



CAMERA  
ARBITRALE  
DI MILANO

risoluzione delle controversie

Estratto del preverbale:

CAMERA ARBITRALE DI MILANO S.R.L.  
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Riunione del 7 novembre 2023, ore 14.30

Sono presenti i Signori:

dott. Marco Dettori

Presidente

dott. Antonio Calabrò

Vice Presidente, in collegamento video

avv. Laura Lanzini

Consigliere

Assistono alla riunione:

avv. Stefano Azzali

Direttore Generale

dott. Rinaldo Sali

Vicedirettore Generale

Sono altresì presenti alla riunione, per il Collegio Sindacale, i Signori:

d.ssa Simona Bonomelli

Presidente Collegio Sindacale, in collegamento video

dott. Paolo Monti

Sindaco Effettivo, in collegamento video

Assenti giustificati i Signori:

dott. Simone Bruno

Sindaco Effettivo

-----  
Omissis ...

## 2. Accentramento dei servizi di staff

Il Presidente riferisce:

La Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi, socio unico di Camera Arbitrale di Milano S.r.l., in ottemperanza alla Legge 29 dicembre 1993, n. 580 come modificata dal d.lgs. n. 219/16 svolge 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

CAMERA ARBITRALE DI MILANO S.R.L.

Via Meravigli, 9/b - 20123 Milano

Capitale Sociale: Euro 10.000 i.v.

P. IVA 05121020969 - REA: MI-1798576

C.F. e n. iscr. al R.I. di Milano Monza Brianza Lodi: 97425550155

Socio Unico: Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi

CONTATTI

Tel +39 02 8515 4444

camera.arbitrale@mi.camcom.it

www.camera-arbitrale.it



## risoluzione delle controversie

- 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 società partecipate Parcam Srl, Innovhub – Stazioni Sperimentali per l'Industria S.r.l., Camera Arbitrale di Milano S.r.l., l'azienda speciale Formaper, Agenzia Italiana per l'internazionalizzazione – Promos Italia S.c.r.l., Innexa S.c.r.l., Unioncamere Lombardia e l'associazione Milano & Partners.

Con riferimento alle partecipazioni occorre sottolineare come le stesse siano la risultante di un piano di razionalizzazione attuato nel corso degli ultimi anni secondo quanto previsto dal d.lgs. 175/2016 e dalla Legge 29 dicembre 1993, n. 580 come modificata dal d.lgs. n. 219/16, 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 da parte delle risorse manageriali della Società Parcam Srl.

Già da tempo, Parcam S.r.l., sulla base di singole convenzioni stipulate ai sensi dell'articolo 5, comma 6 del D.Lgs. 50/2016, presta a Camera Arbitrale di Milano S.r.l., Innovhub – Stazioni Sperimentali per l'Industria S.r.l., Agenzia italiana per l'internazionalizzazione – Promos Italia S.c.r.l., Formaper e Associazione Milano & Partners, Innexa Scarl e Uniocamere Lombardia servizi di controllo di gestione, supporto legale, gestione del personale e organizzazione e supporto agli acquisti.

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 alle altre società del gruppo attraverso service agreements, che prevedono la prestazione di servizi svolti in modo accentrato, con la finalità di assicurare l'uniformità di comportamento all'interno del gruppo, con conseguenti economie di scala e risparmio di risorse.

La costituzione di una newco infatti consentirebbe una soluzione unica per tutte le Società, 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.

Con la newco infatti si intende mettere ordine ai servizi di staff individuando dei parametri che consentano una più accurata pesatura dei costi (sulla base delle effettive esigenze delle Società e dei relativi volumi) e una più puntuale valutazione della qualità dei servizi erogati (anche



attraverso l'introduzione nei contratti di servizio di *service level agreements-SLA*) per le singole attività (tempi medi di pagamento, tempi medi di erogazione dei servizi, pagamenti procedura acquisti, selezione del personale, etc).

