struttura, di governance e di supporto dell'Ente, i costi di gestione degli uffici nei quali è articolata l'organizzazione.

Le relative stime evidenziano un calo nel prossimo anno rispetto ai valori accolti nel preventivo aggiornato 2016 (- 7%). Oltre a una confermata attenzione al contenimento degli oneri per l'acquisizione di beni e servizi, con azioni già da tempo guidate da criteri di sobrietà e rigore, che verranno per quanto ancora possibile implementate a fronte del significativo calo dei proventi, si segnala la riduzione, ulteriore rispetto a quella già registrata nel 2015 e nell'anno in corso, della consistenza delle voci la cui quantificazione è direttamente correlata all'entità del diritto annuale (quote associative).

Circa gli oneri relativi alle acquisizioni di beni e servizi e agli organi istituzionali occorre peraltro ricordare che si tratta di spese già da tempo oggetto di interventi di contenimento. Come in passato, anche per i prossimi esercizi, a meno di novità normative, l'Ente si confronterà con rilevanti vincoli alla gestione, che hanno assunto la forma di "tagli lineari", senza una modulazione applicativa basata su riconoscibili elementi di virtuosità.

E' necessario ricordare, peraltro, che gran parte delle "economie" derivanti dalle manovre di finanza pubblica succedutesi negli anni sono nei fatti neutralizzate dalla pressoché generalizzata previsione di riversamento al bilancio dello Stato dei relativi "risparmi". Si tenga presente che l'importo dei riversamenti in questione assomma, nelle stime, a oltre 360.000 euro annui.

La voce ammortamenti e accantonamenti comprende la posta contabile relativa alla svalutazione dei crediti per diritto annuale, la cui entità è calcolata in funzione della loro presumibile esigibilità. La quantificazione di detto importo è stata rivista al ribasso, con un riallineamento rispetto alle nuove previsioni relative al gettito del diritto annuale. La previsione riguardante ammortamenti e accantonamenti di altra natura si attesta su valori analoghi a quelli indicati nella Relazione Previsionale e Programmatica per il 2016.



Dalla stima dei proventi e degli oneri discende la quantificazione delle risorse annualmente generate dalla gestione e immediatamente destinabili a interventi economici senza ricorrere ad utilizzi del patrimonio netto.

A fronte dello “storico” volume medio fisiologico di interventi economici collocabile su un valore di circa 4,5 milioni di euro all’anno, stimato in occasione dell’approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica per il 2014, già nel 2015 e nel 2016 si è reso necessario procedere a un significativo ridimensionamento degli impieghi allo scopo di garantire la sostenibilità a medio termine degli equilibri economici e finanziari di bilancio. Dal quadro evolutivo rappresentato nelle proiezioni aggiornate per il prossimo triennio emergono conferme della necessità di limitare, rispetto al 2014, l’entità delle risorse da destinare al sostegno del sistema economico locale.

I margini annualmente generati dalla gestione e immediatamente utilizzabili per il programma di promozione economica si riducono infatti, a legislazione vigente, a circa 1,2 milioni di euro per ciascuna delle annualità comprese nel triennio 2017 - 2019.

Tali importi sono al netto del reimpiego di eventuali contributi addizionali di soggetti terzi, ulteriormente attivabili in relazione alle varie progettualità, e dell’eventuale motivata allocazione straordinaria di maggiori risorse attraverso il ricorso all’utilizzo di avanzi patrimonializzati, con conseguenziale erosione del patrimonio netto nei limiti della liquidità effettivamente disponibile.

In considerazione del quadro economico attuale tuttora complesso e delle perduranti esigenze di intervento a sostegno del sistema territoriale delle imprese, la Camera di Commercio ritiene strategico prevedere l’allocazione di risorse nel preventivo 2017 per circa 1,7 milioni di euro, con una conseguenziale previsione di disavanzo. Questa scelta politica è motivata dalla perdurante convinzione della necessità di proseguire l’azione a supporto delle imprese per consentire loro di agganciare la debole iniziale fase di ripresa economica.

L’entità assoluta delle risorse da destinare alla promozione economica, in riduzione rispetto ai valori 2016 anche alla luce dell’ulteriore calo dei proventi attesi, è determinata consapevolmente al fine di contemperare le esigenze di intervento con il sostanziale mantenimento degli equilibri di bilancio, comunque garantiti dalla consistenza attuale del patrimonio netto dell’Ente.

Lo stanziamento di 1,7 milioni di euro per la promozione registra una contrazione di soli 300.000 euro rispetto alla programmazione 2016, a fronte di una ulteriore riduzione del gettito del diritto annuale di circa 1 milione di euro. Il calo dei proventi viene infatti assorbito, per la maggior parte, dalle



componenti strutturali della gestione corrente (personale, funzionamento, ammortamenti e accantonamenti).

