

---

# RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA PER IL 2018

---



Camera di Commercio  
Como



PREMESSA.....	3
A. IL CONTESTO ISTITUZIONALE E MACROECONOMICO.....	9
B. IL CONTESTO ECONOMICO E FINANZIARIO.....	12
C. LA PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ.....	27
OBIETTIVO STRATEGICO: GARANTIRE EFFICACI SERVIZI AMMINISTRATIVI ALLE IMPRESE.....	28
OBIETTIVO STRATEGICO: GARANTIRE LA TUTELA DEL CONSUMATORE E DELLA FEDE PUBBLICA, LA TRASPARENZA DEL MERCATO, LA CONCORRENZA LEALE TRA LE IMPRESE.....	29
OBIETTIVO STRATEGICO: SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEI TERRITORI.....	29
OBIETTIVO STRATEGICO: VALORIZZARE IL PATRIMONIO CULTURALE, LO SVILUPPO E LA PROMOZIONE DEL TURISMO.....	30
OBIETTIVO STRATEGICO: FAVORIRE L'ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI E IL RAPPORTO IMPRESA/SCUOLA.....	30
INCREMENTARE LE ATTIVITA' POSSIBILI OGGETTO DI CONVENZIONE CON ALTRI SOGGETTI PUBBLICI E PRIVATI.....	30
ATTIVARE FUNZIONI E MODALITA' STRUTTURALI DI ACCESSO AI FONDI EUROPEI E FINANZIAMENTI NAZIONALI E REGIONALI.....	31

## **PREMESSA**

L'articolo 15 della legge n. 580/1993 prevede che, entro il mese di ottobre di ogni anno, il Consiglio camerale approvi la Relazione Previsionale e Programmatica, documento in cui vengono illustrati i programmi che si intendono attuare nel corso dell'anno successivo e vengono esplicitati i progetti e le attività strumentali al conseguimento degli obiettivi strategici dell'Ente.

La Relazione si pone, ordinariamente, a valle della programmazione di mandato, costituendone una specificazione e una attualizzazione, e a monte della predisposizione del preventivo economico e del budget direzionale.

Il ciclo di programmazione annuale relativo al 2018 contempla necessariamente il processo di accorpamento che coinvolge i "complessi aziendali" costituiti dalle Camere di Commercio di Como e di Lecco e dalle loro aziende speciali, con la nascita di un nuovo soggetto che avrà natura, governance, mission e organizzazione diverse rispetto a quelle proprie delle entità attualmente esistenti.

Ciò considerato, la programmazione di breve periodo, necessariamente da definire con riferimento temporale annuale in base alle indicazioni emanate dal Ministero dello Sviluppo Economico (nota protocollo n. 0105995 in data 1 luglio 2015), deve assumere caratteristiche peculiari e, contestualmente, garantire adeguati livelli di fluidità e di flessibilità alla gestione.

In quest'ottica, il programma di attività per il prossimo esercizio troverà compiuta declinazione non solo nella presente Relazione, che fissa, a riguardo, alcuni "punti fermi", ma soprattutto nel documento illustrativo del preventivo. Ci si riferisce in particolare ad aspetti specifici riguardanti parte delle attività promozionali e alle relative categorie d'intervento, che è opportuno condividere ed eventualmente concordare con la consorella lecchese.

Per entrambe le realtà camerali attualmente esistenti sarà importante da un lato porre le basi affinché il nuovo ente possa, raccogliendone le eredità, affrontare da subito in modo appropriato le sfide e le esigenze delle imprese e, dall'altro garantire la valorizzazione del patrimonio disponibile anche in termini di know – how, relazioni istituzionali, iniziative e best practice.

Dopo il completamento del percorso di accorpamento in itinere verranno compiuti passaggi fondamentali per la configurazione della mission della Camera lariana, i cui obiettivi strategici, da definirsi nell'ambito della programmazione di mandato, dovranno imprescindibilmente tener conto dei seguenti "principi guida":



**Camera di Commercio  
Como**



- tutela e valorizzazione della rappresentatività, della peculiarità e delle eccellenze dell'intero territorio lariano;
- garanzia di uno sviluppo equilibrato ed integrato di entrambe le circoscrizioni di riferimento delle attuali distinte realtà camerali;
- mantenimento e, in prospettiva futura, potenziamento delle attività e dei servizi di prossimità alle imprese, al fine di assicurare un efficace, omogeneo e capillare esercizio delle funzioni in tutto il nuovo ambito territoriale di riferimento;
- salvaguardia degli attuali livelli occupazionali e mantenimento e sviluppo delle professionalità ad oggi acquisite.

Alla definizione e alla concreta realizzazione degli obiettivi e del programma di attività del nuovo soggetto di riferimento l'attuale Ente camerale comasco potrà fornire un fondamentale apporto basato sulle esperienze e sulle professionalità maturate in relazione ai principali fattori chiave per lo sviluppo: reattività al cambiamento, attrattività del territorio, dotazioni infrastrutturali, semplificazione e reti.

La nuova realtà camerale dovrà essere sin dalla sua costituzione in grado di interpretare i bisogni emergenti delle imprese, di affrontare i cambiamenti economico – culturali in atto e di cogliere a pieno le opportunità garantite alle aziende dal progresso tecnologico.

Una rilevanza particolare deve essere attribuita, sin dalle "autonome" programmazioni per il 2018, ai progetti a sostegno dell'innovazione, fra i quali quello denominato "Punti Impresa Digitale", finanziato con la maggiorazione del diritto annuale per il triennio 2017 – 2019. Ruolo fondamentale può inoltre essere svolto dalle competenze, dalle conoscenze specifiche e dalle esperienze maturate attraverso il Parco Scientifico e Tecnologico di Lomazzo e la sua società di gestione, la partecipata Sviluppo Como – ComoNEXt S.p.a., in grado di operare con forte valenza attrattiva a vantaggio dell'intero territorio lariano.