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.

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

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

La newco verrebbe costituita ai sensi degli artt. 2462 e ss. del codice civile, nonché ai sensi dell'art.4 comma 2 lettera d) del D.Lgs. 175/2016, 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.

Alla costituzione della società parteciperebbero Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi, Parcam S.r.l., Camera Arbitrale di Milano S.r.l. e Innovhub – Stazioni Sperimentali per l'Industria S.r.l., con possibilità di ingresso successivo degli altri soggetti che beneficiano dei servizi accentrati, mediante cessione di quote da parte degli altri soci o aumenti di capitale. Per la definizione dell'ammontare del capitale sociale e della sua distribuzione tra i soci, nonché sulla scelta della denominazione sociale, potrà provvedere il Direttore Generale d'intesa con gli altri soci.

La sede legale della società sarà a Milano.

La newco, come da bozza di statuto allegato (**ALL. 2**), avrebbe ad oggetto l'erogazione di servizi strumentali alle attività dei soci e allo svolgimento delle loro funzioni o, in via residuale, di terzi.

In particolare potrà erogare servizi di consulenza, a titolo esemplificativo e non esaustivo nei seguenti ambiti: servizi di gestione del personale, servizi di gestione della comunicazione aziendale, servizi di gestione dell'amministrazione, finanza e controllo, servizi di consulenza giuridica e legale, servizi di gestione delle procedure di approvvigionamento, anche in qualità di stazione unica appaltante e centrale unica di committenza, servizi informatici, di sicurezza delle informazioni e dei sistemi, servizi in materia di conformità normativa e regolamentare, escluse le attività per legge riservate agli iscritti negli appositi albi professionali.

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.

L'organo amministrativo provvede alle attività di ordinaria e straordinaria amministrazione, salvo le seguenti competenze riservate ai soci, che deliberano secondo il metodo assembleare:

- la determinazione degli indirizzi strategici e l'approvazione del bilancio preventivo;
- l'approvazione del bilancio consuntivo e la destinazione degli utili;
- la determinazione della tipologia dell'Organo Amministrativo;
- la nomina dei componenti, dopo averne determinato il numero, del Consiglio di Amministrazione ovvero dell'Amministratore Unico;
- la nomina dei Sindaci e del Presidente del Collegio Sindacale o del Sindaco Unico, con determinazione dei relativi compensi, secondo le prescrizioni di legge;
- la nomina dei componenti, dopo averne determinato il numero, e al loro interno del Presidente, del Comitato per il controllo analogo, definendone anche i relativi compensi;
- le modificazioni dell'atto costitutivo;



## risoluzione delle controversie

- la costituzione di nuove società;
- gli acquisti e le alienazioni di immobili, aziende e rami d'azienda;
- le acquisizioni e dismissioni di partecipazioni societarie.

È prevista la possibilità di nomina di un direttore generale da parte dell'organo amministrativo, 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.

La rappresentanza legale della società spetta all'amministratore unico o al presidente del consiglio di amministrazione e, ove nominati, al vicepresidente e ai singoli consiglieri, al direttore generale e ai procuratori sulla base dei poteri conferiti.

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.

Con riferimento alla sostenibilità finanziaria si evidenzia che il business plan della nuova società (**ALL. 2A**) prevede le seguenti caratteristiche:

- i ricavi sono stati stimati sulla base dei servizi che si prevede di erogare in continuità con il 2023; la competenza andrà rivista in base alla data di avvio della newco; l'attuale ipotesi non include l'estensione dei servizi e del perimetro degli stessi ad altre entità giuridiche. La ripartizione è stata fatta sulla base di driver 2022/2023, eventualmente rivisti in base alla possibile evoluzione degli stessi ove nota. Il modello di allocazione puntuale sarà definito una volta stabilito il perimetro dei servizi e verrà formalizzato nei singoli contratti;
- il costo del personale della newco è stato calcolato a parità di dipendenti e retribuzioni, quindi a perimetro costante. Si prevede infatti che, in costanza di attività e servizi erogati, il numero di dipendenti non cambi almeno nel primo triennio di attività. La pianta organica pertanto è prevista essere pari a 33 unità;
- i costi per l'erogazione dei servizi accentrati saranno presi in carico della newco (i.e. costo consulenza fiscale, costo fornitore buste paga, costo per attività di formazione e sviluppo del personale, etc) e 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;
- i costi di gestione della newco saranno ridotti al minimo e correlati alle attività oggetto di accentramento. Il trasferimento delle risorse dalle diverse entità produrrà a livello aggregato un effetto neutro. Parimenti si prevede che i costi di struttura, equiparati ai costi della Parcam Srl, saranno incrementali per la sola parte relativa agli organi obbligatori (ad esempio, sindaco/revisori, odv) ma compensati da una riduzione in capo alla controllante. Eventuali costi quali le postazioni di lavoro, le licenze per il sistema ERP MS dynamics, quelle per il sistema di processo BPM, etc, non produrranno costi incrementali nel sistema ma anzi si prevede possano ridursi progressivamente a valle dell'integrazione;
- dal punto di vista finanziario la Società sarà autonoma grazie al 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. Le uscite di casse saranno in prevalenza dovute ai costi del personale con cadenza mensile e non si prevedono significativi investimenti in immobilizzazioni. Eventuali esigenze di tesoreria nel breve termine potranno essere coperte dalla controllante Parcam Srl.

I Consiglieri, esprimendo apprezzamento per il progetto, ritengono essenziale che esso venga realizzato ponendo particolare attenzione al contenimento dei costi che dovranno essere parametrati agli effettivi servizi accentrati e con l'obiettivo di ottenere – a medio termine – non solo un efficientamento ed un miglioramento della qualità dei servizi ma anche un risparmio dei relativi costi diretti ed indiretti.



CAMERA  
ARBITRALE  
DI MILANO

risoluzione delle controversie

A tal fine, la newco applicherà le migliori condizioni di mercato, riservandosi la nostra azienda – nel caso in cui ciò non avvenga – la facoltà di intervenire secondo quanto previsto dallo statuto in sede di Comitato di controllo analogo o in alternativa di ricevere tali servizi (a condizioni più vantaggiose) da soggetti diversi dalla newco.

Il Consiglio, sentito il relatore e presa visione della documentazione allegata, all'unanimità  
delibera

1. di considerare le premesse parte integrante del presente provvedimento;
2. di procedere, unitamente con gli altri Soci come descritto in premessa ognuno per quanto di propria competenza, con l'iter di costituzione di una nuova società a responsabilità limitata, denominata [...] S.r.l., ai sensi degli artt. 2462 e ss. del codice civile, nonché ai sensi del D.Lgs. 175/2016, a capitale interamente pubblico, secondo il modello dell'in-house providing, partecipata da Camera Arbitrale di Milano al 3% del capitale sociale;
3. di approvare lo schema di statuto della costituenda società nella versione allegata al presente verbale;
4. di delegare al Direttore Generale la determinazione, d'intesa con gli altri soci, dell'ammontare del capitale sociale e della quota che andrà versata e sottoscritta da Camera Arbitrale di Milano S.r.l., nonché della scelta della denominazione sociale;
5. di delegare al Direttore Generale la possibilità di apportare al provvedimento ed alla documentazione allegata ogni modifica necessaria al buon esito dell'operazione ed il potere di procedere alla stipula dell'atto costitutivo della società e compiere tutti gli atti necessari e conseguenti.

...omissis ...

Milano, 07.11.2023

Firmato: Il Direttore Generale Stefano Azzali

Firmato: Il Presidente Marco Dettori

Copia conforme all'originale per uso amministrativo.

Milano, 23.11.2023

firmato  
Il Direttore Generale  
(Stefano Azzali)