Nel primo semestre 2017, in occasione dell'approvazione del bilancio d'esercizio 2016 e dell'aggiornamento del preventivo, potrà essere valutata l'opportunità di variare l'entità complessiva delle risorse anche alla luce dei risultati gestionali riscontrati a consuntivo, con particolare riferimento alla valutazione delle partecipazioni camerali, e della dirimente definitiva formulazione delle funzioni istituzionali.

Per una lettura equilibrata del dato relativo alle risorse disponibili per il sostegno dell'economia locale, e dunque per un corretto apprezzamento del rilevante impegno dell'Ente nei confronti dei propri stakeholder di riferimento, è bene tenere presente che una quantità di risorse di importo pari al minor diritto annuale dovuto dai contribuenti rimane sul territorio. Si tratta infatti di somme che costituiscono minori costi sostenuti per il pagamento del tributo e che generano risparmi appena percepibili a livello di singola impresa (in media pari a 66 euro), ma che producono un rilevante effetto (per il 2017 poco meno di 5 milioni di euro) a livello di sistema provinciale.

Occorre ricordare che una parte delle risorse che verranno accolte nel bilancio camerale avrà destinazione vincolata in relazione a iniziative in corso di svolgimento, a obbligazioni giuridiche già assunte che produrranno oneri con competenza economica riferibile all'esercizio 2017 e a attività promozionali sviluppate con l'ausilio dell'Azienda Speciale Sviluppo Impresa. Si segnala a questo riguardo che l'entità delle fonti camerali necessarie al finanziamento delle attività progettuali condotte con l'Azienda non potrà subire variazioni sostanziali rispetto al 2016 (dato di una prima previsione di consuntivo 2016 e di previsione 2017 pari a circa 460 mila euro).

Circa le iniziative da includere nel programma di attività, l'attenzione per la "quantità" della spesa deve certamente accompagnarsi con altrettanta determinazione a quella per la "qualità" degli interventi da realizzare e/o sostenere, in attuazione concreta di una politica coraggiosa e consapevolmente selettiva nell'individuazione delle progettualità più qualificate e maggiormente condivise tra i diversi ambiti economici, in linea con la strategia e sotto il pieno e puntuale controllo della Giunta camerale.

Le proiezioni delineate nelle tabelle proposte a seguire accolgono le ipotesi sopra illustrate circa l'entità di proventi e oneri, fra i quali quelli da riferire agli interventi economici.



I dati previsionali variati rispetto a quelli contenuti nelle analoghe tabelle della Relazione Previsionale e Programmatica per il 2016 sono evidenziati in colore azzurro. L'orizzonte temporale considerato coincide con il triennio 2017-2019.

Quanto agli investimenti, si segnala che l'importo accolto per l'annualità 2017 considera, tra l'altro, le effettive possibilità di realizzazione entro il 31 dicembre di progettualità inserite nel piano degli investimenti del preventivo aggiornato 2016, con traslazione temporale di parte delle relative risorse.

La previsione 2017 inerente le immobilizzazioni immateriali e materiali tiene infatti conto degli interventi già avviati sull'immobile sede dell'Ente, oltre che di alcuni interventi sostitutivi/ampliativi riguardanti le dotazioni tecniche e informatiche, nonché di alcune ulteriori manutenzioni straordinarie.

Sul fronte delle immobilizzazioni finanziarie sono contemplati esclusivamente i residuali impegni relativi al Fondo Finanza e Sviluppo Impresa. Come già evidenziato, in materia di partecipazioni assumono rilevante importanza le novità normative inerenti le funzioni camerali, da un lato, e le partecipazioni societarie detenute da amministrazioni pubbliche, dall'altro.

Per quanto riguarda le proiezioni circa la situazione di cassa, si è stimato il dato a fine 2016 delle disponibilità liquide e successivamente si è operata una ricostruzione sintetica basata sui dati economici previsionali rettificati in considerazione delle componenti non monetarie. Per semplicità fra le componenti non monetarie non è stato considerato l'onere relativo all'accantonamento al fondo svalutazione crediti, perché compensato per pari importo da una componente non monetaria di proventi.

La previsione sintetica dei flussi di cassa attesi è definita coerentemente con le stime dei dati economici accolti nella relativa tabella e considera le effettive possibilità di realizzazione entro il 31 dicembre delle previsioni contenute nel piano degli investimenti 2016, le prime stime del piano degli investimenti per il 2017 e un'ipotesi per le annualità successive costruita a "saturazione" del flusso di cassa generato dalle operazioni di gestione reddituale.

