

# CONSORZIO ATTIVITA' PRODUTTIVE - AREE E SERVIZI -

COPIA

## DELIBERAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

L'anno duemilaquindici (**2015**) questo giorno venticinque (**25**) del mese di **maggio** alle ore 11,00 presso la sede del Consorzio, si è riunito il Consiglio di Amministrazione, nelle persone dei Signori:

<b>N.</b>	<b>COGNOME E NOME</b>	<b>PRESENTE</b>	<b>ASSENTE</b>
<b>1</b>	<b>BALDINI ANTONELLA</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>2</b>	<b>BORGHI ALBERTO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>COSTANTINI UMBERTO</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>4</b>	<b>TURCI LUISA</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>5</b>	<b>VANDELLI ANNA MARIA</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE</b>		<b>4</b>	<b>1</b>

Assiste il Segretario del Consorzio: MIRELLA CORRADINI

Presiede: ANNA MARIA VANDELLI

Che pone in trattazione il seguente

### OGGETTO N. 18

**Approvazione del Piano di Azioni 2015 -2017 predisposto dal Direttore in attuazione del Documento Programmatico 2015-2019 del Consorzio**

## IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Richiamate le deliberazioni:

- dell'Assemblea Consorziale in data 16.01.2015 n. 3, con la quale è stato approvato il documento di indirizzi di programmazione del Consorzio per il periodo 2014 – 2019;
- del Consiglio di Amministrazione n. 14 del 17 aprile 2015 con la quale è stato approvato il programma di lavoro assegnato al Direttore per l'anno 2015, per l'attuazione degli obiettivi e dei programmi definiti con l'atto di indirizzo.

Dato atto che il primo obiettivo prevedeva la predisposizione del programma di lavoro 2015- 2017 articolato:

- sulla valutazione dello stato del Consorzio, con particolare riferimento ai seguenti obiettivi:
  - a. Funzioni svolte sino ad oggi e loro adeguatezza in relazione al Documento Programmatico.
  - b. Motivazione del personale e adeguatezza rispetto agli obiettivi contenuti nel Documento Programmatico.
  - c. Situazione economico finanziaria: scenari a immutata situazione.

Redazione relazione: attuazione del Documento Programmatico, con particolare attenzione ai seguenti profili:

- d. Attività proposta e sviluppata in un triennio, con individuazione obiettivi, risultati attesi, risorse finanziarie e umane necessarie;
- e. Attività formazione personale presente.

Dato atto che il 30 aprile 2015 il Direttore ha consegnato il Piano delle Azioni per il triennio 2015 – 2017 e il relativo programma dei lavori, allegato alla presente per formarne parte integrante;

Visto che l'articolato del Piano di Azioni, fotografa l'attuale situazione del Consorzio, affronta e dettaglia i temi relativi:

- all'importanza della immagine e della comunicazione interna ed esterna, alla luce anche delle future azioni del Consorzio;
- all'approfondimento della conoscenza, delle attività, delle competenze ed esperienze del Consorzio, con riferimento al capitale umano, al patrimonio immobiliare e mobiliare disponibile;
- all'individuazione delle azioni e proposte metodologiche per rinnovare e qualificare l'attività ed il ruolo del Consorzio per lo sviluppo economico e territoriale della Provincia di Modena, per la realizzazione di investimenti e la dotazione di servizi per le comunità a supporto alle imprese;

Ritenuto che l'impostazione ed i contenuti del Piano delle Azioni costituisca lo strumento utile e necessario per dare attuazione, in questa prima fase, agli indirizzi di programmazione dell'Assemblea Consorziale, attuazione che avviene con l'individuazione,

il coinvolgimento e la partecipazione di tutti gli stakeholder interessati o da interessarsi nell'ambito degli interventi che verranno programmati;

Dato atto che il Piano delle Azioni 2015 – 2017 costituisce, quindi, un documento di programmazione flessibile, soggetto a implementazioni, modifiche e cambiamenti, che possono intervenire, nel corso dell'anno, a seguito degli incontri, verifiche, approfondimenti che verranno portati avanti anche con gli stakeholder;

Visto il parere favorevole espresso dal Segretario in ordine alla regolarità tecnica, attestante la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa, ai sensi degli artt. 49 comma 1 e 147 bis, comma 1, del T.U. n. 267/2000 ordinamento EE.LL..

Visto il parere favorevole espresso dal Segretario in ordine alla regolarità contabile, ai sensi dell'art. 49, comma 1, del T.U. n. 267/2000 ordinamento EE.LL.;

Richiamato l'art. 22 dello Statuto.

All'unanimità di voti espressi in forma palese;

## **DELIBERA**

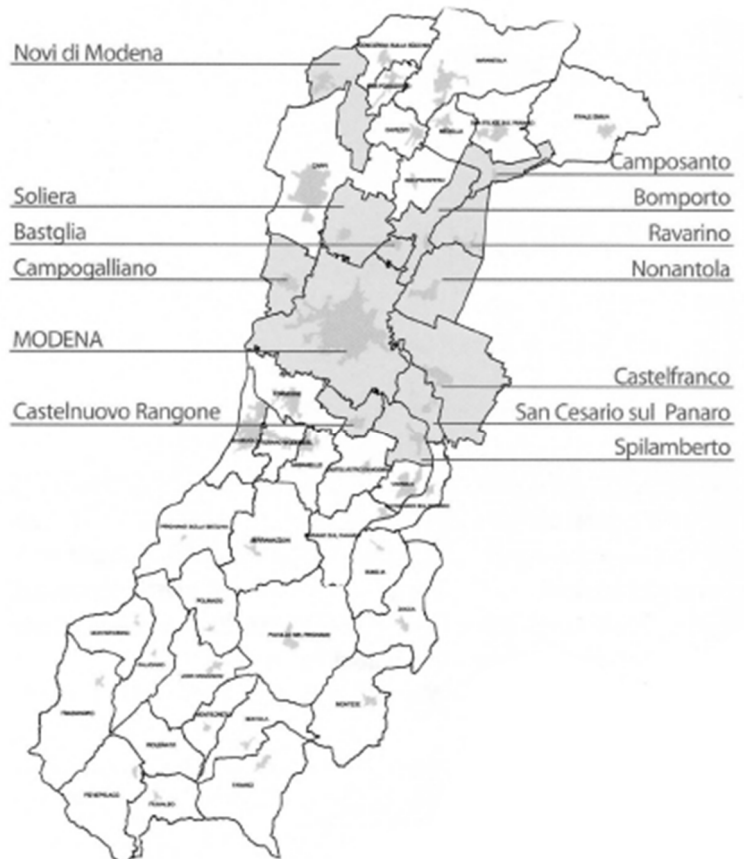
- di approvare, per quanto detto in premessa, il Piano delle Azioni 2015 – 2017 predisposto dal Direttore e unito al presente provvedimento quale parte integrante e sostanziale

- di dare atto che il Piano delle Azioni 2015 – 2017 costituisce, un documento di programmazione flessibile, soggetto a implementazioni, modifiche e cambiamenti, che possono intervenire, nel corso dell'anno, a seguito degli incontri, verifiche, approfondimenti che verranno portati avanti con gli stakeholder interessati o da interessarsi nell'ambito degli interventi che verranno programmati;

Il Presidente propone di rendere la presente deliberazione immediatamente esecutiva e pone in votazione tale proposta che viene approvata all'unanimità di voti espressi in forma palese.

# Piano di Azioni 2015-2017

Predisposizione Programma di Lavoro (30 aprile 2015)





## Sommario

Premessa al Piano di Azioni .....	5
Premessa del Documento Programmatico 2014-2019.....	7
Sintesi delle Azioni delle proposte.....	7
FASE 0 – IMMAGINE E COMUNICAZIONE. LABORATORIO/FORUM (40° DI ATTIVITÀ DEL CAP) 'FA.RE.LAB' LABORATORIO DEL FARE RETE (#FaReLab) .....	9
Fase 0 – Immagine e Comunicazione Esterna/Interna .....	9
0.1 - Sito WEB e Immagine Coordinata - comunicazione esterna .....	9
0.2 - Sito Web (www.capmodena.it) - comunicazione esterna .....	10
0.3 - Comunicazione Interna.....	11
FASE 1 – QUADRO CONOSCITIVO: CAPITALE UMANO, PATRIMONIO IMMOBILIARE E MOBILIARE. ....	12
1.1 - Capitale Umano .....	12
1.1.1 - Maria Cristina Mauriello.....	14
1.1.2 - Davide Maselli .....	14
1.1.3 - Barbara Melotti .....	15
1.1.4 - Silvio Berni.....	15
1.1.5 – Andrea Pozzi .....	16
1.1.6 - Raffaello Vallone .....	17
1.1.7 - Rita Bovo.....	17
1.2 - Patrimonio Immobiliare.....	19
Comparto PIP n. 8 “Via Emilia Ovest” in Comune di Modena.....	21
Comparto PIP n. 9 “Rio Bergamozzo” in Comune di Modena. ....	22
Comparto PIP n. 10 “Ponte alto sud” in Comune di Modena.....	23
Comparto PIP n. 11 “San Damaso” in Comune di Modena. ....	24
Comparti per distributori di carburante PIP n. 21 e 24 in Comune di Modena. ....	25
Comparto PIP “Coma Vecchia” in Comune di Novi di Modena. ....	26
Comparto PIP in Comune di Bastiglia. ....	27
Comparto PIP “Abrenunzio” in Comune di Ravarino (località Stuffione). ....	28
Comparto PIP ‘La Graziosa 2’ in Comune di San Cesario sul Panaro .....	30
Comparto PIP in Comune di Bomporto (Capoluogo).....	31
Comparto PIP in Comune di Bomporto (località Solara). ....	32
Comparto PIP in Comune di Campogalliano (Dogana). ....	33
Comparto PIP in Castelnuovo Rangone (zona alimentare).....	33
Comparto PIP in Comune di Soliera (località Sozzigalli). ....	34

