

Documento Progettuale

Riorganizzazione e razionalizzazione del sistema di gestione
operativa delle Società del gruppo Camera di Commercio di
Milano MonzaBrianza Lodi

1. L'INIZIATIVA: OBIETTIVI E ATTIVITÀ

1.1 LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

1.2 LE FINALITÀ DELL'OPERAZIONE

1.3 LE PRINCIPALI ATTIVITÀ

2. IL MODELLO ORGANIZZATIVO

2.1 IL MODELLO SOCIETARIO

2.2 IL MODELLO OPERATIVO

3. IL DIMENSIONAMENTO ECONOMICO E I MARGINI DI EFFICIENZA

1. L'INIZIATIVA: OBIETTIVI E ATTIVITÀ

1.1 LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

La Camera di commercio industria artigianato e agricoltura di Milano Monza Brianza Lodi è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che, nell'ambito del territorio di competenza, assicura lo sviluppo del sistema imprenditoriale curandone gli interessi generali.

A tale scopo, svolge funzioni di supporto e di promozione delle imprese e funzioni di carattere amministrativo.

In ottemperanza alla Legge 29 dicembre 1993, n. 580 come modificata dal d.lgs. n. 219/16 la Camera di commercio dedica specifica attenzione alle funzioni relative:

- alla pubblicità legale connesse alla tenuta del Registro Imprese, del Repertorio economico amministrativo, di albi e ruoli nei quali vengono registrati e certificati i principali eventi che caratterizzano la vita di ogni impresa, anche attraverso la gestione del fascicolo informatico di impresa;
- al sostegno della competitività delle imprese e del territorio attraverso attività d'informazione economica, di assistenza tecnica per la creazione di imprese e start up e per la preparazione ai mercati internazionali, di valorizzazione del patrimonio culturale nonché di sviluppo e promozione del turismo, di orientamento al lavoro e alle professioni, di promozione della digitalizzazione e di miglioramento delle condizioni ambientali;
- alla tutela del consumatore e della fede pubblica, attraverso la vigilanza e il controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti, la verifica degli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, la rilevazione dei prezzi e delle tariffe, il rilascio dei certificati di origine delle merci e dei documenti per l'esportazione, la risoluzione alternativa delle controversie;

Lo svolgimento di tali funzioni avviene, per quanto riguarda alcune attività, nell'ambito di un più ampio sistema costituito dalle seguenti Società partecipate e altre entità:

- **Parcam Srl:** fondata nel 2007, Parcam è una holding di servizi di Camera di commercio Milano Monza Brianza Lodi nata con il principale obiettivo di gestire le partecipazioni del Socio Unico. Nel corso del tempo, Parcam ha ampliato i propri ambiti di attività, in un percorso di evoluzione incardinato su due assi: lo sviluppo di centri di competenza propri e la capacità di essere motore di execution e di innovazione al servizio dell'intero sistema camerale. Oggi Parcam, quindi, definisce la propria identità attraverso una pluralità di progettualità a valore aggiunto, strumentali al raggiungimento degli scopi del Socio Unico Camera – tra cui semplificare la vita di ogni impresa, facilitando l'accesso a servizi pubblici innovativi e di valore, per favorire lo sviluppo sostenibile del nostro territorio -, delle società del gruppo e dell'Associazione Milano&Partners, Destination Marketing Organization ufficiale di Milano, creata per catalizzare le energie della città e rafforzarne il posizionamento come destinazione per il turismo sostenibile, per gli investimenti diretti esteri, e per accogliere i migliori talenti internazionali e le startup. In particolare, Parcam ha strutturato nel tempo centri di competenza specializzati e li ha posti, anche attraverso la revisione dei modelli di erogazione, a servizio dell'intero sistema camerale: Legal, Procurement, HR & Organization, Amministrazione finanza e controllo, con un unico team capace di erogare i servizi legati a contabilità, fiscalità, finanza e controllo di gestione; Digital transformation per nuovi servizi e strumenti digitali consumer-centrici di Camera. Con l'obiettivo di perseguire così obiettivi di efficientamento del servizio; maggiore qualità e produzione di reportistica strutturata; valorizzazione delle risorse, in una logica di sviluppo; ottimizzazione dei sistemi informativi in uso.
- **Innovhub Srl:** Innovhub Stazioni Sperimentali per l'Industria s.r.l. è un centro nazionale di ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico che opera in diversi ambiti industriali, dall'energia al settore alimentare, e più in generale al manifatturiero avanzato dei distretti italiani, passando per le biotecnologie e la bioeconomia. Svolge attività di ricerca applicata, consulenza tecnico-scientifica, test e analisi e fornisce servizi informativi e di orientamento alle imprese nell'ambito della progettazione europea e dei finanziamenti all'innovazione, con particolare attenzione alle PMI. Nata nel 2011 dall'unione dell'Azienda Speciale Innovhub con le Stazioni Sperimentali per l'Industria dei settori cartario, tessile, dei combustibili e degli oli e dei grassi, Innovhub SSI è oggi una società a responsabilità limitata interamente partecipata dalla Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi. Grazie ai numerosi laboratori altamente specializzati, corredati di una vasta e moderna dotazione strumentale scientifica, e al personale altamente qualificato, Innovhub SSI è in grado di fornire soluzioni

personalizzate, fornendo servizi integrati di analisi e consulenza per la soluzione di specifiche problematiche tecnologiche e/o di prodotto.