Punti di forza dell'azione camerale saranno inoltre gli altri due progetti finanziati mediante l'incremento del tributo, quello denominato "Servizi di Orientamento al Lavoro e alle Professioni", in materia di alternanza scuola lavoro, e quello dal titolo "Turismo e Attrattività". Il primo verrà realizzato in un'area di attività ampliata e potenziata dall'intervento di riforma della legge n. 580/1993, il secondo punta alla valorizzazione del territorio e delle sue eccellenze per garantire tangibili opportunità di ulteriore crescita per il settore di riferimento.

Anche la valorizzazione dei beni culturali è una delle nuove funzioni camerali nell'ambito delle quali occorre mettere impegno e strumenti adeguati. Su



Camera di Commercio  
Como

questo fronte la partnership esistente con l'associazione Villa del Grumello costituisce una dote importante che l'Ente comasco apporterà alla Camera di Commercio risultante dal processo di accorpamento.

Altri due asset di rilievo sono sicuramente costituiti dalle partecipate Villa Erba S.p.a. e Fondazione Alessandro Volta. Villa Erba costituisce uno dei due poli territoriali, accanto a Lariofiere, organismo già compartecipato dalla Camera di Commercio di Lecco, per lo sviluppo dell'attività fieristica e congressuale. Fondazione Volta potrà auspicabilmente sviluppare sinergie e cogliere opportunità di integrazione con Univerlecco, realtà partecipata dalla consorella lariana.

Sul fronte della semplificazione, fondamentale sarà la capacità dei due Enti di armonizzare i sistemi e condividere esperienze e saperi, risorse e informazioni, attraverso una tempestiva attivazione degli organi politici e degli staff tecnici, allo scopo di pervenire ad una gestione omogenea e ancor più efficiente di processi attualmente implementati in modo distinto.

A riguardo occorre infatti considerare che le reti costituiscono le strutture di congiunzione essenziali per la realizzazione di ogni programmazione nella quale sia riconosciuta la necessità di attribuire adeguata importanza a tutti i soggetti coinvolti, valorizzandone, anche in chiave informale e anticipatrice, il ruolo in un contesto caratterizzato da sinergie e da obiettivi condivisi.

Il processo di accorpamento costituirà fra l'altro l'occasione per sviluppare, accanto ad un nuovo modello di governance, nuove relazioni istituzionali finalizzate all'organizzazione di momenti di interazione con le imprese, utili a promuovere un approccio di compartecipazione sui principali temi economici e a favorire il dialogo fra istituzioni e imprenditoria locale.

Quanto alla tempistica del processo, il decreto 8 agosto 2017, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 19 settembre 2017, prevede che entro 120 giorni da tale data venga emesso l'avviso per la costituzione del nuovo Consiglio, con procedura che potrà avere durata massima pari a ulteriori 180 giorni.

E' ragionevole attendersi, pertanto, che la nuova Camera di Commercio di Como - Lecco possa essere costituita entro l'estate 2018.

Come noto il decreto citato prevede, accanto ad un unico Ente camerale rappresentativo dell'intero territorio lariano, la possibilità di mantenere una sola azienda speciale in luogo delle due attualmente esistenti.

Alla Giunta del nuovo Ente spetterà dunque il compito di deliberare la fusione fra le aziende speciali Sviluppo Impresa e L@riodesk Informazioni, regolandone opportunamente modalità e tempi, al fine di semplificare il relativo processo, evitando aggravii procedurali (incorporazione in luogo di fusione propria, decorrenze giuridiche e contabili opportune, ecc.)



Ritornando a questioni riguardanti più direttamente la Camera di Commercio di Como, è utile ricordare che l'attuale Giunta non ha ritenuto opportuno predisporre un Programma Pluriennale di mandato, e tale scelta è a maggior ragione confermata tenuto conto della residua breve autonoma vita dell'Ente.

Per quanto concerne le funzioni, le attività dei nuovi Enti camerali sono attinenti ad alcuni ambiti che, sia pur elencati in sede legislativa, necessitano ancora di una puntuale definizione attraverso appropriati contributi interpretativi, fra i quali sono attesi quelli annunciati dal Ministero dello Sviluppo Economico con nota protocollo n. 0195797 del 25 maggio 2017. Analogamente, il decreto del Ministro dello Sviluppo Economico 8 agosto 2017 riserva a futuri interventi l'individuazione dei servizi amministrativi e degli ambiti prioritari d'intervento promozionale.

Le funzioni sono dunque interessate da novità normative che, sia pur non radicali, impongono un nuovo approccio e una nuova visione delle attività svolte dalle Camere di Commercio a sostegno e a favore del locale sistema delle imprese.

Attenendosi al tenore letterale delle norme in vigore e operando una schematizzazione sintetica delle ridefinite funzioni, ad alcune delle quali si è già fatto riferimento, un primo ambito di attività camerali "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 azioni 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 finalità istituzionali sono le decisioni strategiche che le Camere hanno recentemente assunto in materia di partecipazioni in società in applicazione del D. Lgs. n. 175/2016 (Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica), che dovranno essere necessariamente implementate nel prossimo esercizio.

A questo proposito è utile ricordare che la Giunta camerale ha adottato, con deliberazione n. 88 in data 28 settembre 2017, il piano straordinario di razionalizzazione delle partecipazioni della Camera di Commercio di Como, come previsto dall'articolo 24 del citato Testo Unico. Analogamente ha operato la Giunta della consorella lecchese, che ha adottato il proprio piano con deliberazione n. 63 in data 18 settembre 2017.

Quanto ai contenuti del piano comasco, attualmente oggetto di valutazione da parte del Ministero dello Sviluppo Economico per quanto di competenza, si rinvia alla sintesi riportata nel paragrafo dedicato alla programmazione degli investimenti.