Comparto PIP in Comune di Camposanto. ....	35
Comparto PIP in Comune di Nonantola.....	36
1.3 - Patrimonio Mobiliare (stato economico e finanziario): scenari a immutata situazione .....	37
1.3.1 - Previsioni entrate finanziarie 2015-2016-2017 .....	37
1.3.2 – Situazione Economica 2015 (simulazioni del Bilancio di previsione 2015) .....	38
1.3.3 – Gestione delle Spese (costi della struttura).....	40
FASE 2 - ATTUAZIONE DEL DOCUMENTO PROGRAMMATICO (DP). ATTIVITÀ PROPOSTA E SVILUPPATA IN UN TRIENNIO. ....	42
2.1 – Azioni e Proposte metodologiche.....	42
2.1.1 - Una nuova Strategia Commerciale, Con e Per il Territorio. ....	42
2.1.2 - Un nuovo ruolo per Attrarre Investimenti e Finanziamenti (UE e non). ....	44
2.1.3 - Un nuovo ruolo per la Pianificazione urbanistica delle Aree industriali e dell’APEA. ....	47
2.1.4 - Un nuovo ruolo per le Aree Industriali nella Green Economy. ....	49
2.2 – Azioni e Proposte nel Breve, Medio e Lungo periodo .....	50
2.2.1 - Attività proposta nel Breve periodo (12 mesi) .....	52
2.2.2 - Attività proposta nel Medio periodo (24 mesi) .....	53
2.2.3 - Attività proposta nel Lungo periodo (36 mesi) - Smart District.....	53
2.3 - Attività di Formazione del Personale .....	57

## Premessa al Piano di Azioni

Il rilancio delle aree industriali e della manifattura, anche sulla frontiera della tecnologia avanzata e sull'integrazione con i servizi, è un obiettivo di scala globale ed europea. Rappresenta un'opportunità per uscire dalla crisi che negli ultimi anni ha portato a una caduta della produzione industriale non solo in Italia, con fortissimi riflessi sulla tenuta dell'occupazione.

Tale sfida coinvolge direttamente i nostri territori, impegnati nel rilancio della propria economia. La stessa Regione Emilia-Romagna intende contribuire a questo percorso definendo una strategia industriale che, dialogando con le altre istituzioni nazionali ed europee, sia in grado di aiutare le imprese ad aderire ai processi più avanzati di internazionalizzazione, innovazione e crescita dimensionale; a costruire reti e a creare sinergie con i centri di ricerca e le grandi aziende; a spingere i territori verso processi di riposizionamento competitivo.

Per tenere i nostri territori agganciati alle sfide dell'Europa, collocando la Provincia all'altezza della competizione globale. **Bisogna attivare progetti, idee e politiche motrici per una nuova stagione di sviluppo industriale.**

**Lo vogliamo fare presentando una prima serie di interventi che spingano i territori e le imprese a definire proposte e progetti**, anche 'dal basso', utilizzando le opportunità dei fondi europei 2014-20 e aprendo un percorso di confronto e partecipazione che, tramite la collaborazione di esperti, istituzioni, enti locali, associazioni e rappresentanze dei lavoratori, possa portare alla definizione di un programma di azioni volte al rilancio dell'industria e dell'economia provinciale.

La sfida è impegnativa (al tempo stesso complessa, affascinante e stimolante) dobbiamo essere tutti in campo. **Ci dobbiamo essere tutti con l'intelligenza che le sfide si vincono solo se c'è il contributo di tutti con passione e ragione.**

Si parte dalla tradizione: l'attività quarantennale, il capitale umano (le competenze e le professionalità). Ma si deve guardare avanti con sguardo diverso. **Le soluzioni utilizzate sino ad ora non sono più vere per risolvere problemi oggi più complessi e nuovi.**

Per vincere la sfida che ci attende, confido molto nel contributo di ognuno di Voi (Soci, Consiglieri e Dipendenti). Venite a bussare alla porta del Direttore, 'rompetemi le scatole'. Come rappresentante della comunità di lavoro credo sia fondamentale mettere davanti gli oneri, viene prima la fatica, poi alla fine ci potrà essere l'onore di aver svolto bene il proprio lavoro.

Per concludere questa sintetica premessa al documento riporto (seppur datato ancora molto contemporaneo nei contenuti) uno stralcio dello studio sull'area vasta di Modena realizzato dall'OCSE nel 1997. **Secondo il gruppo di esperti che ha analizzato la situazione sociale ed economica dell'area modenese, la principale ricchezza del territorio è costituita dall'industria manifatturiera** che fa di Modena 'un centro mondiale per le macchine utensili, l'industria ceramica, le automobili da corsa e l'abbigliamento'.

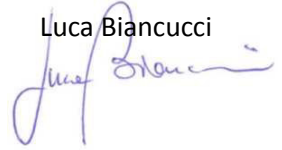
*"La trasformazione dell'Area modenese che negli ultimi quarant'anni, da zona agricola tra le più povere d'Italia, è diventata una tra le più ricche e industrializzate è, se non unica nel panorama dello sviluppo economico del nord-est del Paese, perlomeno eccezionale. Non si è mai assistito altrove a un impegno così chiaro e consapevole nel garantire che il crescente sviluppo economico andasse di pari passo con un miglior*



*tenore di vita per tutti. Sembra che l'economia sociale modenese abbia trovato un equilibrio tra le esigenze dei cittadini e le forze competitive del mercato mondiale.”*

Modena, 30/04/2015

Luca Biancucci



## **Premessa del Documento Programmatico 2014-2019.**

.....”**La Provincia di Modena ha una vocazione europea e deve dare gambe al programma Europa 2020:** promuovere una crescita intelligente, che significa sviluppare un’economia basata sulla conoscenza e l’innovazione; una crescita sostenibile, che significa promuovere un’economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e pertanto più competitiva; una crescita inclusiva, che significa promuovere una economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione e inclusione sociale e territoriale.

**Il Consorzio Attività Produttive ha vissuto una fase espansiva** in parallelo al periodo di sviluppo economico iniziato del secondo dopo guerra e conclusosi nel primo decennio del 2000, diventando un accelerante per il tessuto industriale – artigianale, mettendo a disposizione degli imprenditori locali aree già urbanizzate e a costi contenuti.

Quell’era è finita, **siamo di fronte a una modifica strutturale e radicale del tessuto economico e sociale.** Le amministrazioni pubbliche sono chiamate a capire le trasformazioni economiche-sociali e facilitarle.

**Il CAP deve quindi diventare uno strumento operativo degli Enti Locali** nel settore delle attività produttive, capace di rispondere alle sfide del programma Europa 2020: pianificazione, progettazione, consulenza, management, innovazione.

Noi vogliamo essere un soggetto attivo nelle trasformazioni per continuare a dare alle nostre comunità occasioni di investimento, lavoro e benessere. **Vogliamo fare della politica di area vasta, vocazione connaturale del Consorzio,** metodo di lavoro prima ancora che una priorità politica.

**Il CAP si candida ad assumere un ruolo attivo nell’Area Vasta della nuova Provincia:** diventare un soggetto di riferimento per tutto quello che riguarda le politiche industriali anche per le amministrazioni che non ne fanno parte, per fare sistema e fornire infrastrutture e aree di qualità.....”

## **Sintesi delle Azioni delle proposte.**

### **‘UN CONSORZIO CHE INVESTE NEL PROPRIO FUTURO’**

L’elaborazione del primo Piano di Azioni del CAP Aree e Servizi si inserisce in un progetto complessivo di rinnovamento della propria attività. Ad oltre 40 anni dalla nascita, il Consorzio ha deciso di partire dal proprio passato per pensare al proprio futuro.

### **LA MISSION**

Una Consorzio Ri-Orientato al Mercato, in grado di erogare servizi tecnici e promuovere progetti innovativi ad elevato valore aggiunto per il Territorio. Un Consorzio che intende porsi come punto di riferimento nell’ Area Vasta modenese, promuovendo per le aree industriali: sostenibilità territoriale, ambientale ed economica.

### **LE LINEE STRATEGICHE - COME CI RAPPORTIAMO CON IL MERCATO.**

### **UN CONSORZIO CHE INVESTE SUI PROPRI PUNTI DI FORZA:**

Intendiamo rafforzare le nostre competenze riconosciute e sviluppare maggiormente gli ambiti strategici di sviluppo individuati, innescando su questi temi percorsi di ricerca e innovazione.

#### **UN CONSORZIO CHE PROPONE PRODOTTI E SERVIZI INNOVATIVI:**

Ci proponiamo di elaborare e promuovere nuovi format e modelli di business, anticipando e stimolando la domanda del mercato, e nuovi servizi per ampliare il campo delle nostre competenze.

#### **UNA CONSORZIO INTEGRATO E MULTIDISCIPLINARE:**

Puntiamo ad ampliare ulteriormente le nostre competenze per gestire efficacemente processi complessi e affrontare meglio le nuove sfide di un Consorzio che cambia.

#### **COME CI RELAZIONIAMO CON L'ESTERNO**

##### **UNA CONSORZIO CON NUOVE STRATEGIE DI COMUNICAZIONE E PROMOZIONE:**

Vogliamo comunicare nella maniera più efficace la nostra attività e i nostri servizi e promuovere adeguatamente i nostri punti di forza.