Sempre per quanto riguarda gli investimenti, i livelli ipotizzati a partire dal 2018, leggermente ridotti rispetto agli importi già accolti nella Relazione Previsionale e Programmatica per il 2016, comprendono una previsione prudenziale delle somme da utilizzare per la straordinaria manutenzione del patrimonio immobiliare camerale e per il rinnovo delle attrezzature tecniche e informatiche (circa 100.000 euro annui), nonché un plafond di risorse (circa 580.000 euro annui) che potrà essere destinato al perseguimento degli obiettivi strategici che verranno definiti dai successivi atti di programmazione annuale.



Alla luce delle ipotesi di base, le proiezioni consentono di affermare la capacità di assorbire gli investimenti previsti per il 2017 e di assicurare successivamente la sostenibilità di un livello “fisiologico” di investimenti mediamente pari a circa 680.000 euro annui.

Sussisterebbero inoltre, al termine del triennio considerato, disponibilità liquide residue per circa 7,5 milioni di euro.





**PROIEZIONE DATI ECONOMICI – DATI IN MIGLIAIA DI EURO**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 agg	2017	2018	2019
Diritto annuale	9.974	10.166	10.272	9.840	9.755	6.318	5.850	4.900	4.900	4.900
Diritti di segreteria	2.542	2.528	2.461	2.462	2.350	2.325	2.320	2.320	2.300	2.300
Altri proventi	1.922	1.630	1.228	864	459	311	251	120	110	110
Gestioni accessorie (finanz., straord., rival. / sval.)	464	498	492	-539	62	-6	43	40	39	39
<b>A) Totale proventi</b>	<b>14.902</b>	<b>14.822</b>	<b>14.453</b>	<b>12.627</b>	<b>12.626</b>	<b>8.948</b>	<b>8.464</b>	<b>7.380</b>	<b>7.349</b>	<b>7.349</b>
Oneri per il personale	3.210	2.998	3.027	2.920	2.804	2.675	2.670	2.500	2.490	2.490
Oneri di funzionamento	2.796	2.917	2.800	2.847	2.880	2.348	2.415	2.230	2.208	2.206
Ammortamenti e accantonamenti	2.137	2.163	2.549	2.365	2.486	2.202	1.680	1.470	1.471	1.463
<b>B) Totale oneri (tranne interventi economici)</b>	<b>8.143</b>	<b>8.078</b>	<b>8.376</b>	<b>8.132</b>	<b>8.170</b>	<b>7.225</b>	<b>6.765</b>	<b>6.200</b>	<b>6.169</b>	<b>6.159</b>
<b>Disponibilità (A-B)</b>	<b>6.759</b>	<b>6.744</b>	<b>6.077</b>	<b>4.495</b>	<b>4.456</b>	<b>1.723</b>	<b>1.699</b>	<b>1.180</b>	<b>1.180</b>	<b>1.190</b>
Interventi economici	6.351	6.084	7.695	5.506	4.935	1.741	2.076	1.700	1.180	1.190
<b>Avanzo / Disavanzo</b>	<b>408</b>	<b>660</b>	<b>-1.618</b>	<b>-1.011</b>	<b>-479</b>	<b>-18</b>	<b>-377</b>	<b>-520</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Patrimonio netto iniziale	34.750	34.935	35.658	34.112	33.101	32.331	32.355	31.978	31.458	31.458
+ / - avanzo / disavanzo	408	660	-1.618	-1.011	-479	-18	-377	-520	-	-
+ / - variazioni riserve patrimonio netto	-223	63	72	-	-291	42	-	-	-	-
<b>Patrimonio netto finale</b>	<b>34.935</b>	<b>35.658</b>	<b>34.112</b>	<b>33.101</b>	<b>32.331</b>	<b>32.355</b>	<b>31.978</b>	<b>31.458</b>	<b>31.458</b>	<b>31.458</b>



Camera di Commercio  
Como

**PROIEZIONE FLUSSI DI CASSA – DATI IN MIGLIAIA DI EURO**

	2016 aggiornato	2017	2018	2019
<b>Disponibilità liquide iniziali</b>	<b>9.660</b>	<b>8.116</b>	<b>7.504</b>	<b>7.504</b>
Risultato economico d'esercizio	E - S (NO INVEST.)	- 520	-	-
+ Ammortamenti \ accantonamenti		550	550	550
+ Accantonamento netto TFR		48	133	133
<b>Flusso di cassa gestione reddituale</b>	<b>214</b>	<b>78</b>	<b>683</b>	<b>683</b>
- Investimenti	1.758	690	683	683
+ Disinvestimenti	-	-	-	-
<b>Flusso di cassa per investimenti</b>	<b>-1.758</b>	<b>-690</b>	<b>-683</b>	<b>-683</b>
<b>Flusso di cassa complessivo</b>	<b>-1.544</b>	<b>-612</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Disponibilità liquide finali</b>	<b>8.116</b>	<b>7.504</b>	<b>7.504</b>	<b>7.504</b>



Camera di Commercio  
Como



### PROGRAMMAZIONE DEGLI INVESTIMENTI

Le strutture camerali nella loro accezione più ampia (immobili, impianti, dotazioni degli uffici, hardware, software) si configurano come strumenti attraverso i quali l'Ente svolge la propria azione e rappresentano quindi fattori di attenzione da considerare a livello strategico e gestionale.