Sul fronte delle iniziative promozionali, con riferimento alla programmazione 2018, è necessario in primo luogo garantire gli impegni già formalmente assunti e considerare i consolidati ambiti di attività e le strutture operative della Camera e della sua Azienda Speciale Sviluppo Impresa. Tra gli impegni pluriennali vincolanti figurano certamente quelli, già citati, derivanti dalle progettualità da realizzare utilizzando la maggiorazione del diritto annuale.

Al di là delle "quote vincolate", derivanti da decisioni già assunte, per la destinazione di ulteriori risorse promozionali è indispensabile focalizzarsi sugli obiettivi maggiormente prioritari, attualizzando, in occasione dell'approvazione dei preventivi e possibilmente in accordo con la Camera di Commercio di Lecco, le macro-categorie di intervento raccolte nei precedenti documenti di programmazione. Potrà così definirsi una "cornice comune" per inquadrare i rispettivi interventi, da condividere e eventualmente concordare, alla luce delle aree strategiche desumibili dagli ambiti di attività elencati nella legge n. 580/1993.

E' peraltro opportuno definire già in questa sede l'entità massima delle risorse ulteriormente destinabili alla promozione mediante l'eventuale utilizzo degli avanzi patrimonializzati, nel rispetto degli equilibri di bilancio.

Sul fronte delle fonti di finanziamento la maggiorazione del diritto annuale per il triennio 2017-2019, comporta per il medesimo arco temporale la "sterilizzazione" degli effetti dell'incrementale taglio del 10% del tributo



previsto a partire dall'annualità in corso dall'articolo 28, comma 1 del D.L. n. 90/2014 (- 50% dal 2017 rispetto ai valori 2014). Le decurtazioni già operate nel 2015 e nel 2016 hanno comportato tuttavia una significativa compressione delle capacità di intervento promozionale e di investimento, nonostante le misure implementate per contenere i costi fissi sostenuti per il personale e per il funzionamento della struttura.

Successivamente alla conclusione del processo di accorpamento saranno possibili analisi di più ampio respiro riguardanti la possibilità di contenere ulteriormente gli oneri di funzionamento o di aumentare l'entità dei proventi di natura patrimoniale, eventualmente attraverso interventi di dismissione o di messa a reddito di parte delle proprietà immobiliari degli Enti coinvolti.

La relazione espressa nel presente documento illustra i programmi elaborati considerando le risorse attualmente disponibili e prevedibili in rapporto alla gestione del solo "complesso aziendale" facente capo alla Camera di Commercio di Como. Rappresenta inoltre il punto di riferimento per il coerente inquadramento delle attività dell'Azienda Speciale Sviluppo Impresa, suo "braccio operativo".

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.





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

Il quadro programmatico 2018 dell'Ente deve necessariamente tenere in considerazione il processo di riforma destinato a modificare in misura significativa il contesto istituzionale di riferimento dell'intero sistema camerale.

Il D. Lgs. n. 219/2016 ha delineato 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. Per quanto di più immediato interesse nel contesto regionale, è stata altresì salvaguardata l'istituibilità degli Enti camerali, nei casi di comprovata rispondenza a indicatori di efficienza e di equilibrio economico e tenendo conto delle specificità geo-economiche dei territori, nelle circoscrizioni territoriali di confine e, anche in deroga alle soglie dimensionali minime, nelle province montane. Sono state confermate le novità in materia di funzioni, numero dei componenti dei consigli e delle giunte e riordino della relativa disciplina, compresa quella sui criteri di designazione, nomina e remunerazione.

Il provvedimento definitivo di riordino è stato adottato dal Ministero dello Sviluppo Economico, su proposta dell'Unioncamere, lo scorso 8 agosto e contiene l'elenco delle 60 Camere di Commercio e delle aziende speciali che costituiranno, insieme a Unioncamere nazionale e alle Unioni regionali, il rinnovato sistema complessivo.

Per quel che riguarda il contesto lombardo, fra gli accorpamenti indicati, oltre a quelli riguardanti la futura Camera di Commercio di Como - Lecco e la recentemente costituita Camera di Commercio di Milano - Monza Brianza - Lodi, viene riportato l'accorpamento delle Camere di Commercio di Mantova, Pavia e Cremona. Sono invece confermate le circoscrizioni territoriali facenti capo alle consorelle di Brescia, Bergamo, Varese e Sondrio.

Il decreto legislativo di riforma ha modificato la legge n. 580/1993 anche con riferimento alle funzioni e, in parte in misura consequenziale alla loro nuova formulazione, alle limitazioni riguardanti le partecipazioni delle Camere di Commercio in società e altri enti.

Ulteriori vincoli in materia di partecipazioni societarie sono inoltre previsti per tutte le amministrazioni dal Testo Unico in materia di partecipazioni pubbliche. La 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.



Nelle Relazioni Previsionali e Programmatiche degli anni precedenti è stata 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 confermare come l'azione riformatrice ad impulso governativo stia proseguendo, pur con talune difficoltà, anche nel contesto di un condizionante confronto con le istituzioni comunitarie. Sul processo di riforma degli assetti costituzionali si è registrata una significativa battuta d'arresto per gli esiti della consultazione referendaria del 4 dicembre 2016.

Sul fronte economico l'attuale scenario generale non è privo di dati statistici da cui derivano indicazioni confortanti che evidenziano segnali di ripresa, peraltro per l'Italia più debole rispetto agli altri paesi europei.

Nel 2018 la crescita stimata dal FMI per il PIL mondiale si attesta intorno al + 3,6%, in accelerazione rispetto agli anni precedenti. Le economie emergenti crescono a ritmi più sostenuti (+ 4,8%), con la Cina a + 6,2% e l'India a + 7,7%. Per le economie avanzate l'incremento atteso è più basso (+ 2,0%), con gli Stati Uniti in crescita del + 2,5% e l'area Euro del + 1,6%. La ripresa appare dunque generalizzata e in più occasioni è stata rivista al rialzo. L'Italia, grazie anche a questo contesto positivo, pur crescendo meno dell'area di appartenenza, recupera con previsioni ritoccate in positivo.