- **Camera Arbitrale Srl:** nata nel 1985 e interamente partecipata dall'ente pubblico Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi, è la prima istituzione ad aver introdotto in Italia i servizi di risoluzione alternativa delle controversie e la cultura dell'ADR (Alternative Dispute Resolution). Offre a cittadini e imprese italiane e straniere servizi per risolvere liti e controversie in tempi rapidi e con modalità alternative rispetto al processo giurisdizionale. Si occupa di composizione della crisi e di sovraindebitamento per consumatori, professionisti, ex imprenditori e imprese.
- **Azienda Speciale Formaper:** azienda speciale della Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi, nata nel 1987 con lo scopo di contribuire alla diffusione della cultura d'impresa e allo sviluppo dell'imprenditorialità. In questi anni Formaper si è affermata grazie alla realizzazione di azioni, servizi e attività che seguono l'impresa lungo tutto il suo ciclo di vita, sviluppando propri modelli di supporto alla creazione e allo sviluppo delle imprese e servizi mirati all'innovazione delle pubbliche amministrazioni. Oggi Formaper è «Hub» sui temi orientamento, formazione e lavoro per i soggetti che a diverso titolo contribuiscono allo sviluppo del capitale umano.
- **Promos Italia Scarl:** Promos Italia è l'agenzia nazionale del sistema camerale che supporta le imprese italiane nei processi di internazionalizzazione e affianca le istituzioni nello sviluppo dell'economia locale e nella valorizzazione del territorio. È partecipata da diverse camere di commercio, da Unioncamere Nazionale e dalla Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi con una percentuale pari al 35%. Grazie alle competenze e alla presenza sui territori, è in grado di intercettare le necessità delle imprese italiane e fornire un supporto concreto per il loro sviluppo commerciale sui mercati esteri, direttamente o attraverso una rete consolidata di relazioni. Inoltre, è il partner di riferimento per le istituzioni locali che creano e realizzano progetti a favore dello sviluppo internazionale delle loro aziende. Il tessuto imprenditoriale italiano è costituito per gran parte da piccole e medie imprese che, grazie a tradizione e qualità, hanno saputo distinguersi e affermarsi sia sul mercato nazionale sia su quelli internazionali, contribuendo a rendere il Made in Italy un marchio universalmente riconosciuto come sinonimo di eccellenza, stile e innovazione. In questo contesto, Promos Italia dà ogni giorno impulso all'export di nuove imprese, amplia il business internazionale delle realtà già attive nei mercati esteri e favorisce lo sviluppo dei territori con politiche di attrazione di investimenti e di promozione turistica. Ciò avviene sia supportando direttamente le imprese, sia fungendo da service per le principali istituzioni italiane e mettendo loro a disposizione l'expertise sviluppata negli anni.
- **Innexta Scarl:** è la società del Sistema Camerale italiano, punto di riferimento nel settore della finanza e del credito per le PMI, con particolare attenzione a strumenti, servizi e prodotti della finanza alternativa sostenibile e del Fintech. Innexta mette a disposizione delle Camere e delle imprese piattaforme digitali gratuite, dedicate alla finanza complementare e alla progettazione di servizi volti a consolidare l'offerta e la domanda di strumenti di finanza alternativa.
- **Unioncamere Lombardia:** nasce il 19 febbraio del 1958 con l'obiettivo di "affrontare temi di comune interesse per le Camere lombarde, coordinarne l'azione e rappresentarle nel rapporto con altre istituzioni, statali o locali". Dalla sua nascita, persegue l'obiettivo di favorire lo sviluppo delle imprese lombarde, adattando l'azione ai contesti storici ed economici con flessibilità, velocità di reazione e strumenti innovativi. L'accordo per la Competitività tra Regione Lombardia-Sistema camerale lombardo – che si rinnova dal 2006 – insieme alla gestione dei fondi europei attraverso il riconoscimento di Organismo Intermedio dal 2022 ne sono piena testimonianza. Unioncamere Lombardia opera con un modello di relazioni in rete che consente di valorizzare il patrimonio di ogni singola Camera di Commercio e trasformarlo in una ricchezza per l'intero sistema camerale. Il sistema in rete garantisce il coordinamento efficiente delle 9 Camere, strumenti privilegiati dell'attività amministrativa dello Stato nei confronti delle aziende (Legge di Riforma 580/93). Benchè ci sia un terreno normativo comune, ogni singola Camera ha un'identità propria che dipende da: natura economica del territorio, composizione degli iscritti, storia e vocazioni.
- **Associazione Milano & Partners:** è l'agenzia ufficiale della Città di Milano creata dal Comune di Milano e dalla Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi per attrarre turismo, talenti, investimenti in città. L'attività si muove su tre fronti: potenziare il turismo leisure e MICE, attrarre investimenti diretti dall'estero e nutrire l'ecosistema d'innovazione della metropoli, assistere studenti e talenti internazionali che vengono a vivere a Milano. Attraverso il brand YesMilano promuove una città inclusiva e sostenibile, capace di accogliere e supportare le giovani generazioni.

Con riferimento alle partecipazioni dirette occorre sottolineare come le stesse sono la risultante di un piano di razionalizzazione attuato nel corso degli ultimi anni, secondo quanto previsto dalla normativa, che ha portato alla

riduzione delle aziende speciali, alla loro trasformazione in entità giuridiche più funzionali per l'espletamento dei diversi oggetti sociali.

La razionalizzazione societaria delle partecipazioni è stata accompagnata in parallelo da una razionalizzazione dell'operatività delle aziende, attraverso la revisione di tutti i processi amministrativi (contabilità, acquisti, etc), l'integrazione degli strumenti contabili, di *business process management* e di gestione del personale, la redazione e il continuo aggiornamento dei modelli organizzativi 231, dei piani di prevenzione della corruzione e della trasparenza e di tutti i regolamenti conseguenti (codici etici e di comportamento, selezione del personale, acquisti, etc).

La complessa gestione integrata di questi servizi si è sviluppata nel corso degli anni utilizzando prevalentemente le risorse già presenti nelle singole Società e mettendo pertanto a disposizione dell'intero sistema professionalità e competenze maturate nel tempo all'interno delle organizzazioni esistenti attraverso il coordinamento delle risorse manageriali della Società Parcam Srl.

1.2 LE FINALITÀ DELL'OPERAZIONE

In tale contesto si è ritenuto opportuno avviare un processo di razionalizzazione e semplificazione della struttura organizzativa che attraverso la costituzione di una nuova entità legale (newco) potrà accentrare anche amministrativamente tutte le risorse umane impiegate nei servizi oggetto di accentramento e far convergere nella newco anche i costi necessari per l'erogazione dei servizi manageriali con l'obiettivo di generare economie di scala e un ulteriore efficientamento dei processi aziendali.

La newco erogherà servizi oltre che alla Camera di commercio, alle società del gruppo attraverso *service agreements* i quali vengono svolti in modo accentrato, con la finalità di assicurare l'uniformità di comportamento all'interno del gruppo.

Tale finalità risulta coerente con quanto previsto dall'art. 4 Dlgs 175/2016 che, con riferimento allo svolgimento delle attività premesse, alla lettera d) specifica *l'autoproduzione di beni o servizi strumentali all'ente o agli enti pubblici partecipanti o allo svolgimento delle loro funzioni, nel rispetto delle condizioni stabilite dalle direttive europee in materia di contratti pubblici e della relativa disciplina nazionale di recepimento;*

La costituzione di una newco, infatti, consentirebbe una soluzione unica per tutte le Società coinvolte, un modello contrattuale omogeneo (contratto di servizio in house), la possibilità di operare in un contesto di polarizzazione e valorizzazione delle competenze che, identificando le *best practice* del sistema, le diffonderà anche attraverso processi standardizzati.

Obiettivo è pertanto l'aumento della produttività, la riduzione contestuale dei costi e il miglioramento della qualità dei servizi strumentali al funzionamento delle società del sistema camerale milanese oltre che della stessa Camera di commercio.