L'obiettivo da perseguire è il mantenimento di adeguati livelli di qualità dei servizi offerti dagli immobili camerali e dalle strutture, migliorando le modalità di erogazione dei servizi istituzionali per meglio adeguarsi alle dinamiche delle esigenze del sistema delle imprese e dei cittadini anche alla luce degli interventi di riforma in corso di attuazione.

Per gli immobili sono previsti solo interventi di manutenzione straordinaria, in parte già avviati.

Nel quadro dei vincoli di finanza pubblica in materia di spese per manutenzioni, le acquisizioni di beni e gli investimenti saranno condotti in base alle seguenti consuete linee guida:

- assicurare la funzionalità degli immobili per consentire l'esercizio delle attività istituzionali in condizioni di efficienza, efficacia, economicità, accessibilità e ottimale interazione con il pubblico;
- garantire il rispetto delle normative in materia di sicurezza e tutela dei lavoratori e dei fruitori delle strutture;
- mantenere una adeguata dotazione delle strumentazioni (hardware e software) necessarie alla realizzazione delle iniziative promozionali e istituzionali.

Continueranno gli interventi di razionalizzazione del patrimonio immobiliare anche sul fronte delle dismissioni, ambito nel quale è ribadita la volontà di alienare le proprietà ubicate in Cassina Rizzardi e in Como via Dante.

Nel corso dell'esercizio potranno essere assunte ulteriori decisioni circa i presidi sul territorio, con valutazioni da compiersi necessariamente anche alla luce degli attesi processi di accorpamento.

### DOTAZIONI IMMATERIALI

(Missione 032 – Programma 003)

Per quanto concerne la dotazione informatica (software) si prevede l'acquisizione di licenze d'uso e applicativi, anche in parziale sostituzione di quelli attualmente giunti a fine ciclo di utilizzo. Le finalità perseguite consistono nel miglioramento del governo dei processi interni, con un'attenzione alla razionalizzazione degli stessi volta al contenimento dei relativi costi, e nell'ampliamento dei canali di contatto, comunicazione ed erogazione di servizi all'utenza, in piena coerenza con le più recenti linee di indirizzo in materia di digitalizzazione, semplificazione e trasparenza della pubblica amministrazione.



### IMMOBILI E DOTAZIONI MATERIALI

(Missione 032 – Programma 003)

Come già indicato verranno conclusi alcuni lavori di ristrutturazione già in corso presso la sede camerale (rifacimento servizi igienici) e, in relazione alla generalità degli immobili camerali, eventualmente compiuti alcuni ulteriori e necessari interventi di manutenzione straordinaria. Verrà pertanto assicurato nel preventivo un plafond di risorse congruo e determinato avuto riguardo alle limitazioni normative vigenti (articolo 8, comma 1, D.L. n. 78/2010, articolo 2, comma 618, legge n. 244/2007), per l'esecuzione di lavori indifferibili e per fronteggiare eventuali esigenze impreviste.

Circa la decisione di dismissione del capannone di Cassina Rizzardi (deliberazione di Giunta n. 139/2014), in ragione della mancata attinenza della proprietà rispetto alle progettualità dell'Ente camerale, dopo tre esperimenti d'asta conclusi senza esiti rispettivamente nei mesi di dicembre 2014, aprile e giugno 2015, sono proseguite nel 2016 e proseguiranno nel 2017 le procedure finalizzate all'alienazione attraverso la reiterazione di avvisi per la raccolta di manifestazioni di interesse.

L'ulteriore decisione di dismissione della proprietà di via Dante in Como (deliberazione di Giunta n. 84/2016) rientra in un intervento complessivo di razionalizzazione degli spazi adibiti a magazzino/archivio, volto a consentire la riduzione dei costi di gestione degli immobili (utenze, imposizione fiscale e spese condominiali nello specifico) e a liberare risorse monetarie altrimenti immobilizzate. Su questo fronte è stata ottenuta da parte della Commissione Regionale per il Patrimonio Culturale la necessaria dichiarazione, propedeutica all'avvio dei procedimenti amministrativi interni, attestante l'assenza di cause ostative all'alienazione.