Dell'accelerazione del commercio internazionale hanno beneficiato quasi tutti i Paesi, inclusi quelli esportatori di materie prime che nel 2015 e 2016 sono risultati molto penalizzati. La ripresa della domanda da parte della Cina, il cui peso sul commercio mondiale è ormai decisivo anche dal lato delle importazioni, è stata determinante. La crescita della domanda globale sta spingendo la ripresa dell'attività industriale e, con essa, degli investimenti. In Europa perdurano inoltre gli effetti espansivi del programma di quantitative easing, finalizzato non solo al miglioramento della sostenibilità dei debiti sovrani, ma anche al finanziamento dell'economia reale. Sul fronte delle esportazioni la debolezza del tasso di cambio euro-dollaro facilita le vendite all'estero.

Non mancano tuttavia rischi che potrebbero compromettere lo scenario. Tali sono certamente: i perduranti squilibri dei saldi delle bilance dei pagamenti, l'incertezza sulla volontà di coordinamento delle politiche monetarie e fiscali, l'incremento dei flussi migratori, le variazioni nei prezzi delle materie prime.

Per l'economia italiana il 2017 sembra avere interrotto il periodo di costante difficoltà, forse grazie anche alla maggiore competitività delle imprese sopravvissute al lungo periodo di "selezione naturale" dovuto alla crisi. Le



previsioni per il 2018 parlano di un +1,4%, cui contribuiscono non solo le esportazioni ma anche la richiesta interna.

Per quanto riguarda l'economia comasca si riscontrano a metà 2017 alcune note dissonanti rispetto al quadro appena presentato. Le esportazioni sembrano crescere meno della media regionale e nazionale (+ 1,6%, contro + 7,4% e + 8,0%), le importazioni sono in contrazione (- 4,2%) e la produzione industriale, ricavata dall'indagine campionaria Unioncamere Lombardia, sembra sottotono, confermando qualche criticità nell'agganciare la ripresa internazionale. Per contro ottime notizie arrivano dal turismo che da diversi anni registra una crescita quasi ininterrotta. Gli arrivi totali del periodo gennaio-luglio sono cresciuti del + 7,8% rispetto allo stesso periodo del 2016 e le presenze del + 8,4%.

Sul fronte del lavoro si segnala un miglioramento del tasso di disoccupazione, che rispetto ai massimi storici del periodo post-crisi si sta lentamente abbassando.

Gli effetti della crisi che ha colpito il Paese, e malgrado le sue specificità anche la provincia comasca, si sono tradotti in una riduzione del numero delle imprese registrate all'anagrafe camerale. L'ultimo dato disponibile, quello di giugno 2017, risulta pari a 47.865 unità, il valore più basso degli ultimi 14 anni alla medesima data. È analogo l'andamento del sottoinsieme delle imprese attive che, con 42.697 unità, sono diminuite in un anno di 80 unità. Prendendo a riferimento il 2009, anno di inizio della crisi economica, la variazione percentuale delle imprese attive è pari a - 4,8%, e dunque a oltre 2 mila aziende, per la maggior parte artigiane.

In questo quadro la nuova Camera di Commercio dovrà interpretare al meglio delle proprie oggettive possibilità il ruolo di sostegno allo sviluppo economico locale che continua a costituirne la più qualificante finalità istituzionale.



Camera di Commercio  
Como

## **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 che di mandato.

Il regolamento di contabilità consente espressamente di perseguire il pareggio di bilancio mediante l'utilizzo degli avanzi patrimonializzati. Nella logica economico-patrimoniale si tratta pertanto di ammettere la possibilità di disavanzi economici "coperti", e quindi in tal senso "in pareggio", attraverso l'erosione del patrimonio netto, nel limite sostenibile determinato 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.

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 esigenze contingenti e visione prospettica.

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

I principi sopra enunciati valgono naturalmente anche con riferimento all'equilibrio economico-patrimoniale della costituenda Camera di Commercio di Como - Lecco.

Nonostante quanto sottolineato in merito al periodo di vita autonoma che è lecito attendersi per la Camera di Commercio di Como, l'orizzonte temporale



preso in considerazione nelle proiezioni economico-finanziarie riportate a seguire è comunque annuale per le previsioni di breve periodo, e triennale per quelle di medio - lungo periodo, in coerenza con quanto indicato nella nota ministeriale protocollo n. 0105995 del 1 luglio 2015 e con quanto stabilito nel decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze 27 marzo 2013.

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

Tutto ciò premesso, si è ritenuto di costruire previsioni comportanti un disavanzo di circa 350 mila euro per il 2018 e un'ipotesi di pareggio per i successivi esercizi, mentre si ritiene che quello in corso possa chiudersi con un risultato economico negativo per 330 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 integralmente valutabili prima della chiusura del medesimo.

La scelta di finanziare anche per il 2018 le attività promozionali prevedendo il ricorso ad un disavanzo, comunque sostenibile, attesta la continuità del rilevante impegno della Camera di Commercio di Como a sostegno del locale sistema delle imprese in una fase congiunturale caratterizzata da crescita ancora debole, anche se con prospettive future che paiono in miglioramento. La previsione di impiego di risorse aggiuntive rispetto a quelle che si ipotizza verranno generate dalla gestione 2018 è doverosa stante la riduzione del gettito della principale fonte di finanziamento dell'Ente, solo in parte attenuata dalla deliberata maggiorazione del diritto annuale. E' da ricordare che le risorse aggiuntive garantite dall'extra-gettito del tributo, vera e propria entrata di scopo, possono essere impiegate esclusivamente per la realizzazione dei tre progetti specifici già richiamati.



Camera di Commercio  
Como



### I PROVENTI PREVISTI

Rispetto alle previsioni aggiornate in sede di approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica per il 2017 è necessaria una revisione delle stime relative al gettito del diritto annuale, oltre ad una limitata riconsiderazione dell'entità di alcuni altri proventi.