##### **UNA CONSORZIO ORIENTATO ALL'AREA VASTA E CON MODERNE STRATEGIE DI PARTNERSHIP:**

Vogliamo ampliare il nostro mercato di riferimento, confrontandoci sempre più con realtà territoriali diverse e rafforzando la nostra capacità di rete a livello Locale e di Area Vasta.

#### **COME CI ORGANIZZIAMO**

##### **UNA CONSORZIO 'PRESENTE' DURANTE L'INTERO PROCESSO:**

Vogliamo assistere i Soci, gli Enti locali dell'Area Vasta e le Aziende in maniera sempre più efficace, seguendoli nella strategia di sviluppo e trasformazione integrandoci sempre più nei loro processi decisionali in un'ottica di sistema integrato.

## **FASE 0 – IMMAGINE E COMUNICAZIONE. LABORATORIO/FORUM (40° DI ATTIVITÀ DEL CAP) 'FA.RE.LAB' LABORATORIO DEL FARE RETE (#FaReLab)**

### **Fase 0 – Immagine e Comunicazione Esterna/Interna**

La comunicazione è uno strumento che oggi non si può più ignorare. La comunicazione, poiché ponte tra Ente ed il mercato e tra l'Ente e i suoi addetti, è una disciplina ormai sempre praticata. Pertanto, è fondamentale studiare una strategia che renda la comunicazione il più efficace possibile, poiché strumento indispensabile per affrontare il mercato, innalzare il valore del proprio servizio e 'conquistare' il cliente/committente.

Il presente documento ha l'obiettivo di enunciare al C.d.A. le prime strategie da perseguire per attivare e gestire il restyling dell'Immagine e soprattutto del sito Web del Consorzio (oggi più che mai interfaccia comunicativa verso il Mercato). Questa relazione dovrà essere poi implementata - soprattutto dal punto di vista delle proposte più operative e organizzative - con i suggerimenti e le idee che perverranno dagli addetti del Consorzio. Resta inteso che alcune intenzioni preliminari (investimento in formazione, software ecc.) dovranno necessariamente essere verificate in rapporto al Budget economico che si avrà a disposizione.

Lo scopo principale dell'attività che ci accingiamo a intraprendere dovrà essere quello di progettare e pianificare la comunicazione/immagine come ogni altra attività consorziale. Tale attività dovrà essere garantita da un processo che:

- fissa gli obiettivi (competenza del C.d.A.);
- fornisce delle indicazioni (competenza del Direttore);
- elabora le strategie e gli strumenti più adatti per sposare gli obiettivi del Consorzio e l'organizzazione esistente ed è responsabile dell'implementazione e dei contenuti della comunicazione (competenza del Responsabile Amministrativo, Responsabile Ufficio Tecnico e della Segreteria).

### **0.1 - Sito WEB e Immagine Coordinata - comunicazione esterna**



Si ritiene di non procedere alla modifica del Logo, in quanto presenta una grafica 'contemporanea' e consolidata/riconosciuta (il tutto è anche pensato per non dover rimettere mano al sistema cartaceo riferibile all'immagine coordinata, lettere, fax ecc ...).

Una rivisitazione del Logo potrà essere pensata per la Home Page del Sito (legandola al quarantennale di attività del Consorzio) e per tutte le manifestazioni collaterali che saranno attivate.

## 0.2 - Sito Web ([www.capmodena.it](http://www.capmodena.it)) - comunicazione esterna

Si propone un restyling del sito web, soprattutto in termini grafici e utilizzo utenza (piattaforma google? sito bilingue ita-eng?).

Oltre ai contenuti presenti: Contatti – Organi - Attività - Comparti - Documenti - Modulistica - Albo Pretorio, Amministrazione trasparente, si propone di rendere più visibile e aggiornato:

- 1) **Trova Aree Industriali:** attraverso un impostazione grafica e di contenuti che localizzi le aree su google maps fornendo i primi dati, contenuti e indicazioni per chi è alla ricerca di opportunità, ecc ...
- 2) **#FaReLab (40° Anno di Attività del Consorzio)** Fare Rete con il Laboratorio (evocativo del fare rete): è opportuno lanciare il tema attraverso un link con relativa bacheca dove poter cominciare a promuovere i 40 anni di attività del Consorzio e Costituzione del Laboratorio-Forum. Il tutto è pensato per iniziare a raccogliere le preliminari adesioni al Forum oltreché cominciare a fornire le prime indicazioni sull'organizzazione e sui contenuti che il Consorzio promuoverà.

*Stralcio relazione del Presidente del CdA (16/01/2015)*

*“ ... Auspichiamo la costituzione di un laboratorio permanente a cui dovranno essere chiamati a **dare un contributo non solo gli Enti territoriali – soci del Consorzio – ma l'intero sistema territoriale e produttivo**, le associazioni e i professionisti che operano nel settore. Dovremo attrarre e dare risposte a start-up, giovani imprenditori, imprese che vogliono ampliarsi e andare a proporre progetti, con annessi finanziamenti, per rinnovare le strutture esistenti per renderle meno energivore e più sicure ... ”*

Si propone di definire un **Focus Group** per i processi di rigenerazione come piattaforme abilitanti dell'innovazione (tecnologica, sociale ed economica) confronti/idee per una reinvenzione delle aree industriali. Il Focus Group è una forma di ricerca qualitativa, in cui un gruppo di persone scelto è invitato a partecipare ad una discussione su un tema dato. Le domande sono rivolte a un gruppo interattivo gestito da uno o più moderatori, in cui i partecipanti sono liberi di comunicare tra loro. Con la premessa che Ri-usare un'area industriale è una applicazione del 'fare economia' (riducendo gli sprechi territoriali, valorizzando risorse già mobilitate, facendo tesoro delle esperienze concluse, rigenerando vitalità in spazi sottoutilizzati), l'obiettivo è mettere a confronto esperienze più o meno note reciprocamente e far interagire tra loro portatori di conoscenze diversificate. Le suggestioni raccolte andranno ad arricchire il panel [di spunti, riflessioni, idee] che accompagnerà il lavoro del Seminario celebrativo il quarantennale.

A titolo d'esempio bisognerà organizzare un Seminario sul tema della RiGenerazione e Riqualificazione del patrimonio edilizio industriale (autunno 2015), per l'analisi e la condivisione dei seguenti aspetti:

- a. La Pianificazione Strategica, Strutturale e Operativa (provinciale e comunale).
- b. Normativa urbanistico-edilizia esistente a sostegno della RiGenerazione-Riqualificazione.

Le lettera a) e b) dovranno essere tragguardate anche con le imminenti proposte di modifica alla L.R. 20/2000 e s.m.i.

- c. L'analisi dello stato di salute delle Aree Produttive sovracomunali e comunali (anche al di fuori delle aree gestite dal Consorzio).
- d. Quale RiGenerazione-Riqualficazione e per quale Produzione. Coworking, Fablab e Spazi di Innovazione (Incubatori, HUB per start-up, Tecnopoli), Manifatturiero, Terziario, Commerciale, Servizi.
- e. Risorse economiche e opportunità di finanziamento: europee, regionali, proprie del Consorzio e/o nuove forme di partnership pubblico-privato.
- f. Analisi di casi studio (best practice) europei, italiani e regionali.

Costituzione entro l'autunno 2015 di un Forum permanente con gli Enti Locali, le Associazioni di Categoria, Opinion Leader, Organizzazioni Culturali e Sindacali operanti nel settore, Ordini Professionali, Fondazione DemoCenter, PromoCenter, Tecnopolo, Università, ecc. La formalizzazione sarà accompagnata da un documento di lavoro condiviso e sottoscritto tra tutti i soggetti che aderiranno.

Si segnala inoltre come il 2015 sia stato scelto dall'Assemblea del Consiglio d'Europa quale 'Anno Europeo del Patrimonio Industriale'. Il 2015 dovrà essere un primo ma importante passo per dare avvio a futuri ulteriori successivi sviluppi. A tale riguardo l'Assemblea sostiene la campagna della Federazione Europea delle Associazioni per il Patrimonio Industriale e Tecnico (E-FAITH) individuando due azioni principali:

- La promozione di gemellaggi tra associazioni di Paesi diversi che perseguono gli stessi scopi e obiettivi nell'ambito dello studio, tutela e valorizzazione del patrimonio industriale;
- La costituzione di gruppi di coordinamento tematici transnazionali, al fine di stimolare e sviluppare modalità di approccio condivise a problematiche comuni, concordare metodologie per realizzare censimenti, inventari, interventi di conservazione e valorizzazione in relazione alle specificità tipiche del patrimonio industriale.

### **0.3 - Comunicazione Interna**

I Responsabili del Settore Amministrazione e Ufficio Tecnico (anche con il supporto della Segreteria) dovranno fornire ed elaborare un sintetico e operativo Manuale di Comunicazione e Archiviazione interna. Il Manuale dovrà portare a una semplificazione delle procedure e delle modalità di archiviazione dei lavori (sia cartaceo che digitale) e ad una maggiore integrazione tra i settori e il controllo di gestione interno (con particolare attenzione al tema del controllo della commessa, di gestione dei fornitori, ecc.).

Entro il mese di gennaio 2016, in seguito ad una verifica da condurre con il Direttore, il nuovo manuale entrerà sperimentalmente in funzione, in modo da poterne verificare l'efficacia. I primi effetti dovranno portare ad una diversa organizzazione operativa del lavoro (sempre più informatizzata e sempre meno cartacea e senza inutili raddoppi di procedure) e ad una maggiore integrazione tra amministrazione, ufficio tecnico e controllo di gestione.