Per quanto concerne gli impianti, le attrezzature (informatiche e non), i mobili e gli arredi, si prevedono unicamente interventi sulle dotazioni esistenti ed eventualmente sostituzioni in relazione alle necessità che dovessero presentarsi.

### PARTECIPAZIONI E INVESTIMENTI FINANZIARI

(Missione 032 – Programma 002)

La normativa vigente (articolo 2, comma 4, della legge n. 580/1993) in base alla quale le Camere di Commercio possono gestire strutture di interesse generale anche attraverso partecipazioni ad organismi associativi, ad enti, a consorzi e a società, e che sinora ha costituito l'elemento legittimante su cui si è retto l'intero sistema di partecipazioni dell'Ente camerale comasco, non pare destinata a subire modifiche di carattere sostanziale. Nello schema di decreto approvato dal Consiglio dei Ministri, ora all'esame delle competenti commissioni parlamentari, sono infatti proposte a riguardo unicamente disposizioni di coordinamento con il T.U. in materia di società a partecipazione pubblica e la previsione di specifici poteri autorizzatori del Ministero dello Sviluppo Economico.



**Camera di Commercio  
Como**

Occorre ribadire, tuttavia, che le singole partecipazioni societarie detenute saranno necessariamente valutate alla luce del contesto normativo di riferimento, così come risultante dopo l'entrata in vigore del D. Lgs. n. 175/2016, che ha dato concreta attuazione all'articolo 18 della legge n. 124/2015. Tale processo non potrà naturalmente prescindere dall'esito della puntuale ridefinizione delle funzioni camerali, come emergente dal completamento dell'iter di riforma in atto.

Nel nuovo T.U. sono tra l'altro riproposte alcune limitazioni di rilievo aventi analogo tenore di quelle introdotte a suo tempo da atti legislativi ora espressamente abrogati. In particolare è confermato che le amministrazioni pubbliche possono mantenere o acquisire partecipazioni in società, aventi per oggetto la produzione di beni e servizi, solo qualora strettamente necessarie per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali e solo se aventi ad oggetto attività sociali espressamente consentite e "nominate" nel testo normativo.

E' confermato il divieto di effettuare aumenti di capitale, trasferimenti straordinari, aperture di credito e rilasciare garanzie in favore delle società partecipate che hanno registrato per tre esercizi consecutivi perdite di esercizio, fatti salvi i trasferimenti relativi alla realizzazione di investimenti, assistiti da specifici piani industriali contemplanti scenari di risanamento e recupero degli equilibri economici, e l'ipotesi della ricostituzione del capitale in caso di riduzione al di sotto del minimo legale.

Quanto al processo di razionalizzazione delle partecipazioni societarie, tradottosi operativamente da ultimo nel piano previsto dalla legge di stabilità per il 2015 (legge n. 190/2014), in relazione al quale la Giunta camerale ha assunto la deliberazione n. 27/2015, le nuove disposizioni prevedono l'adozione di un provvedimento di ricognizione straordinaria, ad integrazione e aggiornamento del piano, entro il prossimo 27 marzo. Con detto aggiornamento la Giunta provvederà a aggiornare il piano originario in dipendenza di quanto previsto dal nuovo quadro normativo vigente per le amministrazioni pubbliche in generale e per il sistema camerale in particolare.

Oltre a quanto sopra, particolare attenzione andrà riservata agli impatti che si produrranno quale specifica "risultante" dei processi di accorpamento che prenderanno avvio nel corso dei prossimi mesi.

Resta ferma la convinzione della assoluta rilevanza delle partecipazioni a carattere più locale e territoriale attualmente detenute dalla Camera di Commercio, elementi costituenti del "Sistema Como" attraverso il quale si realizza parte significativa dell'azione di promozione del sistema economico territoriale. L'esame che verrà deputato alle medesime in sede di verifica di compatibilità con i nuovi vincoli funzionali e normativi terrà ovviamente conto degli interventi sinora attuati e della specifica volontà della Camera di Commercio in ordine al loro mantenimento, al fine di riconoscerne la valenza e, ove possibile, un'ideale collocazione all'interno delle nuove categorie di riferimento. La presenza di indicatori oggettivi e di requisiti piuttosto



stringenti potrà peraltro portare a scelte vincolate, se non addirittura eterodeterminate.

In tale contesto, è altresì doveroso proseguire con le azioni di stimolo dei processi di razionalizzazione delle partecipazioni strumentali del sistema camerale, in armonia con l'Unione italiana delle Camere di Commercio e le altre Camere di Commercio socie.