Come già fatto rilevare, l'incremento del 20% del tributo si è sovrapposto al taglio previsto dall'articolo 28, comma 1 del D.L. n. 90/2014 (- 50% dal 2017 rispetto ai valori 2014) e ha determinato la "sterilizzazione" dell'ultima incrementale riduzione percentuale prevista dall'annualità 2017.

Si conferma comunque l'incisivo effetto del taglio del 40%, già operante dall'annualità 2016, che 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 2017 (+ 1,4% secondo le stime sopra riportate). 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 attesa dei diritti di segreteria risulta inferiore rispetto a quanto indicato nel bilancio d'esercizio 2016. Il dato accolto nelle proiezioni è basato sugli importi unitari attualmente in vigore e sul volume delle attività stimato, mentre gli impatti di eventuali provvedimenti di loro adeguamento verranno valutati non appena noti, in ossequio al principio della prudenza.

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. L'entità degli altri proventi, per la parte che non dipende dalla realizzazione di iniziative di promozione economica, è da confermare alla luce degli andamenti gestionali registrati nell'esercizio 2016 e nei primi tre trimestri del 2017.

Circa il saldo delle gestioni accessorie (di fatto limitate alla sola gestione finanziaria), le previsioni elaborate in occasione della predisposizione della Relazione Previsionale e Programmatica per il 2017 sono da rivedere in leggero ribasso.



Per quel che riguarda la gestione straordinaria, in conseguenza delle novità di cui al D. Lgs. n. 139/2015, di recepimento della direttiva europea n. 34/2013, le previsioni, relative essenzialmente a sopravvenienze legate al diritto annuale, sono accolte, in funzione della loro natura, all'interno della gestione corrente.

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 2017 ha interessato tutte le voci.

Per quanto riguarda i costi per il personale, la previsione 2018 si attesta su valori leggermente superiori ai dati accolti nel preventivo aggiornato per il 2017 (+ 1%). A tale riguardo occorre precisare che l'aumento dei costi previsti deriva esclusivamente dagli incrementi retributivi attesi in funzione del probabile rinnovo del CCNL del comparto in cui sono inquadrate le Camere di Commercio.

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 incremento assai contenuto rispetto ai valori accolti nel preventivo aggiornato 2017 (+ 0,6%) essenzialmente a causa dell'opportunità di appostare, nel preventivo per il prossimo anno, una dote di risorse eventualmente utilizzabili per necessità legate all'accorpamento con la Camera di Lecco. Viene in ogni caso confermata l'attenzione al contenimento degli oneri per l'acquisizione di beni e servizi, con azioni guidate da criteri di sobrietà e rigore, che verranno per quanto ancora possibile implementate. Come già per l'esercizio in corso, risparmi rilevanti rispetto all'annualità 2016, sono attesi in funzione della riduzione delle somme da versare al bilancio dello Stato in ottemperanza di disposizioni vigenti in materia di contenimento della spesa pubblica.

A quest'ultimo proposito è 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, pur in riduzione, assomma, nelle stime elaborate per il 2018, a quasi 200.000 euro.

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 e risente dell'entità del gettito lordo del tributo. La quantificazione di detto importo è stata rivista al rialzo, in funzione dell'aumento dei proventi attesi a seguito della maggiorazione deliberata dal Consiglio camerale. La previsione riguardante ammortamenti e accantonamenti di altra natura si attesta invece su valori consolidati, analoghi a quelli indicati nella Relazione Previsionale e Programmatica per il 2017.

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 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, ultima annualità a diritto annuale "pieno", 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, per le annualità 2018 e 2019, risorse significativamente maggiori rispetto a quelle indicate nei documenti programmatici triennali approvati durante lo scorso anno, in dipendenza dei proventi, peraltro a utilizzo vincolato, garantiti dalla quota incrementale di diritto annuale.

Occorre precisare, in relazione alle risorse destinate alla realizzazione dei progetti finanziati con l'aumento, che le stime accolte nella presente relazione ipotizzano un'attribuzione integrale all'annualità 2017 di un terzo dell'intero valore triennale. E' di tutta evidenza l'impossibilità di giungere al loro effettivo integrale impiego entro il 31 dicembre. Si sta quindi verificando la possibilità di contabilizzazione attraverso accantonamenti diretti a fondo oneri, in modo da mantenere una corretta correlazione costi / ricavi e da non determinare disallineamenti non immediatamente comprensibili dei risultati di bilancio degli esercizi 2017 e 2018, con traslazione di risorse ulteriori a carico del bilancio preventivo 2018 nell'ambito di un "gioco a somma zero" rispetto alle economie 2017.

Per quanto attiene il livello generale dei fondi disponibili per le attività promozionali, è da rilevare che a legislazione vigente l'entità delle risorse indicate nei prospetti contabili presentati si attesta a circa 2,2 milioni di euro per il 2018 e il 2019 e a 1,4 milioni di euro a partire dal 2020, annualità dalla quale la maggiorazione del diritto annuale non sarà più in vigore. Occorre





ricordare che i dati citati con riferimento al 2019 e 2020, seppur come già anticipato riferiti al solo complesso aziendale attuale, hanno valore puramente indicativo, considerati i tempi attesi per il completamento della procedura di accorpamento.

Gli importi esposti sono al netto del reimpiego di eventuali contributi e cofinanziamenti 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 conseguente 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 2018 per circa 2,5 milioni di euro, con una consequenziale 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 l'ancor debole fase di ripresa economica.

Lo stanziamento di 2,5 milioni di euro per la promozione registra una contrazione di circa 400.000 euro rispetto alla programmazione aggiornata 2017.

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, ma che producono un rilevante effetto (per il 2018 poco meno di 4 milioni di euro) a livello di sistema provinciale.