Oltre a quanto suesposto si dovranno intraprendere azioni volte ad utilizzare i programmi (di cui dispone il Consorzio) per sfruttarli al massimo delle loro potenzialità. A titolo d'esempio si dovrà utilizzare il Programma

di protocollazione fornito dalla Soc. Datagraph srl anche per le altre tipologie di atti (determine, autorizzazioni, delibere, ecc...), il tutto potrà essere funzionale a pubblicare i documenti direttamente sul sito web (albo pretorio) senza inutili duplicazioni di azioni e passaggi manuali di caricamento dati. A regime si prospetta di attivare il tutto a partire da gennaio 2016. Tale tipo di attività sarà da coordinare con l'archiviazione dei dati sul server del Consorzio, evitando duplicazioni e gestioni separate dei contenuti.

In riferimento alla gestione del Bilancio ed al monitoraggio delle Entrate/Uscite, la proposta rivede inizialmente una verifica preliminare dell'effettivo e completo utilizzo del Programma della Soc. Eurosystem2000. A tal proposito sono già state intraprese azioni di verifica. Nel prossimo futuro si dovrà garantire il controllo mensile del flusso di cassa del Consorzio (uscite/entrate) mettendolo a sistema con il monitoraggio economico del Bilancio. Tale ultimo monitoraggio si propone di effettuarlo almeno con cadenza trimestrale, la procedura è già stata avviata al fine di monitorare la situazione economica e finanziaria del Consorzio (per maggiori dettagli si rimanda all'allegato n. 2 e al punto 1.3 della Relazione). Si segnala comunque che sino ad oggi l'attività di gestione della contabilità è stata svolta scrupolosamente.

## **FASE 1 – QUADRO CONOSCITIVO: CAPITALE UMANO, PATRIMONIO IMMOBILIARE E MOBILIARE.**

### **1.1 - Capitale Umano**

Nota metodologica: al fine di approfondire la conoscenza delle attività e delle competenze di ciascun addetto del Consorzio è stato richiesto di compilare una scheda sintetica di inquadramento professionale. Successivamente sono stati effettuati singoli colloqui per meglio comprendere le funzioni sino ad oggi svolte.

Nelle pagine che seguono sono riportate nel dettaglio le schede di sintesi. In riferimento alla loro adeguatezza in relazione al Documento programmatico 2014-2019 si riportano le prime riflessioni.

Per il settore Amministrazione/Segreteria si ritiene il personale sufficientemente adeguato agli obiettivi del DP anche se si dovrà affrontare un programma formativo di aggiornamento professionale oltretutto funzionale a migliorare e razionalizzare la gestione delle pratiche 'ordinarie'.

Per quanto attiene la Responsabile Amministrativa bisognerà provvedere nel breve periodo all'individuazione di una figura professionale (interna e/o esterna) che possa affiancare Cristina Mauriello nel percorso di avvicinamento alla Pensione (ad oggi sono stati stimati in quattro anni i residui lavorativi e comunque è in corso di valutazione l'eventuale riscatto di due anni che potrebbe dimezzare il residuo lavorativo). Si propone di iniziare un percorso di maggiore responsabilizzazione dei dipendenti CAP che a titolo diverso intervengono nella elaborazione e predisposizioni delle delibere, determine, atti, ecc ... A tal proposito si prevede la valorizzazione dell'addetta alla Segreteria, valutando nel prossimo futuro un'attività di coordinamento interno che possa essere attuato con maggiore autonomia, oltre a eventuali altre funzioni non riferibili all'attività di segreteria. L'ipotesi appena descritta presuppone una sostituzione con risorse 'interne' dell'attività svolta sino ad oggi dalla Responsabile Amministrativa.

Per il settore Ufficio Tecnico si ritiene il personale sufficientemente adeguato agli obiettivi del DP anche se si dovrà affrontare un consistente programma formativo di aggiornamento professionale oltretutto funzionale a

migliorare e razionalizzare la gestione delle pratiche 'ordinarie'. Per quanto attiene agli obiettivi più strutturali del DP, quali ad esempio i temi della Sicurezza (terremoti e alluvioni), Pianificazione, Progettazione (ambientale e energetica) si propone di traguardare la strategia verso professionalità esterne al Consorzio con la possibilità di stringere sinergie e collaborazioni. Resta inteso che un programma di formazione e motivazione dell'Ufficio Tecnico debba essere messo in campo, anche allo scopo di poter dialogare con le nuove professionalità di cui si avrà bisogno. E comunque l'esperienza maturata sul campo dovrà essere ulteriormente valorizzata con funzioni di coordinamento, programmazione e gestione dei nuovi servizi proposti dal Consorzio.

A tal proposito si segnala come il Consorzio non sia dotato, oltreché delle necessarie esperienze e competenze, della strumentazione Hardware e Software per predisporre la progettazione preliminare, definitiva ed esecutiva di opere architettoniche, strutturali e/o infrastrutturali. Per quanto attiene i servizi relativi alla Sicurezza, Espropri, D.L. e Appalti si ritiene che la struttura attuale possa essere in grado di gestire e coordinare le diverse progettualità, anche in sinergia e collaborazione con gli uffici comunali dei Comuni consorziati.

Per quanto attiene le singole professionalità si segnala l'accoglimento di riduzione di orario di Andrea Pozzi che ha richiesto il passaggio ad un part time di 18 ore. Tale richiesta è stata concessa con nuovo orario previsto dalle 8:30 alle 14:30 nei giorni di mart. merc. giov. Al dipendente è stato richiesto un Piano di rientro delle ore non effettuate che negli ultimi tempi ha raggiunto un'entità non più sostenibile. Per maggiori dettagli e per un quadro generale della situazione ore e ferie si rimanda alla tabella di cui sotto.

Conclusioni: il gruppo di dipendenti costituito da 7 unità ha una età media di livello medio-basso che si attesta a 48 anni, tale media si riduce a 45,5 qualora non si consideri la Responsabile Amministrativa (prossima alla pensione tra 2/4 anni circa). In riferimento al livello di scolarizzazione il gruppo risulta composto da 3 laureati e 4 diplomati. Tali dati, uniti ad un giusto livello motivazionale, inducono a pensare di poter trovare nel gruppo di dipendenti una buona base di partenza per organizzare, gestire ed implementare i Servizi del CAP.

In queste prime settimane di lavoro e di vita nell'ambiente lavorativo si è percepito un benessere professionale con un sostanziale clima positivo dal punto di vista delle relazioni sia professionali che interpersonali. Tale situazione, unita alla consapevolezza delle sfide che attendono il CAP nel prossimo futuro, fa sì che si percepisca un buon grado motivazionale della struttura. Altresì è avvertibile un certo grado di comprensibile preoccupazione e apprensione per quanto può accadere nel prossimo futuro. Nei colloqui personali il leitmotiv è stato *"non buttare il bambino con l'acqua sporca"* ...

SITUAZIONE AL 28 FEBBRAIO 2015				
DIPENDENTE	FERIE RESIDUE 2013	FERIE RESIDUE 2014	FERIE RESIDUE 2015	SALDO MONTE ORE
Berni Silvio	/	18	32	- 30h 29m
Bovo Rita	/	6	32	- 4 h 2m
Maselli Davide	/	/	27	- 42h 27m
Mauriello Maria Cristina	3	32	32	366h 20m
Melotti Barbara	/	5	32	- 15h 44m
Pozzi Andrea	/	/	25	- 283h 36m
Vallone Raffaello	/	6	32	- 40 h circa



## Struttura

Nome Cognome	Qualifica	Categoria Incarico
1) Luca Biancucci	Direttore	Incarico Dirigenziale
2) Maria Cristina Mauriello	Dirigente amministrativo	Categoria D6
3) Davide Maselli	Capo Sezione Amministrativo	Categoria D5
4) Barbara Melotti	Istruttore Direttivo contabile	Categoria D4
5) Silvio Berni	Capo Sezione Tecnico	Categoria D6
6) Raffaello Vallone	Geometra Ufficio tecnico	Categoria C5
7) Andrea Pozzi	Geometra Ufficio tecnico	Categoria C5
8) Rita Bovo	Segreteria	Categoria C5

### 1.1.1 - Maria Cristina Mauriello (data di nascita: 05/05/1952)

PERCORSO DI STUDI: A.S. 1970-71 Diploma magistrale. A.A. 1971-1972 Abilitazione magistrale.

PERCORSO LAVORATIVO: 1976 Assunzione Comune di Modena. 1986 Comando al Consorzio Attività Produttive e al Consorzio per i Servizi di Trasporto Pubblico nel Bacino di Traffico di Modena (al 50%) quale Responsabile Amministrativo. 1989 Trasferimento al Consorzio Attività Produttive. 1992 Cessazione comando al Consorzio Trasporti. 1996 Nomina a Vice Segretario del Consorzio. 2001 Attribuzione Posizione Organizzativa.

FUNZIONI SVOLTE: Segue tutta la parte amministrativa dell'attività del Consorzio; sovrintende alla segreteria e supporta la Ragioneria e l'Ufficio Tecnico per gli aspetti amministrativi. Predisporre le delibere, determinare, gli atti amministrativi riferiti all'intera procedura degli appalti, convenzioni, rogiti (se stipulati dal nostro segretario), accordi, ecc. Svolge attività di verifica e controllo degli atti predisposti dai colleghi. Partecipa alle sedute del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea dei Soci.

UTILIZZO PROGRAMMI: Sistema operativo utilizzato: Windows 8. Pacchetto Office: Buona conoscenza Word, Buona conoscenza Excel, Scarsa conoscenza Access Altri software: internet e posta elettronica, gestionale protocollo Datagraph Srl, gestionale atti Datagraph Srl (non ancora in uso).