Per quanto sopra non si ritiene dunque opportuno prevedere l'allocazione in bilancio di risorse per interventi sul capitale di soggetti societari e, più in generale, di soggetti partecipati. Eventuali decisioni d'impatto strategico verranno assunte con provvedimenti di variazione al bilancio adottabili già in occasione dell'approvazione del bilancio d'esercizio 2016, ovvero con l'aggiornamento del preventivo 2017, tenendo conto del definito assetto funzionale dell'Ente e degli esiti della ricognizione straordinaria delle partecipazioni detenute.

E' qui opportuno fornire un breve riepilogo circa la realizzazione dei programmi di dismissione, con particolare riferimento a quanto deliberato nel piano di razionalizzazione delle partecipazioni adottato nel marzo del 2015 e a quanto specificato nella Relazione Previsionale e Programmatica 2016.

Per quanto riguarda la partecipazione nella Milano Serravalle – Milano Tangenziali S.p.a., dopo aver registrato la presa d'atto da parte dell'Assemblea dei soci della richiesta di liquidazione della quota azionaria (articolo 1, comma 569, legge n. 147/2013), si è tuttora in attesa della definizione del relativo valore e delle concrete modalità di liquidazione. Analoga richiesta formulata da altro socio pubblico detentore di un pacchetto azionario di rilievo ha infatti indotto la società a rivalutare l'intera procedura alla luce di oggettive preoccupazioni circa la sussistenza dei presupposti per la continuazione dell'attività.

Circa il riscontro negativo pervenuto dalla IC Outsourcing S.c. a r.l. in merito all'esercizio del diritto di recesso, gli uffici camerali hanno reiterato la relativa manifestazione di volontà senza esiti collaborativi apprezzabili. Non si esclude pertanto di ricomprendere nuovamente la partecipazione nell'ambito del prossimo piano di razionalizzazione attivando meccanismi di "exit" ad esito vincolato.

La semplificazione del gruppo facente capo alla Sviluppo Como S.p.a. attraverso la fusione con la controllata ComoNExT S.c.p.a., assistita da un'operazione di aumento di capitale (deliberazione di Giunta n. 65/2016), è destinata a concretizzarsi entro il prossimo dicembre con la stipulazione del relativo atto notarile e la conseguente sua iscrizione nel registro delle imprese, con valenza costitutiva.

Il piano degli investimenti 2017 contempla pertanto la sola previsione di risorse appostate per il sostegno dello sviluppo delle imprese del territorio attraverso il fondo Finanza e Sviluppo Impresa.

L'annualità 2015 ha rappresentato sostanzialmente per il fondo l'anno conclusivo della fase di investimento. Contatti intercorsi con la S.g.r. volti a comprendere l'entità



prevedibile degli eventuali ulteriori richiami hanno confermato che non vi sono nuovi interventi.

Il regolamento sottoscritto all'atto dell'adesione prevede peraltro che possano essere effettuate ulteriori operazioni di investimento nelle partecipazioni già in portafoglio, nel limite del 20% dell'ammontare sottoscritto, ed è dunque indispensabile prevedere anche per il 2017 risorse, prudenzialmente quantificate nel loro importo massimo, per la copertura dei residuali impegni della Camera.

In proposito occorre ricordare che, nel luglio scorso, la Giunta (deliberazione n. 99/2016) ha espresso orientamento favorevole all'alienazione delle quote del fondo. Con procedura unitaria condotta dalla Camera di Commercio di Milano per conto anche delle altre tre consorelle titolari di quote del fondo comune è stato individuato un operatore intermediario (Acanthus Capital Ltd - Londra) incaricato della ricerca di potenziali soggetti interessati a rilevare le quote di proprietà camerale.

All'esito della ricerca appena avviata e avuto riguardo alle condizioni dell'eventuale offerta di acquisto si valuterà se procedere con il perfezionamento della cessione.



## C. LA PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ

### Premessa

E' stato già anticipato che la programmazione delle attività camerali per l'anno 2017 sarà condotta tenendo conto:

- dei compiti e delle funzioni recentemente delineati nell'atto di governo attualmente sottoposto all'esame parlamentare, pur con i necessari margini di flessibilità connessi all'adozione del decreto legislativo di riforma delle Camere di Commercio nella sua versione definitiva;
- della ridotta disponibilità di risorse derivante dalla piena entrata a regime della riduzione del diritto annuale.

Attenendosi alla lettera dello schema di decreto in fase di approvazione, le funzioni camerali vanno distinte tra quelle relative alle attività core (necessarie e finanziate con il diritto annuale e i diritti di segreteria), quelle inerenti ad attività oggetto di convenzione con soggetti pubblici e privati (solo eventuali ed eventualmente sostenute economicamente sulla base di accordi) e da ultimo quelle di assistenza e supporto alle imprese da svolgere in "regime di libero mercato".