Con la newco, infatti, si intende mettere ordine ai servizi di staff individuando dei parametri che consentano una più accurata pesatura interna dei costi (sulla base delle effettive esigenze delle Società e dei relativi volumi di attività) e una più puntuale valutazione della qualità dei servizi erogati (anche attraverso l'introduzione nei contratti di servizio di SLA per le singole attività (i.e tempi medi di pagamento, tempi medi dei processi di acquisto, di selezione del personale, etc).

Particolare importanza assumerà anche la possibilità di dare piena evidenza delle attività che vengono già realizzate dalle singole funzioni associando ad esse le responsabilità anche in un'ottica di crescita professionale delle risorse impiegate

Inoltre l'accentramento delle risorse, consentirà una migliore gestione dell'operatività in particolare attraverso la standardizzazione dei processi (ove possibile), l'efficientamento degli strumenti comuni (BPM, ERP, etc) e/o la loro implementazione nelle Società che dovessero richiederlo, la generazione di economie di scala sui costi comuni (consulenze, costi IT, etc) e sulle *operations* delle singole Società (i.e. riduzione delibere/determine)

1.3 LE PRINCIPALI ATTIVITÀ

I servizi erogati dalla newco, modulati in base alle singole esigenze dei Soci, saranno i seguenti:

1. Amministrazione, finanza e controllo

Obiettivo della funzione accentrata AFC è garantire l'adeguato controllo amministrativo, fiscale e finanziario delle singole Società.

In particolare la funzione AFC predispone il bilancio d'esercizio e le situazioni infrannuali; aggiorna la contabilità generale ed analitica; gestisce e pianifica gli adempimenti fiscali; gestisce le operazioni con gli istituti di credito, la tesoreria e la cassa aziendale; gestisce e sovrintende le operazioni di finanza ordinaria e straordinaria; supporta Collegio Sindacale e Società di revisione; elabora la pianificazione economica, patrimoniale e finanziaria con focus sul budget annuale; elabora il reporting direzionale, analisi periodiche degli scostamenti budget / consuntivo; supporta la Direzione e le funzioni di linea nella definizione degli obiettivi e nella valutazione di fattibilità economico - finanziaria dei progetti speciali.

- ✓ A livello di sistema l'accentramento genera economie di scala misurabili, grazie alla concentrazione di attività sotto specifiche aree di competenza (ciclo attivo, ciclo passivo, tesoreria, etc).
- ✓ La creazione di figure di back up qualificate consentirà al sistema di sopperire in caso di assenze improvvise/picchi di lavoro distribuendo meglio le risorse a disposizione
- ✓ Post revisione dei processi, si otterrà un generale miglioramento dell'efficienza interna (identificazione delle best practice, processi standard su costi generali/personale, etc)
- ✓ Verranno valorizzate le risorse chiave con responsabilizzazione e crescita professionale
- ✓ Verranno ampliate le funzionalità di MS Dynamics (semplificazione dei processi, reporting, etc) anche grazie a nuovi sviluppi (i.e. BI)

La funzione sarebbe organizzata in tre macro funzioni:

- Amministrazione, a sua volta suddivisa in ciclo attivo, ciclo passivo, tesoreria e contabilità generale per un totale di 10,7 FTE. I parametri individuati per la ripartizione dei costi delle singole aree sono riconducibili ai driver più significativi della specifica attività ed in particolare sono le fatture attive e passive, i mandati e le reversali e le prime note contabili
- Finanza (1 FTE), si occupa di gestire la liquidità strutturale e effettuare investimenti con l'obiettivo di massimizzare il rendimento. La ripartizione del costo avviene sulla base degli investimenti effettuati dalle singole società
- Controllo di gestione (4,3 FTE), supporta il management attraverso gli strumenti per le decisioni economico-finanziarie, la redazione dei budget e l'analisi degli scostamenti. Il costo viene ripartito in base alle attività e alla complessità del singolo business.

Attraverso l'accentramento si stima pertanto di poter supportare la crescita delle Società generando al contempo delle economie di scala misurabili nel quinquennio del piano prevalentemente nella riduzione dei costi unitari per la gestione delle fatture attive (-2,5% medio/anno), delle fatture passive (-3,5% medio/anno) e della tesoreria (con una riduzione del costo di gestione e dei mandati e delle reversali del 4,8% medio/anno).

Ulteriori benefici potranno registrarsi direttamente in capo alle Società partecipanti con particolare riferimento ai costi per la gestione e lo sviluppo del sistema ERP comune a tutte le aziende, ai ticket di assistenza dello stesso sistema, ai costi per la gestione degli investimenti finanziari e alle condizioni proposte dai gestori della liquidità che saranno gestiti attraverso un unico centro di competenza.

Fig. 1: Mappatura dei servizi AFC per Società

AREA	Attività	Servizio										
		Servizio	Cliente									
			CCIAA	Parcam	Innovhub	Camera Arbitrale	Formaper	Promos Italia	Innexta	Milano & Partners	UCL	
AFC	Amministrazione	Ciclo attivo		X	X	X	X					
		Ciclo passivo		X	X	X	X					
		Tesoreria		X	X	X	X					
		Contabilità generale		X	X	X	X					
	Finanza	Gestione liquidità		X	X	X						
	Controllo di gestione	Budgeting & Control	X	X	X	X	X	X		X		

2. Risorse Umane e Organizzazione

L'accentramento nella newco di tutta l'area Risorse Umane e organizzazione ha l'obiettivo di mettere sempre più a fattor comune le competenze maturate, diffondere le best practices a tutte le realtà del sistema ed efficientare la struttura dei costi.

In particolare, con l'accentramento dell'intera area nella newco, si potrà:

- internalizzare l'attività di rilevazione presenze e la gestione amministrativa per M&P;
- introdurre e gestire l'attività di assegnazione e monitoraggio dei piani di incentivazione per tutto il personale
- Estendere in modo uniforme a tutte le realtà del sistema i progetti di Talent Attraction e Talent Management;
- Internalizzare il processo di rilevazione dei fabbisogni formativi coordinando anche l'attività di gestione dei finanziamenti tramite fondi interprofessionali;
- Diffondere e condividere un modello di comunicazione interna trasversale al sistema della nostra Camera di Commercio, rendendo partecipi e protagonisti tutte le realtà.

Obiettivo della funzione è la crescita delle attività di Formazione e Sviluppo, che rappresentano al momento la sfida più significativa per rafforzare le competenze dell'organizzazione, garantendo crescita, motivazione e engagement del personale.

La funzione sarebbe organizzata in cinque macro funzioni:

Amministrazione del personale (2,7 FTE) gestisce gli aspetti amministrativi (buste paga, ticket, etc) e governa gli strumenti informatici dedicati, oltre al contratto con il consulente del lavoro. Il costo sarà ripartito sulla base del numero dei dipendenti.