Occorre ricordare che una parte delle risorse per iniziative promozionali che verranno accolte nel bilancio camerale avrà destinazione vincolata, per un controvalore complessivo di circa 1,7 milioni di euro in relazione a iniziative in corso di svolgimento (ivi compresa la destinazione di un ulteriore terzo del valore complessivo dei progetti finanziati con l'aumento del diritto), a obbligazioni giuridiche già assunte che produrranno oneri con competenza economica riferibile all'esercizio 2018 e a attività 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 subirà variazioni sostanziali rispetto all'originaria previsione formulata per il 2017 (pari a circa 460 mila euro).

Circa le ulteriori iniziative da includere nel programma di attività a concorrenza dell'importo complessivamente stanziato per la promozione, 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.

Come già anticipato, si inserisce in questo quadro la ferma intenzione di operare, a valle dell'approvazione della presente relazione, un confronto programmatico con la Camera di Commercio di Lecco, allo scopo di definire iniziative e progettualità condivise ed eventualmente concordate da accogliere nel preventivo 2018.

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 2017 sono evidenziati in colore azzurro. L'orizzonte temporale considerato coincide con il triennio 2018-2020.

Quanto agli investimenti, si segnala che l'importo accolto per l'annualità 2018 considera, tra l'altro, le effettive possibilità di realizzazione entro il 31 dicembre di progettualità inserite nel relativo piano aggiornato 2017.

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 2017 delle disponibilità liquide e successivamente 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 2017, le prime stime del piano degli investimenti per



il 2018 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 2019 comprendono una previsione prudenziale delle somme da utilizzare per la straordinaria manutenzione dell'attuale patrimonio immobiliare camerale e per il rinnovo delle attrezzature tecniche e informatiche (circa 100.000 euro annui).

Alla luce delle ipotesi di base, le proiezioni che guideranno la predisposizione del preventivo annuale consentono di affermare la capacità di assorbire gli investimenti previsti per il 2018 e di assicurare successivamente la sostenibilità di un livello "fisiologico" di investimenti.



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

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 agg	2018	2019	2020
Diritto annuale	10.166	10.272	9.840	9.755	6.318	5.849	5.850	5.850	5.850	4.900
Diritti di segreteria	2.528	2.461	2.462	2.350	2.325	2.385	2.350	2.340	2.340	2.340
Altri proventi	1.630	1.228	864	459	311	412	401	110	110	110
Gestioni accessorie (finanz., straord., rival. / sval.)	498	492	-539	62	-6	81	35	33	35	35
<b>A) Totale proventi</b>	<b>14.822</b>	<b>14.453</b>	<b>12.627</b>	<b>12.626</b>	<b>8.948</b>	<b>8.565</b>	<b>8.636</b>	<b>8.333</b>	<b>8.335</b>	<b>7.385</b>
Oneri per il personale	2.998	3.027	2.920	2.804	2.675	2.588	2.496	2.516	2.526	2.536
Oneri di funzionamento	2.917	2.800	2.847	2.880	2.348	2.126	1.963	1.965	1.985	1.999
Ammortamenti e accantonamenti	2.163	2.549	2.365	2.486	2.202	1.801	1.690	1.692	1.690	1.470
<b>B) Totale oneri (tranne interventi economici)</b>	<b>8.078</b>	<b>8.376</b>	<b>8.132</b>	<b>8.170</b>	<b>7.225</b>	<b>6.515</b>	<b>6.149</b>	<b>6.173</b>	<b>6.201</b>	<b>6.005</b>
<b>Disponibilità (A-B)</b>	<b>6.744</b>	<b>6.077</b>	<b>4.495</b>	<b>4.456</b>	<b>1.723</b>	<b>2.050</b>	<b>2.487</b>	<b>2.160</b>	<b>2.134</b>	<b>1.380</b>
Interventi economici	6.084	7.695	5.506	4.935	1.741	1.947	2.923	2.500	2.134	1.380
<b>Avanzo / Disavanzo</b>	<b>660</b>	<b>-1.618</b>	<b>-1.011</b>	<b>-479</b>	<b>-18</b>	<b>103</b>	<b>-436</b>	<b>-340</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Patrimonio netto iniziale	34.935	35.658	34.112	33.101	32.331	32.355	32.416	31.980	31.640	31.640
+ / - avanzo / disavanzo	660	-1.618	-1.011	-479	-18	103	-436	-340	-	-
+ / - variazioni riserve patrimonio netto	63	72	-	-291	42	-42	-	-	-	-
<b>Patrimonio netto finale</b>	<b>35.658</b>	<b>34.112</b>	<b>33.101</b>	<b>32.331</b>	<b>32.355</b>	<b>32.416</b>	<b>31.980</b>	<b>31.640</b>	<b>31.640</b>	<b>31.640</b>



Camera di Commercio  
Como

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

	2017 aggiornato	2018	2019	2020
<b>Disponibilità liquide iniziali</b>	<b>9.432</b>	<b>10.033</b>	<b>9.743</b>	<b>9.743</b>
Risultato economico d'esercizio	E - S (NO INVEST.)	-340	-	-
+ Ammortamenti \ accantonamenti		547	540	540
+ Accantonamento netto TFR		158	160	163
<b>Flusso di cassa gestione reddituale</b>	<b>490</b>	<b>365</b>	<b>700</b>	<b>703</b>
- Investimenti	126	655	700	703
+ Disinvestimenti	237	-	-	-
<b>Flusso di cassa per investimenti</b>	<b>111</b>	<b>-655</b>	<b>-700</b>	<b>-703</b>
<b>Flusso di cassa complessivo</b>	<b>601</b>	<b>-290</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Disponibilità liquide finali</b>	<b>10.033</b>	<b>9.743</b>	<b>9.743</b>	<b>9.743</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. Costituiscono inoltre, asset importanti che l'Ente camerale comasco porterà in dote alla nascita realtà istituzionale.

Per il 2018, o comunque per il periodo di vita autonoma della nostra Camera di Commercio, l'obiettivo da perseguire è il mantenimento di adeguati livelli di qualità dei servizi offerti dagli immobili camerali e dalle strutture.