### 1.1.2 - Davide Maselli (data di nascita: 22/06/1968)

PERCORSO DI STUDI: A.S. 1982-87 Diploma di perito industriale in Telecomunicazioni (I.T.I. Fermo Corni Modena). A.A. 1989-94 Laurea in Giurisprudenza presso la Facoltà di Giurisprudenza di Modena Anno 2001 Superato l'esame di abilitazione alla professione forense.

PERCORSO LAVORATIVO: Anni 1995-1997, impiegato presso POPTAR S.R.L. di Formigine (Mo), svolgente attività di produzione tastiere elettroniche a membrana, in qualità di amministrativo/legale e addetto preventivi. Dal 1/4/1998, impiegato presso il Consorzio Attività Produttive – Aree e Servizi.

FUNZIONI SVOLTE: segue la gestione ordinaria delle convenzioni stipulate nei comparti PIP, con particolare riferimento alla redazione delle autorizzazioni di vendita e locazione, nonché dei provvedimenti di valutazione degli immobili. Altresì svolge attività di supporto al Responsabile Amministrativo nella redazione di determine e delibere inerenti le materie più varie (convenzioni, appalti, ecc.). Qualora necessario, supporta l'Ufficio Tecnico nella redazione di note o lettere con rilevanza esterna. Segue la gestione informatica degli appalti pubblici, utilizzando le procedure web messe a disposizione dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (SIMOG, AVCPASS, ecc) e dal SITAR per l'Osservatorio Appalti della Regione Emilia Romagna.

UTILIZZO PROGRAMMI: Sistema operativo utilizzato: Windows XP. Pacchetto Office: Buona conoscenza: Word. Sufficiente conoscenza: Excel. Sufficiente conoscenza Access. Altri software: internet e posta elettronica (con particolare riferimento alla gestione centralizzata in OUTLOOK EXPRESS e GMAIL). Gestionale protocollo Datagraph Srl, database access "Delibere e Determine"; database access "Domande Lotti" e "Assegnazione Terreni", pensati e strutturati nel layout insieme a Silvio Berni, ma realizzati materialmente mediante incarico ad un operatore informatico amatoriale.

#### **1.1.3 - Barbara Melotti** (data di nascita: 03/01/1965)

PERCORSO DI STUDI: A.S. 1979-1984 Diploma di Ragioneria.

PERCORSO LAVORATIVO: Anni 1985/1996 Confesercenti, Anni 1996/1999 Comune di Castelfranco Emilia. Anno 2000 ad oggi Consorzio Attività Produttive.

FUNZIONI SVOLTE: Segue l'ufficio contabilità del Consorzio. Predispone il bilancio preventivo e consuntivo e aggiorna le commesse, registra mensilmente in contabilità gli stipendi elaborati da Publika s.r.l. ed effettua i mandati per i pagamenti degli stipendi e dei contributi relativi e le dichiarazioni mensili on line obbligatorie. Effettua tutti pagamenti e regolarizza le entrate dell'ente. Predispone dichiarazioni annuali obbligatorie (es: Mod.770, Unico, CU, Anagrafe Prestazioni). Rapporti con Tesoreria, Comuni, fornitori.

UTILIZZO PROGRAMMI: Sistema operativo utilizzato: Windows 8.1. Pacchetto Office: Sufficiente conoscenza: Word. Sufficiente conoscenza: Excel. Sufficiente: Access (solo aggiornamento data base "assegnazione terreni"). Altri software: internet e posta elettronica, gestionale protocollo Datagraph Srl, gestionale atti Datagraph Srl (non ancora in uso), programma di contabilità generale, assegnazione terreni, consultazione programma Softer (cartellino marcatempo).

#### **1.1.4 - Silvio Berni** (data di nascita: 05/09/1963)

PERCORSO DI STUDI: A.S. 1981-82 ISTITUTO TECNICO PER GEOMETRI G.GUARINI DI MODENA DIPLOMA DI GEOMETRA. Anno 1988 ISTITUTO TECNICO PER GEOMETRI G.GUARINI DI MODENA ABILITAZIONE ALL'ESERCIZIO DELLA LIBERA PROFESSIONE DI GEOMETRA. Anno 1998 SCUOLA EDILE MODENA CORSO PER ABILITAZIONE ALLE FUNZIONI DI COORDINATORE PER LA SICUREZZA IN FASE DI PROGETTAZIONE E/O IN FASE DI ESECUZIONE. A.A. 2000-01 UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO EMILIA. LAUREA IN ECONOMIA E COMMERCIO.

PERCORSO LAVORATIVO: Anno 1996 Assunzione al Consorzio attività produttive aree e servizi. Dal 1993 al

1996 Comune di Modena - Settore Patrimonio. Dal 1987 al 1993 Comune di San Giovanni in Persiceto – Settore Lavori Pubblici e Manutenzione. Nel 1987 Provincia di Modena – Settore difesa del suolo (assunzione a tempo per 2 mesi). Dal 1986 al 1987 Ceramica Casa di Modena – Responsabile magazzino. Nel 1986 Comune di Modena – Settore Urbanistica (assunzione a tempo per 3 mesi).

FUNZIONI SVOLTE: Il lavoro riguarda tutte le problematiche relative alla acquisizione delle aree da attuare, l'attuazione dei comparti con la predisposizione dei progetti, l'appalto delle opere e l'alienazione degli immobili, oltre alla organizzazione e gestione del personale dell'ufficio. Segue inoltre: Stime per l'affitto e la vendita degli immobili convenzionati PIP; Stime per l'acquisizione delle aree necessarie all'attuazione dei comparti PIP; Redazione degli elaborati tecnici necessari alla acquisizione e vendita delle aree; Redazione dei piani finanziari dei comparti da mettere in attuazione; Collaborazione alla redazione di alcuni progetti urbanistici dei comparti PIP redatti internamente dai tecnici del Comune di Modena. Redazione in qualità di componente del gruppo di progettazione di alcuni progetti urbanistici; Verifica dei progetti edilizi ed emissione di pareri di competenza relativamente alle edificazioni degli stabilimenti industriali, ricompresi nelle aree PIP; Indagini di fattibilità di vari programmi attuativi di diverso genere; Collaborazione alla predisposizione delle tariffe e degli atti necessari all'aggiornamento delle convenzioni PIP; Redazione della documentazione necessaria per la partecipazione del Consorzio attività produttive aree e servizi a progetti/finanziamenti europei; Contributo alla realizzazione del progetto 'Architettura del lavoro e dell'economia. Il Novecento a Modena e la città contemporanea' curato dal Comune di Modena; Predisposizione delle tabelle tecniche legate al Bilancio dell'ente, collaborazione con il ragioniere dell'ente nella redazione del bilancio di previsione oltre alla definizione dei dati relativi alle previsioni degli investimenti e delle entrate da vendita di lotti.

Abilitato per la sicurezza (ma avrebbe bisogno di corso di aggiornamento) e attività professionale quale Geometra.

UTILIZZO PROGRAMMI: Sistema operativo utilizzato: Windows XP Pacchetto Office: Buona: Word Ottima conoscenza: Excel, Sufficiente Access Sufficiente Power Point Altri software: Sufficiente internet e posta elettronica, Sufficiente gestionale protocollo Datagraph Srl Insufficiente gestionale atti Datagraph Srl (non ancora in uso) Sufficiente Autocad Lt 2006 Sufficiente ACCA Protus (non utilizzato).

**1.1.5 – Andrea Pozzi** (data di nascita: 17/04/1976)

PERCORSO DI STUDI: A.S. 1994-95 diploma scuola superiore per geometri G. Guarini di Modena.

PERCORSO LAVORATIVO: Anno 1995 – 2 mesi presso Armani Fashion selezionatore capi; Anno 1996 – 6 mesi. Incarico a tempo determinato presso Settori Lavori Pubblici Comune di Modena con mansioni di geometra; Anni 1997 - 11 mesi. Incarico a tempo determinato presso Consorzio Attività Produttive Aree e Servizi con mansioni di geometra; Anni 1998 -2000 – Praticante geometra presso studio di Architettura di Modena; Anni 2000-2003. Incarico a tempo determinato presso Consorzio Attività Produttive Aree e Servizi con mansioni di geometra; Anni 2003-2015 - Incarico a tempo indeterminato presso Consorzio Attività Produttive Aree e Servizi con mansioni di geometra;

FUNZIONI SVOLTE: segue gli aggiornamenti convenzioni Pip del Consorzio e di alcuni comuni Consorziati; Aggiornamento convenzioni Peep per il Comune di Nonantola; Relazioni di stime per la predisposizione di

autorizzazione alla vendita e all'affitto di immobili PIP. Predisporre pareri edilizi relative a pratiche di immobili realizzati all'interno dei comparti PIP. Nel caso di realizzazione di nuovi comparti il percorso completo di acquisto delle aree, realizzazione delle opere di urbanizzazione e infine la cessione delle aree urbanizzate.

UTILIZZO PROGRAMMI: Sistema operativo utilizzato: Windows 7 e 8 e Mac. Pacchetto Office: Ottima conoscenza: Word. Buona conoscenza: Excel, Sufficiente conoscenza Access. Altri software: internet e posta elettronica, gestionale protocollo Datagraph Srl, gestionale atti Datagraph Srl (non ancora in uso), AutoCAD;

Non Abilitato per la sicurezza. Sì per attività professionale quale Geometra. Sì certificatore energetico.