People management (3,6 FTE) che gestisce, relativamente a dipendenti, collaboratori e stagisti, le assunzioni, le cessazioni, i rapporti sindacali e il supporto organizzativo nonché la pianificazione anche economica delle risorse umane. Il costo verrà ripartito sulla base dei driver relativi ad assunzioni, cessazioni, etc

Formazione e sviluppo (0,7 FTE), cura la formazione obbligatoria per tutto il sistema e quella specialistica finalizzata allo sviluppo professionale all'accrescimento delle competenze interne. La ripartizione del costo è correlata, oltre alle attività realizzate trasversalmente e imputata sulla base del numero di dipendenti, anche in virtù degli specifici programmi richiesti dalle singole società.

Comunicazione (1,4 FTE), predispone la comunicazione inter/intra aziendale per tutto il sistema camerale e il cui costo è ripartito sulla base della dimensione e della complessità delle singole organizzazioni.

Supporto per la compliance (0,6 FTE), di concerto con l'ufficio legale, la funzione supporta le singole società negli adempimenti relativi alla compliance (MOG 231, piani la per prevenzione della corruzione e della trasparenza, privacy, etc).

Con particolare riferimento alla gestione amministrativa del personale, anche in relazione ai piani di sviluppo delle singole società, si prevede che l'accentramento possa generare una riduzione del costo per FTE del 1,4% medio/annuo per i prossimi 5 anni.

Ulteriori risparmi, registrabili direttamente in capo alle singole Società, saranno conseguibili attraverso una riduzione dei costi di selezione del personale, della formazione e dei professionisti incaricati delle attività di controllo come la vigilanza ex MOG 321 e per la trasparenza.

Fig. 2 Mappature dei servizi Risorse Umane e Organizzazione per Società

AREA	Attività	Servizio									
		Servizio	CCIAA	Parcam	Innovhub	Camera Arbitrale	Formaper	Promos Italia	Innexta	Milano & Partners	UCL
Risorse umane e Organizzazione	Amm.ne del personale	Gestione presenze e paghe		X	X	X	X	X	X	X	X
		Gestioni fondi, buoni pasto e welfare		X	X	X	X	X	X	X	X
	Gestione del personale	Revisione e implementazione strutture organizzative		X	X	X	X	X			
		job description, job position		X	X	X	X	X			
		Processi, procedure e flussi interni		X	X	X	X	X			
		Sindacale e contenzioso		X	X	X	X	X			
		Costo del personale (budget, forecasting)		X	X	X	X	X			
		Recruiting, selezione (dipendenti, stage e collaboratori) e onboarding, contrattualistica		X	X	X	X	X	X	X	X
	Formazione e Sviluppo	Valutazione delle performance (obiettivi, monitoraggio e consultivazione)		X	X	X	X	X			X
		Compensation plan		X	X	X	X	X			X
		Formazione specialistica, piani di formazione compresi finanziamenti		X	X	X	X	X			X
		Formazione obbligatoria compresi finanziamenti		X	X	X	X	X			
		Sviluppo del personale (progetto talent), programmi di formazione trasversali		X	X	X	X	X			
	Comunicazione interna	Comunicazione intra-aziendale		X	X				X		
		Comunicazione inter-aziendale	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Supporto Compliance	RPCT		X			X		X		
		ODV						X			
		Trasparenza						X			

3. Supporto Legale e Compliance

Il modello di servizio di Supporto Legale e Compliance offerto dalla struttura accentrata è gestito attraverso 2 FTE ed è strutturato su quattro livelli:

- Servizio di ufficio legale, che comprende le attività ricorrenti e pianificate
- Servizio di compliance
- Attività straordinaria sulla base delle singole progettualità
- DPO assunto da un dipendente della NewCo

Tale modello consente di:

- Uniformare la gestione e il monitoraggio di tutti gli aspetti legali delle società di sistema. Una gestione sistemica di tutti gli aspetti legali consente di evitare difformità interpretative e applicative della normativa. Razionalizzare le consulenze legali esterne con conseguente risparmio di costi ed efficientamento dei tempi.
- Internalizzazione degli incarichi esterni di DPO (dove richiesto): Il GDPR consente a più titolari del trattamento di designare un unico DPO. Tale soluzione consentirebbe un risparmio dei costi esterni per tali incarichi e un'applicazione più omogenea della normativa privacy tra le società. Inoltre, si eviterebbe, nel caso di progetti comuni, la necessità di coinvolgere DPO diversi con conseguenti dilatazione dei tempi e discordanze di pareri.
- Compliance integrata: La gestione della conformità normativa (231, anticorruzione, trasparenza, privacy) in capo ad un unico ufficio permette di implementare modelli di compliance standard in tutte le società, anche ricorrendo a sistemi gestionali centralizzati, e supporterebbe gli altri organi di controllo (ODV, RPCT...).

L'accentramento inoltre consentirà una più efficace ed efficiente gestione dei contratti, la cui crescita sarà correlata all'incremento delle attività che le società prevedono di realizzare coerentemente con i propri obiettivi strategici, con una riduzione media/anno stimata pari al 1,5%.

L'accentramento e la standardizzazione si prevede possano ridurre anche il ricorso a professionisti esterni, attualmente incaricati singolarmente dalle singole società, con il rischio di duplicazione di richieste e difformità nella gestione.

La ripartizione del costo sarà prevalentemente effettuata sulla base del numero di contratti gestiti per società e per le singole attività richieste (i.e incarico DPO).

1. Fig. 3 Mappatura dei servizi Supporto Legale e Compliance per Società

Servizio			Cliente								
AREA	Attività	Servizio	CCIAA	Parcam	Innovhub	Camera Arbitrale	Formaper	Promos Italia	Innexta	Milano & Partners	UCL
Supporto legale & Compliance	Legale	Contratti, atti e avvisi		X				X		X	
		Pareri legali		X				X		X	
		Contenzioso		X				X		X	
	Societario	Segreteria organi						X			
	Conformità normativa	Protezione dei dati			X		X		X		X
Anticorruzione e trasparenza D.Lgs. 231/2001				X				X			
DPO	DPO	DPO		X		X					

4. Acquisti

In base alla tipologia di spesa, all'interno del perimetro oggetto di accentramento, sono previste 3 diverse modalità di servizio erogate dall'Ufficio Acquisti:

- Servizio di Ufficio Acquisti per tutti gli affidamenti specifici del singolo cliente servito: la Stazione Appaltante è il cliente (socio) richiedente, la newco fornisce supporto nella gestione della procedura di selezione e affidamento. Il contratto e la fase esecutiva restano in capo al cliente (RUP e DEC del cliente)
- Stazione Appaltante: la newco acquista in proprio servizi e forniture, necessari per erogare i servizi ai clienti (soci).
- Servizio di Stazione Appaltante come capofila di affidamenti comuni o trasversali non rientranti nelle precedenti tipologie: la newco gestisce la procedura di scelta del fornitore e acquisisce il CIG. Ogni azienda aderisce con proprio contratto attuativo.