Per gli immobili non sono dunque previsti particolari interventi di manutenzione straordinaria successivi a quelli attualmente in corso con conclusione entro il prossimo mese di dicembre.

Le acquisizioni di beni e gli investimenti saranno condotti in base alle seguenti consuete linee guida:

- assicurare la funzionalità delle strutture 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 dei servizi;
- mantenere una adeguata dotazione delle strumentazioni (hardware e software) necessarie alla realizzazione delle iniziative promozionali e istituzionali.

Continueranno le già avviate procedure per la razionalizzazione del patrimonio immobiliare dell'ente sul fronte delle dismissioni delle 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 esiti del processo 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.



Saranno inoltre previste risorse funzionali per l'integrazione e l'armonizzazione delle dotazioni delle attuali realtà camerali oggetto di accorpamento, per garantire al nascituro ente immediata efficienza.

#### IMMOBILI E DOTAZIONI MATERIALI

(Missione 032 – Programma 003)

Come già indicato, entro il prossimo dicembre verranno conclusi i lavori di manutenzione straordinaria già in corso presso la sede camerale (rifacimento servizi igienici).

Verrà pertanto definito nel preventivo, in riferimento alla generalità degli immobili camerali, solo un prudenziale 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 al momento imprevedibili.

Circa la decisione di dismissione del capannone di Cassina Rizzardi (deliberazione di Giunta n. 139/2014), la relativa procedura verrà rilanciata a inizio esercizio 2018, con nuovi esperimenti d'asta.

Per quanto riguarda la dismissione della proprietà di via Dante in Como (deliberazione di Giunta n. 84/2016) verranno reiterati gli inviti a manifestare interesse all'acquisto.

Per quanto da ultimo concerne gli impianti, le attrezzature, i mobili e gli arredi, si prevedono interventi sulle dotazioni esistenti ed eventualmente sostituzioni in relazione alle necessità che dovessero presentarsi, anche in funzione di specifiche esigenze di adeguare le dotazioni (informatiche e non) in funzione dell'accorpamento con la consorella lecchese.

#### 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 delle partecipazioni camerali, non ha subito modifiche di carattere sostanziale. Nel D. Lgs. n. 219/2016 sono infatti presenti a riguardo unicamente disposizioni di coordinamento con il Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica e la previsione di specifici poteri autorizzatori del Ministero dello Sviluppo Economico.

Il Testo unico ha 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' inoltre ribadito il divieto di effettuare aumenti di capitale, trasferimenti straordinari, aperture di credito e rilasciare garanzie in favore di 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 di bilancio entro tre anni, 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, già tradottosi operativamente nell'adozione del 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 prevedevano l'adozione, entro il 30 settembre scorso, di un provvedimento di ricognizione straordinaria, ad integrazione e aggiornamento del documento in precedenza deliberato.

Di conseguenza, le partecipazioni societarie detenute sono state nuovamente valutate alla luce del contesto normativo di riferimento (deliberazione della Giunta camerale n. 88 in data 28 settembre 2017), così come risultante dopo l'entrata in vigore del D. Lgs. n. 175/2016.

In sintesi, le decisioni assunte prevedono:

- la dismissione della partecipazione nella Centro Tessile Serico S.c.p.a., da realizzarsi auspicando peraltro il mantenimento di un adeguato presidio territoriale, stante la rilevanza delle attività svolte per le imprese del comparto;
- il mantenimento delle partecipazioni detenute in Sviluppo Como – ComoNExT S.p.a. e in Villa Erba S.p.a.;
- l'espressione di un indirizzo ai competenti organi sociali di Sviluppo – Como – Como NExT S.p.a. affinché sia valutata l'opportunità di dismettere la partecipazione detenuta in Como Venture S.r.l.;
- il mantenimento delle partecipazioni di rilevanza non locale, detenute in Digicamere S.c.a.r.l., Tecnoservicecamere S.c.a.r.l. e Infocamere S.c.p.a., società in-house del sistema camerale ad oggi fornitrici dell'ente;
- la conferma della dismissione delle quote detenute in Milano Serravalle – Milano Tangenziali S.p.a., IC Outsourcing S.c.a.r.l. e Job Camere S.r.l. (in liquidazione).

Nel luglio scorso si è pervenuti alla cessione ad Azimuth Holding S.p.a. dell'intera partecipazione detenuta in Futurimpresa S.g.r. S.p.a., operazione non prevista nel piano di razionalizzazione datato 2015, ma necessaria alla luce della normativa di riferimento attualmente in vigore. La cessione è stata effettuata unitamente alle Camere di Commercio di Milano, di Brescia e di Bergamo.

E' da ricordare che la Camera di Commercio di Como è anche proprietaria di partecipazioni in organismi non organizzati in forma societaria, in quanto tali non



Camera di Commercio  
Como



interessati dalla normativa contenuta nel richiamato Testo unico. Il riferimento va alla Fondazione Alessandro Volta, all'associazione Villa del Grumello e a Lariofiere, quest'ultimo, ente compartecipato fra l'altro anche dalla consorella lecchese.

Tutti gli organismi di rilevanza locale e territoriale di cui la Camera comasca sarà comproprietaria al momento dell'accorpamento costituiranno asset fondamentali portati in dote all'ente risultante, in quanto pilastri portanti delle sinergie proprie del "Sistema Como", anch'esse elemento in grado di contribuire positivamente alla definizione e alla concreta realizzazione di future strategie aventi a riferimento l'intero territorio lariano.

Sempre riguardo al sistema delle partecipazioni, è altresì doveroso proseguire con le azioni di stimolo dei processi di razionalizzazione delle partecipate strumentali del sistema camerale, in armonia con l'Unione italiana delle Camere di Commercio e le altre Camere di Commercio socie, fra le quali figura in alcuni casi anche la consorella lecchese.