Per tutte le tipologie saranno peraltro ricercate ulteriori risorse dall'esterno. In questo senso si farà propria e si condividerà con gli altri attori territoriali la forte esigenza di dare impulso, anche in collaborazione e sinergia con il sistema associativo, ad una funzione/obiettivo finora non compiutamente agita, quella relativa alle opportunità di finanziamento e ai bandi di interesse per imprese ed enti. Al riguardo sarà centrale, nel nuovo scenario, il tema delle relazioni e delle alleanze, non solo quelle necessitate ai fini dell'aggregazione, ma anche e soprattutto quelle da determinare liberamente in un'ottica di visioni strategiche future.

Ciò premesso, dal punto di vista operativo il programma per interventi economici 2017 non potrà che essere articolato sui seguenti capisaldi:

- mantenimento degli impegni di carattere pluriennale già formalmente assunti, tenendo altresì conto delle strutture operative esistenti;
- individuazione delle nuove aree strategiche desumibili dal definitivo decreto legislativo di riforma;
- focalizzazione sugli obiettivi con il più alto grado di priorità per ciascuna delle aree strategiche e, ove possibile, in linea di continuità con la programmazione degli ultimi anni;
- impulso alle attività in convenzione, se possibile rafforzate anche con ulteriori risorse esterne, nonché a quelle da condurre in partenariato o collaborazione con altri attori del sistema economico territoriale nella sua più ampia configurazione.





Questa impostazione determina conseguentemente:

- un forte ridimensionamento, e in alcuni casi un azzeramento, degli interventi di altra natura, distribuiti sulle diverse linee di attività finora seguite;
- la necessità che ad un'allocazione di risorse complessivamente inferiore corrisponda una più significativa e rigorosa azione di coordinamento tra le diverse proposte ed iniziative, sia camerali che provenienti dall'esterno, che faccia convergere le scelte sui progetti a più alto grado di incisività per l'intero sistema economico del territorio.

Non è inutile sottolineare, sia in tema di coordinamento che di programmazione operativa, che l'attività 2017, oltre che dal sostegno delle imprese del territorio, sarà necessariamente e significativamente connotata anche da quella che può essere definita come fase di transizione verso la nuova realtà camerale aggregata. In particolare:

- dal punto di vista del sistema territoriale sarà opportuno riprendere e rafforzare le iniziative in passato spontaneamente condotte in collaborazione e partenariato con i sistemi confinanti, per esempio in tema di internazionalizzazione, innovazione, turismo, nautica, ecc.;
- dal punto di vista più strettamente camerale, potrà essere fruttuoso trasporre sui diversi piani delle nuove aree strategiche di intervento le formule di recente sperimentate con soddisfazione, quali ad esempio l'abbinamento di iniziative di settore con la più generale promozione del territorio.

La capitalizzazione di quanto finora realizzato, alla luce dei mutamenti in atto, sarà quindi, per definizione, uno degli obiettivi per l'anno 2017:

- sia del programma promozionale;
- sia del contributo che la Camera di Commercio di Como, in attesa ed in vista della nuova configurazione di realtà camerale aggregata, intende continuare ad assicurare allo sviluppo complessivo ed armonizzato di un territorio più ampio in termini di collaborazione, coordinamento, sinergie.

Il 2017 potrà essere fortemente connotato da azioni specifiche di messa in sicurezza dei risultati di maggiore importanza conseguiti per effetto delle scelte strategiche ed operative fin qui compiute, da azioni sperimentali sui nuovi fronti di attività, da iniziative di messa in rete.

Fatte le necessarie premesse di sistema, vengono di seguito sinteticamente delineate, in relazione a ciascun obiettivo strategico, le azioni su cui la Camera di Commercio di Como si propone di focalizzare il proprio impegno, le proprie attività e le proprie risorse nel corso del 2017.



## **OBIETTIVO STRATEGICO: GARANTIRE EFFICACI SERVIZI AMMINISTRATIVI ALLE IMPRESE**

(Missione 012 – Programma 004)

L'Ente camerale presterà nel 2017 ancora maggior attenzione al livello qualitativo dei servizi amministrativi offerti all'utenza, in coerenza con lo spirito della riforma.

I confortanti dati di monitoraggio, valutati tramite il costante benchmarking con le altre realtà camerali regionali e nazionali, consentono di confermare il raggiungimento di ottimi standard di performance. I procedimenti amministrativi di competenza, gestiti con largo impiego di modalità telematiche e informatizzate, si concludono infatti in tempi certi e rapidi.

L'obiettivo è dunque quello di mantenere gli apprezzabili livelli registrati, individuando e perseguendo nel contempo possibili margini di ulteriore miglioramento.