#### **1.1.6 - Raffaello Vallone** (data di nascita: 29/06/1973)

PERCORSO DI STUDI: A.S. 1993-94 Diploma di geometra

PERCORSO LAVORATIVO: Anno 1996 Attività libero professionale presso studio tecnico (forma di praticantato). Anno 1997 Attività libero professionale presso studio di mediazione immobiliare. Anno 1998 assunzione a tempo determinato presso il Comune di Modena al profilo di tecnico cat. C nel settore traffico viabilità e trasporti. Anno 1999 assunzione a tempo determinato presso il Comune di Modena al profilo di tecnico cat. C nel settore gestione e controlli (pianificazione territoriale e trasformazioni edilizie). Anno 2000 assunzione a tempo indeterminato presso Consorzio Attività Produttive Aree e Servizi al profilo di tecnico cat. C.

FUNZIONI SVOLTE: Svolgo attività di front office con utenti e tecnici, per assegnazioni o valutazioni degli immobili, e relative procedure, espletamento pratiche tecniche. Emetto pareri di competenza ai progetti edilizi all'interno delle aree PIP. Cessione delle aree di sedime delle O.U. ai comuni dei comparti seguiti, risoluzione di tutte le problematiche tecniche urbanistiche e patrimoniali dei comparti seguiti quale membro dello staff del RUP. Rapporti con gli uffici tecnici dei Comuni consortili. Gestione data base dei richiedenti l'assegnazione.

Non Abilitato per la sicurezza e attività professionale quale Geometra. No certificatore energetico.

UTILIZZO PROGRAMMI: Sistema operativo utilizzato: Windows XP. Pacchetto Office: Buona Word. Buona Excel. Buona Access. Altri software: internet e posta elettronica: Buona. Gestionale protocollo Datagraph Srl: Buona. Gestionale atti Datagraph Srl (non ancora in uso). Autocad LT 2006 Acca pro tus.

#### **1.1.7 - Rita Bovo** (data di nascita: 09/12/1972)

PERCORSO DI STUDI: A.S. 1990-91 Diploma Ragioneria – indirizzo programmatori. A.A. 1996-97 Laurea in Economia Aziendale presso la Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Modena. A.A. 2007-2008 Master di secondo livello in Economia Civile e Non Profit (economia civile, progettare e gestire il sociale (area progettuale, amministrativa/gestionale, risorse umane, giuridico/amministrativa) presso l'Università degli Studi Milano - Bicocca – periodo di svolgimento dal 9 aprile 2008 al 1 aprile 2009.

PERCORSO LAVORATIVO: Dal 01/08/2000 a tutt'oggi impiegata presso la Segreteria del Consorzio Attività Produttive Aree e Servizi di Modena – categ. Giur. C – C5 – profilo professionale "Istruttore Amministrativo". Da febbraio 1998 a luglio 2000 presso la società Lavorosicuro Srl, operante nel settore della consulenza alle aziende in materia di igiene e sicurezza negli ambienti di lavoro, con mansioni di segreteria, organizzative e commerciali.

**FUNZIONI SVOLTE:** Svolge le mansioni più propriamente connesse alla Segreteria (gestione agenda e firme Direttore, CdA e Assemblea, gestione protocollo, posta, cartellini del personale, acquisti vari legati al funzionamento degli uffici, gestione della parte “finale” degli atti amministrativi e loro archiviazione). Predisporre gli atti amministrativi più semplici. Si occupa del sito internet, in particolare, della pubblicazione atti nelle varie sezioni (Albo Pretorio, Amministrazione Trasparente, etc) e dei contatti con il professionista incaricato della sua gestione.

**UTILIZZO PROGRAMMI:** Sistema operativo utilizzato: Windows 7 Professional. Pacchetto Office: Buona conoscenza: Word, Access Sufficiente conoscenza: Excel Altri software: internet e posta elettronica - gestionale protocollo Datagraph Srl - gestionale personale Softer Srl - gestionale atti Datagraph Srl (per ora conoscenza praticamente nulla) - procedura gestione sito internet.

## 1.2 - Patrimonio Immobiliare

*Stralcio relazione del Presidente del CdA (16/01/2015)*

*“... Il quadro attuale è grigio: anche nel 2014 non sono state approntate nuove aree e restano i nodi già evidenziati nella relazione del 2013:*

**a. PIP Ravarino** (località Stuffione) che continua a non incontrare richieste: occorrerà ripercorrere le tappe che hanno portato alla sua previsione; definire azioni di promozione senza escludere un percorso anche di riconversione parziale;

**b. PIP Nonantola:** le aree sono da tempo state acquisite e sottoposte a piano, validata la progettazione delle opere di urbanizzazione e pertanto si potrà procedere alla loro attuazione non appena si presenteranno le condizioni economiche utili che prevediamo concretizzarsi per il 2016;

**c. PIP Modena e PIP Campogalliano** mantengono una residuale attrattività rispetto alle altre aree in provincia di Modena. La domanda è connessa ai nuovi assetti delle infrastrutture, innanzitutto il casello Modena nord e lo scalo merci di Marzaglia, con l'annessa bretella Campogalliano–Modena. La richiesta, connessa alla funzione della logistica, deve rappresentare un'opportunità per proporre nuove aree attrezzate e per la riqualificazione di quelle esistenti limitrofe. ...”

Nota metodologica: al fine di approfondire la conoscenza del patrimonio immobiliare costruito, da completare e/o ancora da trasformare e sviluppare è stata effettuata una iniziale ricognizione delle aree con relativi sopralluoghi, integrando il preliminare lavoro di conoscenza tramite schede di inquadramento definite dall'Ufficio Tecnico del Consorzio.

Il presente lavoro preliminare sarà ulteriormente implementato nei prossimi mesi attraverso la cosiddetta analisi 'SWOT'. L'analisi SWOT, conosciuta anche come matrice SWOT, è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (Strengths), debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un progetto in cui un'organizzazione debba svolgere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. Si riportano di sotto, a titolo d'esempio, le prime indicazioni che si dovranno approfondire per ciascuna area/comparto e la metodologia generale proposta.

- Situazione territoriale;
- Situazione urbanistica (sovralocale e locale);
- Situazione edilizio-architettonica;
- Situazione 'economica'.

### **Punti di forza**

- Vicinanza alla città, ad infrastrutture sovracomunali; presenza di alcune attività di alta specializzazione nel proprio settore; spinta tendenziale all'insediamento di attività di servizio e commerciali; ecc ....

### **Punti di debolezza**

- Insediamento invecchiato nell'impianto, nelle urbanizzazioni, cresciuto per pezzi scarsamente collegati, privo di un'identità unitaria; edifici tecnologicamente obsoleti, energivori, non antisismici. Immagine eterogenea e invecchiata; problemi dovuti a difficoltà di accesso dalla rete stradale esterna; mancanza di una percorribilità interna chiara e riconoscibile; mancanza di una rete ciclabile; Problematiche di convivenza fra attività produttive e residenze; prevalenza di attività di piccola dimensione, senza aziende-leader; ecc...

### **Nuove opportunità**

- Nascita di attività servizi correlati; nascita di attività di servizio per usi temporanei: temporary offices, temporary show-room; opportunità per attività logistiche in relazione allo sviluppo dell'attività di ...; ecc...

### **Nuove minacce**

- Ormai perduta o comunque declinante la caratterizzazione economica nel settore ...; molti edifici in disuso; situazioni puntuali di degrado ambientale; carenze di manutenzione; ecc...

Oltre a quanto suesposto si dovrà iniziare, con opportuni spunti di riflessione, da quanto previsto dal PTCP (Piano Territoriale di Coordinamento della Provincia di Modena) che individua i poli industriali di rilievo provinciale ed ipotizza un approccio innovativo rivolto a prevedere alcune esperienze pilota da realizzarsi con un ruolo operativo di supporto del Consorzio Attività Produttive. A tal fine s'individuano le seguenti azioni da compiere che prevedono anche importanti aspetti di salvaguardia ambientale e controllo delle risorse energetiche:

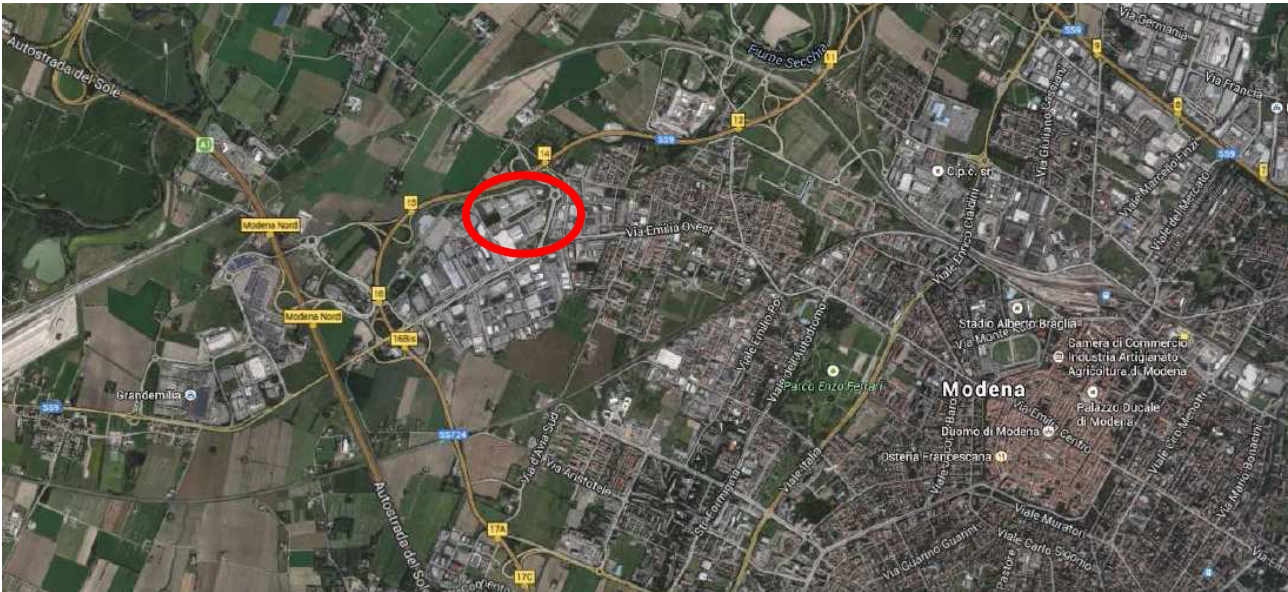
- La promozione di organismi sovracomunali di gestione delle aree e di forme di gestione unitaria delle infrastrutture e dei servizi;
- La dotazione di tutte le infrastrutture e dei servizi necessari a garantire la tutela della salute, della sicurezza e dell'ambiente, coerentemente alle indicazioni normative di livello regionale (con particolare riferimento alla L.R. 20/00) sulle aree ecologicamente attrezzate;
- L'accesso al sistema comunitario di ecogestione e audit ambientale (EMAS) anche promuovendo forme di certificazione ambientale riferite agli agglomerati produttivi, oltre che ai singoli stabilimenti;
- L'insediamento di nuove imprese e settori ad elevato contenuto tecnologico ed innovativo, anche attraverso la promozione di iniziative mirate di marketing territoriale e/o l'integrazione con leve di marketing territoriale già attivate o in fase di evoluzione;
- Lo sviluppo dei servizi comuni alle imprese e di servizi per il lavoro e l'occupazione, a partire da temi strategici come energia e logistica.