In una prima fase, in attesa che la newco acquisisca i requisiti di qualificazione previsti dal Codice, la Stazione Appaltante delle procedure di Gara per affidamenti pari o superiori a 140.000 euro, sarà Parcam, anche per affidamenti trasversali, in quanto S.A. qualificata.

In tale contesto l'accentramento nella NewCo consentirà progressivamente di assicurare:

- efficienza in termini di omogeneizzazione delle procedure e dei regolamenti, programmazione degli acquisti, ottimizzazione nell'utilizzo risorse umane in termini di competenze base trasversali, specializzazione di competenze per procedura (Aff. Diretti / Gare)
- incremento del potere negoziale della Stazione Appaltante attraverso l'ottimizzazione dei costi di acquisto e delle economie di scala, l'aumento delle procedure di affidamento trasversali, i contratti quadro aziendali ed interaziendali e tempistiche di acquisizione

La funzione verrebbe strutturata in 4 macro attività:

Affidamenti (1,6 FTE), si occupa prevalentemente delle attività ordinarie di acquisto gli strumenti e i processi condivisi a livello di sistema, il costo viene allocato sulla base della quantità di operazioni svolte dalle singole società richiedenti il servizio

RDA e Gare (1,4 FTE), si tratta della attività di acquisto più complesse che, nel rispetto della normativa vigente, richiedono particolari procedure di evidenza pubblica. In questo caso il costo verrebbe addebitato oltre che sulla numerica anche sulla complessità della singola procedura (i.e. in caso di gara europea).

Adempimenti amministrativi (0,6 FTE): si tratta di tutti gli adempimenti derivanti dalla natura pubblicistica delle società coinvolte quali ad esempio i piani pluriennali per gli acquisti e investimenti, la pubblicazione delle informative sulla trasparenza, etc. Il ribaltamento del costo considera la complessità relativa della singola azienda rispetto alle singole attività che devono essere realizzate.

Sviluppo e supporto (0,4 FTE), attività dedicata per specifici soggetti che richiedono maggiore supporto nella fase di implementazione dei sistemi o di revisione delle procedure.

La complessa gestione amministrativa dei processi di acquisto, attraverso la gestione accentrata sopra descritta, si prevede possa beneficiare di economie di scala, specialmente per quanto riguarda gli affidamenti diretti e le RDO, misurabili nell'ordine del 2% medio/anno.

La standardizzazione dei processi, anche attraverso l'identificazione di un albo fornitori comune, si ritiene possa permettere alle singole società di incrementare la propria efficienza ed il proprio potere contrattuale, consentendo quindi risparmi nelle forniture trasversali.

Fig. 4 Mappatura dei servizi Acquisti per Società

AREA	Attività	Servizio	Cliente								
		Servizio	CCIAA	Parcam	Innovhub	mera Arbitr	Formaper	Promos Itali	Innexta	iano & Partn	UCL
	Affidamenti	Ordini <20K		X		X	X				
		Ordini da contratti quadro e integrazioni		X		X	X				
		Determine di affidamento e contratti >20k		X		X	X				
		Altre determine		X		X	X				
	Rdo e Gare	RDO complesse			X		X	X			
		RDO trasversali	X	X	X	X	X	X	X		X
		Gare europee, Procedure negoziate e altre procedure	X	X	X	X	X	X	X		X
	Adempimenti amministrativi	Programma biennale acquisti e aggiornamenti			X		X	X			
		Adempimenti annuali ANAC L190/2012			X		X	X			
		Adempimenti mensili e trimestrali TRASPARENZA - Incontri con ODV			X		X	X			
	Albo fornitori e Vendor Rating	Gestione albo fornitori & Vendor Rating			X						
	Sviluppo	Progetti speciali			X		X	X			
	Supporto amministrativo	Supporto amministrativo								X	

5. Servizi ICT

La funzione ICT governa, con l'impiego di 2 FTE, con logiche uniformi, sistemi e processi del sistema ed in particolare:

- Service Delivery: contrattualizzazione, gestione e monitoraggio dell'erogazione degli strumenti di lavoro, applicazioni e servizi (incluso licenze, asset inventory, mail etc.);
 - Servizi di base standardizzati, contratti centralizzati e governati con vista d'insieme, SLA monitorati centralmente;
 - Servizi personalizzabili in base ad eventuali esigenze particolari;
- Demand & Project Mgmt. : gestione, razionalizzazione e formalizzazione dei requisiti, disegno delle soluzioni, gestione dei fornitori e dei progetti, strategia di trasformazione digitale etc..
 - Servizio strutturale per CCIAA;
 - Servizi on demand e personalizzabili per le partecipate;
- Information Security: supporto alla prevenzione e gestione della protezione dati, cyber security, supporto alle attività mod. 231 ; creazione ed adeguamento di policies, procedure aziendali e standard di sicurezza tecnologici.

Le attività ICT sono prevalentemente gestite in maniera accentrata dalla Camera di Commercio che, attraverso il supporto del centro di competenza della newco, potrà integrare ulteriormente i sistemi informatici e intervenire anche nella gestione dei contratti, dei ticket di assistenza e della valutazione degli sviluppi consentendo risparmi che andrebbero ad incidere direttamente sui conti delle singole società.

Fig. 5 Mappatura dei servizi ICT per Società

Servizio		Cliente								
Attività	Servizio	CCIAA	Parcam	Innovhub	Camera Arbitrale	Formaper	Promos Italia	Innexta	Milano & Partners	UCL
Service/delivery Mgmt	Gestione PDL/Fonia/Connettività mob.	X	X							
	Gestione Connettività dati/Cloud/Server Farm	X	X							
	Gestione Applicazioni (BPM, ERP, etc) Staff	X	X							
	Gestione Applicazioni Business	X								
Demand & Project Mgmt	Progr. Digital Transformation	X								
Information security	Protezione dei dati & Cyber sec	X	X							
	D.Lgs. 231/2001	X	X							
	Policy & Procedure	X	X							

2. IL MODELLO ORGANIZZATIVO

2.1 IL MODELLO SOCIETARIO

La nuova società, a capitale interamente pubblico, opererà secondo il modello dell'in-house providing, in quanto ritenuto il veicolo più idoneo per rendere stabile ed efficiente tale modello organizzativo.