Per quanto riguarda l'entità delle risorse da prevedere per gli investimenti in immobilizzazioni finanziarie occorre ricordare che è tuttora pendente, con scadenza al 31 dicembre 2018, il termine prorogato per l'eventuale esecuzione della seconda tranche, da circa 2 milioni di euro, dell'aumento di capitale della Villa Erba S.p.a., deliberato dall'assemblea straordinaria dei soci in data 23 novembre 2011.

Allo stato attuale non sono note decisioni degli amministratori tali da far presumere il collocamento della seconda tranche entro il 2018. Inoltre, stanti i risultati degli ultimi tre esercizi, un eventuale intervento appare necessariamente vincolato all'elaborazione di un piano industriale che contempli il recupero degli equilibri di bilancio nel breve termine, come previsto dalla normativa vigente. Alla luce di tale situazione oggettiva e ritenendo opportuno rinviare ogni decisione, anche in dipendenza del processo di accorpamento in corso, alla piena definizione di un programma di mandato, non verranno appostate in bilancio risorse. A titolo meramente informativo, si ricorda che la quota parte dell'aumento, qualora la Camera di Commercio decidesse di sottoscrivere in proporzione alla partecipazione attualmente detenuta, ammonterebbe ad un massimo di circa 500 mila euro.

Il piano degli investimenti 2018 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.

Il regolamento sottoscritto all'atto dell'adesione prevede che in questa fase possano essere effettuate solo eventuali ulteriori operazioni di investimento nelle partecipazioni già in portafoglio, nel limite del 20% dell'ammontare complessivamente sottoscritto, ed è dunque indispensabile prevedere anche per il 2018 risorse,



Camera di Commercio  
Como

prudenzialmente quantificate nel loro importo massimo, anche se di improbabile effettivo utilizzo, per la copertura dei residuali impegni della Camera.



Camera di Commercio  
Como



## C. LA PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ

E' stato già anticipato che la programmazione delle attività camerali per l'anno 2018 sarà condotta tenendo conto:

- delle funzioni delineate nel decreto legislativo n.219/2016;
- della ridotta disponibilità di risorse derivante dalla riduzione del diritto annuale, pur integrata dalle sopravvenute variazioni in aumento aventi destinazione di scopo vincolata;
- dell'opportuna condivisione delle linee di attività e delle iniziative con la Camera di Commercio di Lecco, da definirsi in sede di preventivo.

Attenendosi alla lettera del decreto di riforma, 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 e sostenute economicamente sulla base di accordi) e da ultimo quelle di assistenza e supporto alle imprese da svolgere in "regime di libero mercato".

Saranno ricercate, ove possibile, ulteriori risorse dall'esterno. In questo senso sarebbe opportuno condividere con gli altri attori istituzionali territoriali la forte esigenza di rafforzare una funzione di interesse comune, finora non compiutamente agita, quella finalizzata all'individuazione di opportunità di finanziamento. Al riguardo sarà centrale il tema delle relazioni e delle alleanze, non solo quelle necessitate dall'aggregazione, ma soprattutto quelle da trovare in un'ottica di visioni strategiche future.

Ciò premesso, dal punto di vista operativo il programma per interventi economici 2018 sarà articolato sui seguenti capisaldi:

- mantenimento degli impegni di carattere pluriennale già formalmente assunti;
- considerazione del supporto assicurato dall'Azienda speciale in relazione ai diversi ambiti di intervento;
- consolidamento delle nuove aree strategiche desumibili dal decreto 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, 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, ormai da considerare nella prospettiva allargata.

Sia in tema di coordinamento che di programmazione operativa, l'attività 2018 sarà necessariamente e significativamente condizionata dalla preparazione alla nascita della nuova realtà camerale aggregata:

- 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 2018:

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

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, con particolare riferimento a quelle complessivamente a destinazione vincolata (aumento del diritto annuale, impegni già assunti, ambiti di intervento dell'Azienda speciale) nel corso del 2018.

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

(Missione 012 – Programma 004)

L'Ente camerale presterà nel 2018 ancora maggior attenzione al livello qualitativo dei servizi amministrativi offerti all'utenza, in coerenza con lo spirito della riforma ed in attuazione delle scelte strategiche di sistema compiute con l'incremento di scopo del diritto annuale.



Camera di Commercio  
Como

L'azione camerale sarà fortemente orientata all'implementazione del Punto Impresa Digitale, punto di sintesi e rilancio dell'intero sistema dei servizi camerali alle imprese, al rafforzamento delle attività di orientamento e connessione scuola-lavoro, al consolidamento dei servizi turistici (infopoint ed ecosistema digitale). L'ammontare delle risorse occorrenti nel 2018 per tali attività (650.000 euro, quale quota derivante dalla maggiorazione del diritto annuale per l'annualità 2018), rapportato al totale della spesa promozionale complessivamente ipotizzabile, è indicativo del valore strategico dell'obiettivo in esame.

### **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 nella riforma viene fatta di questa funzione conferma la correttezza e l'importanza dell'azione che la Camera di Commercio di Como ha svolto negli anni recenti. Il 2018 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.

### **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 nella riforma come strumento di competitività. Sulla base di analisi da effettuare 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 delle start-up (Bando incubatore d'impresa, bando Dall'Idea all'Impresa e Giornata dell'Innovazione). A tali obiettivi strategici sono già dedicate risorse, di cui tener conto nella costruzione del bilancio di previsione 2018, nella misura di 25.000 euro.

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



Camera di Commercio  
Como

operano in questo ambito, con interruzione invece delle attività svolte direttamente all'estero.

Da riconfermare, già in sede di costruzione del bilancio 2018, anche il sostegno al progetto CLAB, nella misura di circa 100.000 euro.

## **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 nella riforma induce a riconfermare la necessità di 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.

## **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 2018, per tutte le ragioni anzidette. "Scuola chiama Impresa risponde" potrebbe essere il titolo e la sintesi del programma camerale, 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 di essere compiutamente agita.