La materia su cui lavorare non manca e, di conseguenza, c'è il dovere di seguire coerentemente questa linea di sviluppo, che conferma la manovra pubblica sulle aree produttive quale strategia da proseguire per il futuro. Anche recuperando certe situazioni di difficoltà avvenute su alcuni ambiti territoriali comunali aderenti al Consorzio, possiamo applicarci per conservare nella Provincia di Modena tutte le energie, le risorse di

creatività e di laboriosità che hanno fatto della sua storia industriale un esempio di successo.

Si riportano nelle pagine successive le preliminari schede sintetiche di inquadramento e analisi del patrimonio immobiliare.

### Comparto PIP n. 8 “Via Emilia Ovest” in Comune di Modena.



Il comparto PIP 8 è ubicato nel settore ovest della città, in un ambito territoriale a vocazione prevalentemente artigianale, industriale e commerciale in fregio alla via Emilia. L’assetto urbanistico definito per l’insediamento produttivo, si sviluppa con un’asse viario principale che collega il comparto alla Via Emilia e alla tangenziale, e che divide in due porzioni il comparto.

#### IL COMPARTO IN CIFRE

Superficie Territoriale	164.300 mq
Superficie Fondiaria	91.140 mq
Superficie utile massima	70.000 mq

Distanza casello autostradale Modena Nord circa Km. 2,7

#### SITUAZIONE ATTUALE

Le opere di urbanizzazione sono state completate, i lotti sono tutti compravenduti ad eccezione di un lotto dedicato ad attività commerciali e direzionali di 3.622 mq. Tale lotto è adiacente al lotto della parte di attuazione privata e attualmente di proprietà della ditta CMB di Carpi. Tenuto conto che un’azienda ha manifestato l’interesse ad edificare un fabbricato per attività ricreative, utilizzando entrambi i lotti, si è coinvolta anche la proprietà della parte privata al fine di verificare la fattibilità dell’intervento.



**Comparto PIP n. 9 “Rio Bergamozzo” in Comune di Modena.**



Il comparto PIP 8 è ubicato nel settore ovest della città, in un ambito territoriale a vocazione prevalentemente artigianale, industriale e commerciale in fregio alla via Emilia. L’accessibilità al comparto produttivo deve avvenire attraverso il prolungamento delle strade confluenti l’espansione Sud (Via Bellotti, Via Sallustio e Via Delfini).

La previsione della quota di Servizi di Quartiere stabilite nel soddisfacimento delle standard deve essere ubicata in due aree: una dovrà essere localizzata in posizione baricentrica rispetto al comparto; l’altra deve essere prevista in adiacenza a Via Livingstone. Nella quota di aree per Servizi di Quartiere, eccedente il soddisfacimento dello standard, sono previste opere per la realizzazione della fascia di rispetto alla Tangenziale da attuarsi applicando la disciplina della Forestazione Urbana.

Particolare attenzione deve essere prestata nei confronti dei margini perimetrali Sud, mediante l’impiego di un’adeguata fascia verde, della profondità minima di m. 15.00, con cortine alberate con essenze a tutela del paesaggio agrario circostante.

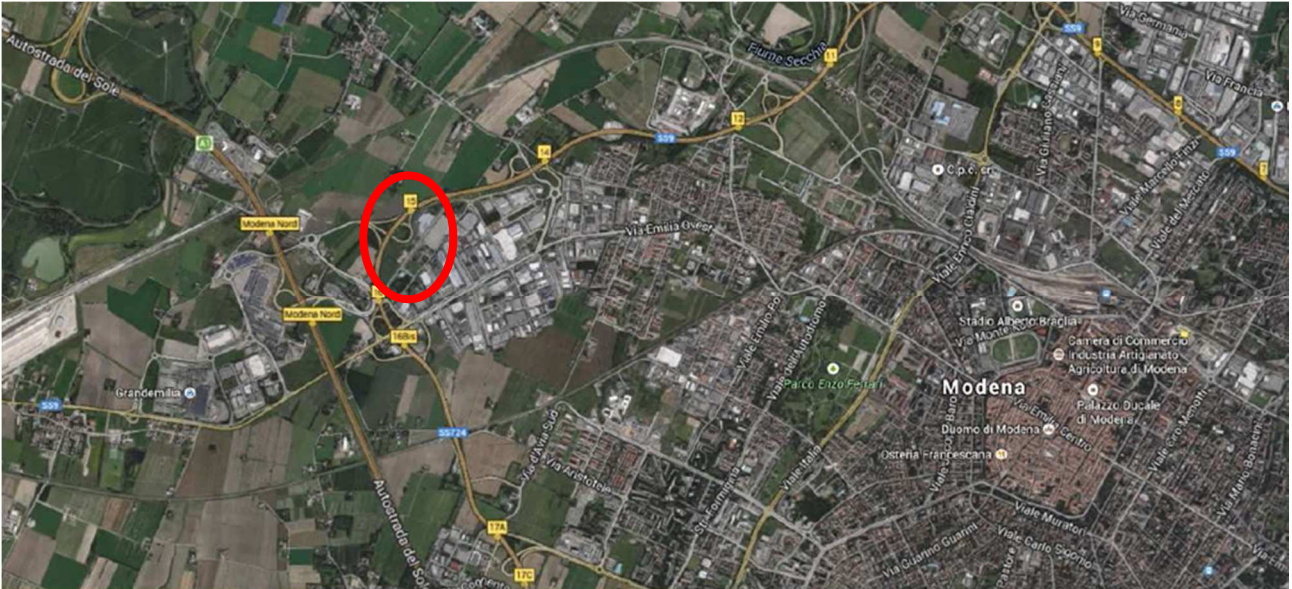
**IL COMPARTO IN CIFRE**

Superficie Territoriale	173.596 mq
Superficie utile massima	90.000 mq
Distanza casello autostradale Modena Nord circa	Km. 2,7

**SITUAZIONE ATTUALE**

Percorso tutto da costruire con l’elaborazione dei nuovi strumenti urbanistici del Comune oltreché con le verifiche relative alle strategie per la riqualificazione del tratto ferroviario dismesso.

## Comparto PIP n. 10 “Ponte alto sud” in Comune di Modena.



Il comparto PIP 10 è ubicato nel settore ovest della città in località Bruciata, in un ambito territoriale a vocazione prevalentemente artigianale ed industriale in fregio alla tangenziale e costituisce il naturale completamento dell'ultima area rimasta ineditata compresa tra la tangenziale a nord e la via Emilia a sud.

L'assetto urbanistico definito per l'insediamento produttivo, definisce un'asse viario principale in senso longitudinale che divide in due porzioni il comparto, su cui si attestano gli accessi alle diverse superfici fondiariae (lotti). Tale opera infrastrutturale collocata sull'asse mediano del comparto, si connette poi a nord, attraverso la realizzazione di una rotatoria, con il comparto adiacente denominato Pip n° 8, orientando i flussi delle merci in ingresso e uscita dal comparto verso la grande viabilità urbana (tangenziale) alleggerendo così la via Emilia ovest da un traffico pesante improprio.

Nella parte più a sud la viabilità di comparto ha una connessione con la via Rosmini attraverso l'adeguamento della sezione stradale di un tratto di via Ponte alto sud.

### IL COMPARTO IN CIFRE

Superficie Territoriale 112.867 mq

Superficie Fondiaria 57.650 mq

Superficie utile massima 34.590 mq

Distanza casello autostradale Modena Nord circa Km. 2,7

PREZZI DI VENDITA DI LOTTI EDIFICABILI URBANIZZATI COMPRESI ONERI DI URBANIZZAZIONE PRIMARIA E SECONDARIA EURO 185 MQ/SF FUORI CAMPO APPLICAZIONE IVA

### SITUAZIONE ATTUALE

Le opere di urbanizzazione sono concluse, mentre le assegnazioni procedono con una certa difficoltà per mancanza di una richiesta costante e soprattutto per difficoltà delle aziende di accesso al credito.