La società – denominata Parcam Servizi – verrebbe costituita ai sensi degli articoli 2462 e seguenti del codice civile, nonché ai sensi del D.Lgs. 175/2016 art.4 lettera d) (*autoproduzione di beni o servizi strumentali all'ente o agli enti pubblici partecipanti o allo svolgimento delle loro funzioni, nel rispetto delle condizioni stabilite dalle direttive europee in materia di contratti pubblici e della relativa disciplina nazionale di recepimento*), in forma di società a responsabilità limitata, e sarebbe organismo di diritto pubblico e struttura del sistema camerale italiano. Il capitale sociale sarebbe interamente pubblico, in quanto come sopraindicato società opererebbe tramite il sistema dell'in-house providing ed in via prevalente con gli enti costituenti o partecipanti o affidanti.

L'iniziativa una volta avviata procederà per step successivi. In fase iniziale, il capitale sociale, pari a euro 100.000,00, verrebbe versato e sottoscritto in denaro da Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi per il 20%, Parcam S.r.l. per il 74%, Camera Arbitrale di Milano S.r.l. per il 3% e Innovhub – Stazioni Sperimentali per l'Industria S.r.l. per il 3%, con possibilità di ingresso successivo dei nuovi soci pubblici non interamente partecipati dalla Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi, mediante cessione di quote da parte degli altri soci o aumenti di capitale. La sede legale della società sarà a Milano.

Quanto al sistema di governo societario, lo statuto prevede il sistema tradizionale, con possibilità di scelta rimessa ai soci di affidare l'amministrazione della società ad un amministratore unico o ad un consiglio di amministrazione, nei limiti di quanto previsto dall'articolo 11 del D.Lgs. 175/2016. Ai soci è rimessa, inoltre, la determinazione in merito alla nomina del sindaco unico o del collegio sindacale e l'attribuzione ad esso o ad un revisore esterno della revisione legale dei conti.

Nel caso di nomina del direttore generale da parte dell'organo amministrativo, questa avverrà su designazione della Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi alla quale viene riconosciuto questo diritto particolare ai sensi dell'articolo 2468, comma 3 del codice civile.

Al fine di conoscere ed interpretare al meglio le esigenze dei Soci e per l'esercizio del controllo analogo richiesto dalla legge per le società che operano secondo il modello dell'in-house providing, è prevista la costituzione di un Comitato per il controllo analogo, con compiti di orientamento su specifiche aree tematiche e/o di interesse e con l'obiettivo di favorire la progettazione di attività aziendali in linea con i fabbisogni dei soci, il cui funzionamento sarà disciplinato in apposito regolamento interno.

In particolare, a tale organo verrà affidato il compito di monitorare i criteri di allocazione dei costi tra le diverse Società e valutare la qualità dei servizi erogati.

2.2 IL MODELLO OPERATIVO

L'attività della Newco sarà gestita con contratti intercompany (*service agreements*) che andranno a regolare i rapporti con le Società clienti dovranno rispondere a criteri di economia, efficienza ed efficacia anche per sostenere le conseguenti analisi di congruità necessarie per la formalizzazione degli affidamenti.

Con la newco e i nuovi contratti in house verranno individuati i parametri che consentano una più accurata pesatura dei costi (sulla base delle effettive esigenze delle Società e dei relativi volumi) e una puntuale valutazione della qualità dei servizi erogati (anche attraverso l'introduzione nei contratti di servizio di SLA per le singole attività (i.e tempi medi di pagamento, tempi medi di erogazione dei servizi (pagamenti procedura acquisti, selezione del personale))

Come sopra indicato, particolare importanza assumerà anche la possibilità di dare piena evidenza delle attività che vengono già realizzate associando ad esse le responsabilità anche in un'ottica di crescita professionale delle risorse impiegate

3. IL DIMENSIONAMENTO ECONOMICO E I MARGINI DI EFFICIENZA

CONTO ECONOMICO

CONTO ECONOMICO	2024 (6m)	2025 (12m)	2026 (12m)	2027 (12m)	2028 (12m)
AFC	582,2	1.164,3	1.164,3	1.164,3	1.164,3
HR & ORG	635,8	1.271,6	1.271,6	1.271,6	1.271,6
LEGALE & COMPL	100,1	200,2	200,2	200,2	200,2
ICT	98,0	195,9	195,9	195,9	195,9
ACQUISTI	142,4	284,9	284,9	284,9	284,9
RICAVI	1.558,5	3.116,9	3.116,9	3.116,9	3.116,9
Consulenza fiscale	14,7	29,5	29,5	29,5	29,5
Consulente del lavoro	35,3	70,7	70,7	70,7	70,7
Giuslavorista	7,1	14,2	14,2	14,2	14,2
Formazione	173,6	347,2	347,2	347,2	347,2
Consulenza legale	11,0	21,9	21,9	21,9	21,9
COSTI DIRETTI	241,8	483,5	483,5	483,5	483,5
PERSONALE	1.205,8	2.411,6	2.411,6	2.411,6	2.411,6
Sindaci/Revisori	5,0	10,0	10,0	10,0	10,0
OdV	2,5	5,0	5,0	5,0	5,0
Affitto e utenze	60,0	120,0	120,0	120,0	120,0
COSTI STRUTTURA	67,5	135,0	135,0	135,0	135,0
REDDITO OPERATIVO LORDO	43,4	86,9	86,9	86,9	86,9
Amm.ti	-	5,5	11,0	16,5	16,5
REDDITO OPERATIVO NETTO	43,4	81,4	75,9	70,4	70,4
Imposte	12,1	22,9	21,6	20,3	20,3
RISULTATO NETTO	31,3	58,4	54,3	50,1	50,1