## **OBIETTIVO STRATEGICO: GARANTIRE LA TUTELA DEL CONSUMATORE E DELLA FEDE PUBBLICA, LA TRASPARENZA DEL MERCATO, LA CONCORRENZA LEALE TRA LE IMPRESE**

(Missione 012 – Programma 004)

La sottolineatura che nello schema di riforma viene fatta di questa funzione conferma la correttezza dell'azione che la Camera di Commercio di Como ha svolto negli anni recenti. Il 2017 vedrà quindi necessariamente l'implementazione delle singole linee di intervento, con l'obiettivo di contribuire alla costruzione di un'area di mercato trasparente, caratterizzata da dinamiche di leale concorrenza tra le imprese, contrasto ai fenomeni illeciti, sensibilizzazione e tutela dei consumatori.

## **OBIETTIVO STRATEGICO: SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEI TERRITORI**

(Missione 011 – Programma 005)

(Missione 016 – Programma 005)

Ancora più significativa che in passato sarà l'attività di informazione economica al sistema territoriale, individuata nello schema di riforma come strumento di competitività. Sulla base delle analisi condotte l'intervento camerale a sostegno delle imprese e del territorio sarà quindi riprogettato e orientato, in particolare, lungo la precisa direttrice della creazione d'impresa e della nascita di start-up. In questa prospettiva, già esplorata dalla Camera di Commercio di Como, trovano collocazione naturale il progetto di incubazione di nuove imprese in ComoNEXt e il progetto vivaio che da anni si concretizza in proficuo lavoro con le scuole sui temi dell'innovazione e



Camera di Commercio  
Como

delle start-up (Bando incubatore d'impresa, bando Dall'Idea all'Impresa e Giornata dell'Innovazione).

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione, sarà dato ogni possibile nuovo impulso ad attività di formazione, informazione, assistenza specialistica e supporto organizzativo alle PMI che intendano prepararsi ai mercati internazionali. Sarà anche prestata collaborazione a ICE, SACE, SIMEST, Cassa Depositi e Prestiti ed altri soggetti che operano in questo ambito, con interruzione invece delle attività svolte direttamente all'estero.

### **OBIETTIVO STRATEGICO: VALORIZZARE IL PATRIMONIO CULTURALE, LO SVILUPPO E LA PROMOZIONE DEL TURISMO**

(Missione 011 – Programma 005)

La valorizzazione del patrimonio culturale, sotto forma di sostegno alle iniziative di più alto livello e richiamo, era già inserita nei programmi strategici dell'ente camerale. L'esplicito riferimento contenuto nello schema di riforma induce ad ipotesi di intervento più incisive, da coordinare con la funzione in tema di sviluppo e promozione del turismo. In un contesto socio-economico e territoriale come quello afferente al territorio lariano questa azione deve considerarsi centrale, con conseguente adeguata dotazione di risorse.

### **OBIETTIVO STRATEGICO: FAVORIRE L'ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI E IL RAPPORTO IMPRESA/SCUOLA**

(Missione 011 – Programma 005)

Altissima è stata negli anni scorsi l'attenzione dell'Ente camerale verso il mondo della scuola, nonché sui temi della formazione e dell'orientamento. Ancora di più lo sarà nel 2017. "Scuola chiama Impresa risponde" potrebbe essere il titolo e la sintesi del programma camerale alla luce di quanto delineato nello schema di riforma, soprattutto per sostanziare il compito di tenuta e gestione del Registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro previsto dalla legge 13 luglio 2015 n. 107.

### **INCREMENTARE LE ATTIVITA' POSSIBILI OGGETTO DI CONVENZIONE CON ALTRI SOGGETTI PUBBLICI E PRIVATI**

Si ribadisce quanto detto in premessa circa l'evidente opportunità di individuare aree di intervento complementari rispetto a quelle core, ricorrendo allo strumento delle convenzioni e al cofinanziamento. La prospettiva seguita sarà quella di elaborare piani



e programmi generali di intervento territoriale qualificati da azioni di livello non strettamente camerale ma di sistema.

**ATTIVARE FUNZIONI E MODALITA' STRUTTURALI DI ACCESSO AI FONDI EUROPEI E FINANZIAMENTI NAZIONALI E REGIONALI**

Analoghe considerazioni valgono anche sotto questo profilo. L'acquisizione di competenze specifiche e l'attivazione di modalità strutturate e uniformi di accesso a fondi e finanziamenti esterni possono e devono diventare patrimonio comune di tutti gli attori territoriali interessati. L'esigenza, già emersa in contesti allargati e di sistema quali il Tavolo della Competitività, si manifesta ora con maggiore forza e merita quindi risposta efficace.