RICAVI

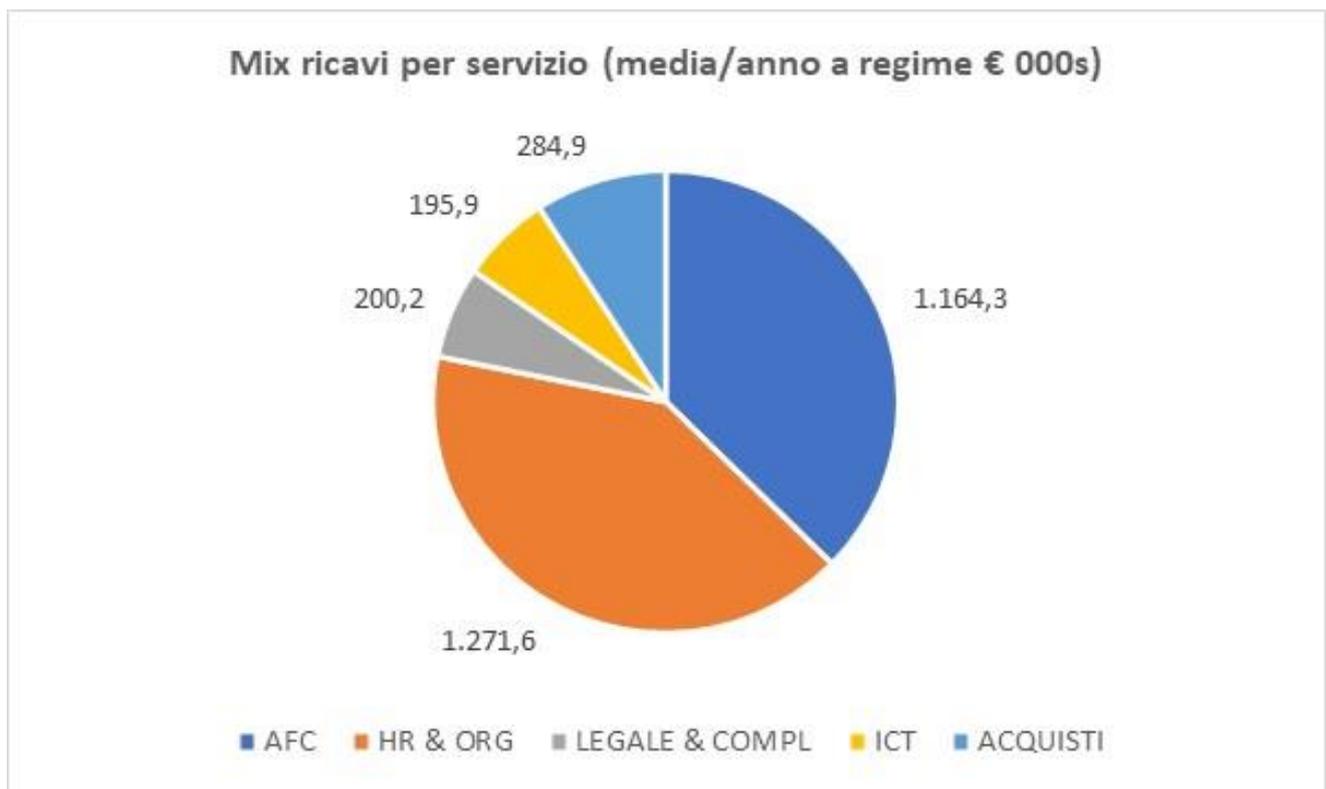
I ricavi sono stati stimati sulla base dei servizi che si prevede di erogare in continuità con il 2023 (vedi tabelle precedenti). La ripartizione è stata fatta sulla base di driver 2022/2023, eventualmente rivisti in base alla possibile evoluzione degli stessi. Il modello di allocazione puntuale sarà definito una volta stabilito il perimetro/servizi e formalizzato nei singoli contratti che verranno redatti con le Società.

Basandosi su tali driver sono state individuate le risorse necessarie per l'erogazione dei singoli servizi e riallocati parametri quali il numero delle fatture attive/passive, il numero dei mandati/reversali, gli investimenti, etc.

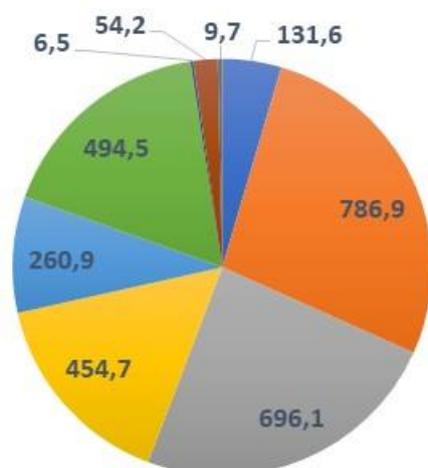
Attraverso l'identificazione di specifici KPI per attività ogni Società potrà avere un puntuale riferimento rispetto al costo del servizio acquisito dalla newco e la possibilità di adeguare il costo in caso di aumento o diminuzione dei volumi gestiti.

L'attuale ipotesi non include l'estensione dei servizi e del perimetro degli stessi ad altre entità giuridiche del sistema e che, qualora dovesse verificarsi, porterebbe ad ulteriori economie di scala ed efficientamenti all'interno del sistema coerenti con l'attuale struttura organizzativa.

I ricavi, stimati annualmente pari a circa € 3,17 mln, si prevede saranno distribuiti per servizio e per cliente come segue:

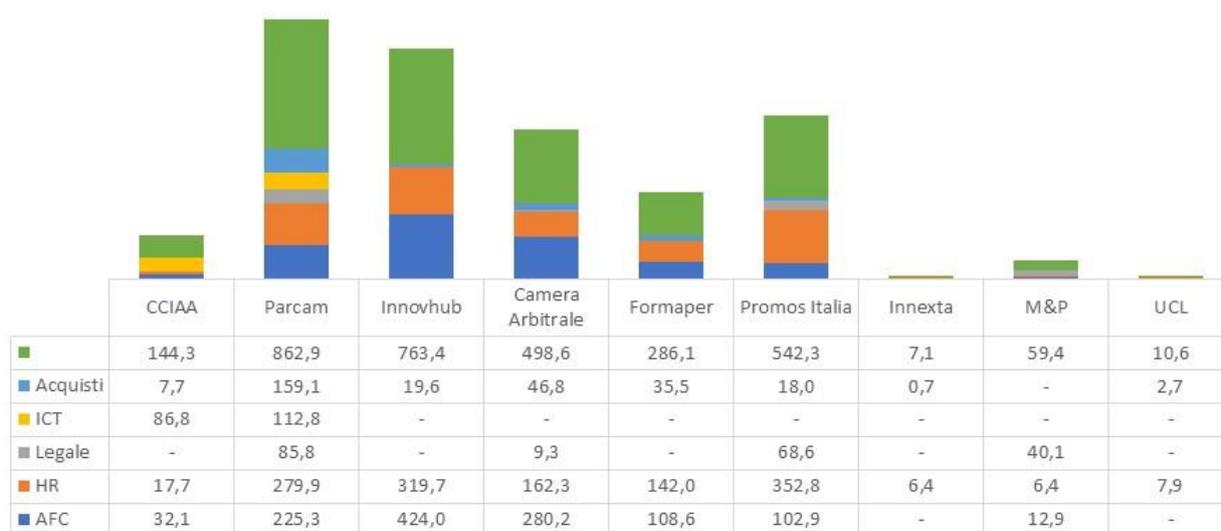


Mix ricavi per cliente (media/anno € 000s)



■ CCIAA ■ Parcam ■ Innovhub ■ Camera Arbitrale ■ Formaper ■ Promos Italia ■ Innexa ■ M&P ■ UCL

Ripartizione dei ricavi per Cliente / Servizio (€ 000s)



Le spese relative ai costi generali (c.d. overheads) sono ripartiti sulla base dei servizi erogati ad ogni singolo Socio e andranno a comporre il costo per il servizio erogato per il Cliente al fine di consentire un'adeguata copertura ed un equilibrio economico/finanziario della newco senza aggravare il costo per i Soci.

COSTI DEL PERSONALE:

L'attuale configurazione del sistema vede impiegati 33 dipendenti distribuiti tra 5 società con il coordinamento che fa capo alla Parcam Srl, il costo del personale della newco è stato calcolato a parità di dipendenti e retribuzioni rispetto all'attuale configurazione. Si prevede infatti che il numero di dipendenti che andranno a comporre l'organico della newco non cambi nel periodo di piano considerato.

Tutte le risorse saranno assunte nella newco attraverso specifico avviso di selezione così come previsto dai regolamenti del sistema camerale.

Il business plan prevede che il costo del personale non vari rispetto alla situazione attuale e pertanto la costituzione della newco non comporterebbe un aggravio della spesa per le Società che attualmente usufruiscono dei servizi accentrati.

DIPENDENTI PER FUNZIONE E SOCIETA' DI APPRTENENZA						
HC	AFC	ACQUISTI	ICT	LEGALE, SOCIETARI O E DPO	RISORSE UMANE E ORGANIZZ. NE	TOTALE
Parcam	3	1	2	2	4	12
Innovhub	6				2	8
Camera Arbitral	4					4
Formaper	2	3			2	7
Promos	1				1	2
TOTALE	16	4	2	2	9	33

COSTI DIRETTI ESTERNI:

I costi per l'erogazione dei servizi accentrati saranno presi in carico dalla newco (i.e. costo consulenza fiscale, costo fornitore buste paga, etc) e, come illustrato in precedenza, verranno ripartiti secondo driver identificati come più significativi per la corretta pesatura del servizio. L'accentramento di tali costi nel tempo consentirà una progressiva efficienza della gestione dei fornitori con conseguenti generazioni di economie di scala e un generale miglioramento della qualità dei servizi.

In tal senso il beneficio sarà evidente a livello consolidato di sistema in quanto, la traslazione dei contratti e dei costi sotto un unico soggetto, oltre ad una riduzione della complessità amministrativa consentirà una migliore gestione dei fornitori con la riduzione del costo totale per il sistema.

Particolare rilevanza assumono i costi della formazione obbligatoria e facoltativa che saranno accentrati con l'obiettivo di avere un sistema di gestione dei fornitori più agile ed efficiente e un piano integrato di sviluppo professionale per l'intero sistema volto a accrescere le competenze coerentemente con i piani strategici consolidati del sistema camerale milanese.

Allo stesso modo la gestione amministrativa del personale (consulente del lavoro, buste paga, etc) e i costi del supporto fiscale accentrati potranno essere gestiti più efficacemente ed in modo più uniforme e standardizzato.

COSTI DI STRUTTURA:

Il costo della newco sarà ridotto al minimo in quanto la Società sarà prevalentemente uno *spin off* della Parcam Srl e, pertanto, i costi di struttura correlati alle attività oggetto di accentramento si trasferiranno da un'entità legale all'altra con un effetto complessivo che si prevede essere sostanzialmente neutro a livello consolidato.

In generale tali costi sono stati equiparati a quelli della Società Parcam Srl e sono stati considerati solo quelli incrementali (i.e sindaco/revisori, odv).

I costi delle postazioni di lavoro, le licenze per il sistema ERP, quelle per il sistema di processo BPM, etc, non produrranno costi incrementali per il sistema in quanto già sostenuti singolarmente dalle Società ma anzi si prevede possano ridursi progressivamente a valle della evoluzione del progetto e della revisione e standardizzazione dei processi.

Sono stati previsti infine dei costi per la sostituzione progressiva nell'arco del piano della dotazione informatica dei dipendenti.

STATO PATRIMONIALE E CASH FLOW

Dal punto di vista finanziario l'autonomia finanziaria della Società sarà garantita dal primo apporto di capitale sociale da parte dei Soci e successivamente alla generazione di flussi di cassa in entrata derivanti dalla fatturazione mensile dei servizi erogati.

Le uscite di casse saranno in prevalenza dovute ai costi del personale con cadenza mensile e non si prevedono significativi investimenti in immobilizzazioni oltre a quelli relativi alle dotazioni hardware per i dipendenti (sostituzione laptop, etc).

dati in € 000s	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	2024	2025	2026	2027	2028
Entrate	100,0	-	259,7	259,7	259,7	259,7	259,7	259,7	1.658,5	3.116,9	3.116,9	3.116,9	3.116,9
Apporto Capitale Sociale	100,0								100,0				
Incassi fatture anno I			259,7	259,7	259,7	259,7	259,7	259,7	1.558,5	3.116,9	3.116,9	3.116,9	3.116,9
Uscite	-	-	155,8	138,1	244,0	183,7	145,4	374,9	1.241,8	2.989,1	2.998,2	3.006,6	3.014,5
Personale			130,9	130,9	130,9	130,9	130,9	261,8	916,4	2.291,0	2.291,0	2.291,0	2.291,0
Imposte e IVA			4,5	1,3	20,4	9,5	8,6	20,4	64,6	124,4	133,5	142,0	149,8
Altri costi			20,4	5,9	92,7	43,3	5,9	92,7	260,8	573,7	573,7	573,7	573,7
Cash flow netto	100,0	-	104,0	121,6	15,7	76,1	114,4	- 115,2	416,6	127,9	118,8	110,3	102,5
Banca CC	100,0	100,0	204,0	325,6	341,4	417,4	531,8	416,6	416,6	544,5	663,3	773,6	876,1

ATTIVO	2024	2025	2026	2027	2028
IMM. MATERIALI	-	11,00	16,50	16,50	16,50
IMM. IMMATERIALI	-	-	-	-	-
IMM. FINANZIARIE	-	-	-	-	-
CREDITI	-	-	-	-	-
ATTIVITA' FINANZIARIE	-	-	-	-	-
LIQUIDITA'	416,64	544,50	663,28	773,60	876,06
RATEI E RISCONTI ATTIVI	-	-	-	-	-
TOTALE ATTIVO	416,6	555,5	679,8	790,1	892,6

PASSIVO	2024	2025	2026	2027	2028
CAPITALE E RISERVE	100,0	131,3	189,8	244,0	294,1
RISULTATO D'ESERCIZIO	31,3	58,4	54,3	50,1	50,1
FONDI RISCHI E ONERI	-	-	-	-	-
FONDO TFR	36,2	108,5	180,9	253,2	325,6
DEBITI	249,2	257,2	254,9	242,8	222,8
RATEI E RISCONTI PASSIVI	-	-	-	-	-
TOTALE PASSIVO	416,6	555,5	679,8	790,1	892,6

CAPEX	2024	2025	2026	2027	2028
LAPTOP+VARIE (€500 X HC)		16,5	16,5	16,5	16,5
TOTALE PASSIVO	-	16,5	16,5	16,5	16,5