Il comparto è una delle aree scelte per l'attuazione del programma delle aree produttive ecologicamente attrezzate (APEA), usufruendo, soprattutto, di cofinanziamenti Regionali per: un impianto di cogenerazione con rete di teleriscaldamento e una serie di opere per garantire la sicurezza idraulica. Per quel che riguarda la centrale di cogenerazione e la rete di teleriscaldamento, il Consorzio ha predisposto un progetto preliminare e il bando per l'affidamento della realizzazione e gestione dell'opera, l'aggiudicatario, verificati i potenziali utenti, ha rinunciato all'appalto. Pertanto, ad oggi, si stanno predisponendo le documentazioni per riuscire ad accedere al cofinanziamento relativo alle opere di sicurezza idraulica, realizzate durante le urbanizzazioni.

Come conseguenza della impossibilità di realizzare la centrale di cogenerazione, al centro del comparto è ubicato un lotto di 1.270 mq da riconvertire ad altro uso. Lotti assegnati n. 6 per 32.418 mq. Lotti residui n. 5 per 24.605 mq.

### **Comparto PIP n. 11 “San Damaso” in Comune di Modena.**



Il comparto PIP n°11 è ubicato nella frazione di San Damaso in comune di Modena, in un ambito territoriale a vocazione prevalentemente artigianale ed industriale a pochi Km dall'ingresso autostradale di Modena sud.

L'assetto urbanistico definito per l'insediamento produttivo, definisce un'asse viario principale, su cui si attestano gli accessi alle diverse superfici fondiarie (lotti). Tale opera infrastrutturale si connette poi a nord, con il comparto artigianale esistente attraverso via del Girasole. Il comparto è suddiviso in due porzioni, una di attuazione privata e una di attuazione pubblica.

### **IL COMPARTO IN CIFRE**

Superficie Territoriale	16.500 mq
Superficie Fondiaria	11.620 mq
Superficie utile massima	12.500 mq

Distanza Casello autostradale Modena Sud circa 1,5 Km.

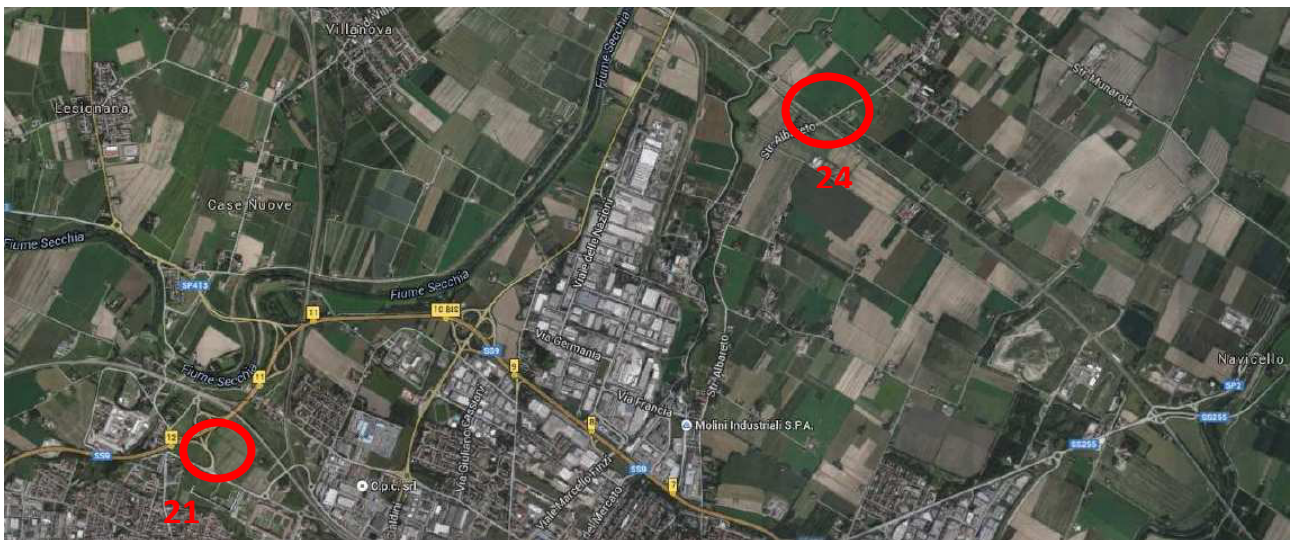
PREZZI DI VENDITA DI LOTTI EDIFICABILI URBANIZZATI COMPRESI ONERI DI URBANIZZAZIONE PRIMARIA E SECONDARIA EURO 110 MQ/SF FUORI CAMPO APPLICAZIONE IVA

### SITUAZIONE ATTUALE

Il comparto è diviso in due porzioni una di attuazione privata e una di attuazione pubblica, la parte pubblica ha completato le opere di urbanizzazione, i lotti sono tutti compravenduti, ad eccezione di un lotto di 2.500 mq dove è previsto un fabbricato a schiera.

Nel mese di marzo 2015 è pervenuta una Proposta di ampliamento dello Stabilimento gruppo IMAL S.R.L. e IMEA di Benedetti Paolo e C. sas. Il Consorzio ha ricevuto il 23/04/1973 la presentazione del Piano di Sviluppo Industriale. Sono in corso verifiche (anche legali) per procedere dal punto di vista amministrativo e urbanistico.

### Comparti per distributori di carburante PIP n. 21 e 24 in Comune di Modena.



Trattasi di due aree destinate alla realizzazione di impianti per la distribuzione di carburante per autovetture, il PIP 21 ubicato in via San Cataldo a Modena il secondo nella frazione di Albareto.

### IL COMPARTO IN CIFRE

Superficie Fondiaria PIP n° 21 di 3.715 mq - Capacità edificatori per funzioni complementari 300 mq. Incidenza al mq di SF = € 63,61 Totale = € 236.311,15 (Deliberazione n°58 del 05/11/2004).

Superficie Fondiaria PIP n° 24 di 4.500 mq - Capacità edificatori per funzioni complementari 300 mq

Incidenza al mq di SF = € 43,00 Totale = € 193.479,00 (Deliberazione n°6 del 23/01/2009).

PREZZI DI VENDITA DI LOTTI EDIFICABILI URBANIZZATI COMPRESI ONERI DI URBANIZZAZIONE SECONDARIA EURO 236.311,15 PER IL PIP 21 E EURO 193.479,00 PER IL PIP 24.

### **SITUAZIONE ATTUALE**

Attualmente non ci sono aziende interessate, il PIP 24 era destinato al trasferimento del distributore attualmente in centro alla frazione di Albareto, mentre il PIP 21 ha avuto una serie di problematiche legali, ora risolte, con un ricorso della compagnia petrolifera che aveva scelto, a suo tempo, tale area a seguito di bando pubblico. Sarebbero da valutare soprattutto per il PIP 24 ipotesi di utilizzo diverso.

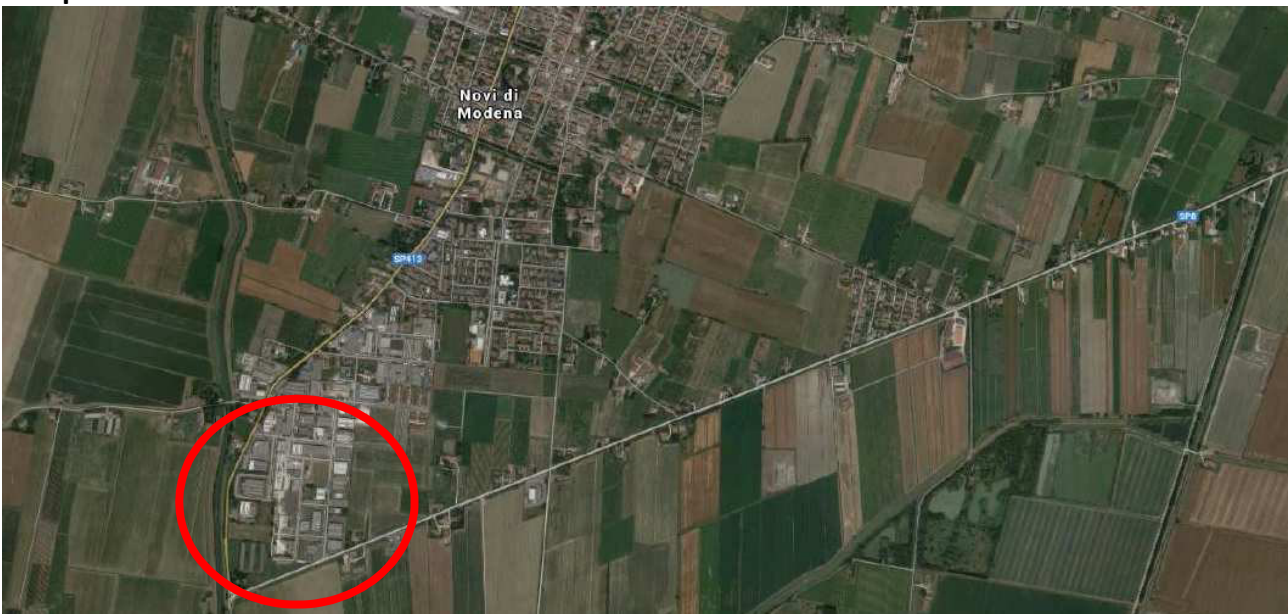
### **Comparto PIP Attuati e venduti in Comune di Modena.**

Trattasi di PIP con gestione ordinaria da parte del Consorzio (Convenzioni, Autorizzazioni, Verifiche Progetti, ecc...).

Elenco:

Artigian 1 (via Divisione Acqui), Artigian Auto (via Newton), Artigian Casa 2 (via della Chiesa), centro commerciale Beethoven, centro commerciale F.lli Rosselli, Centro Commerciale Sacca, Grossisti Alimentari (via del Mercato), Madonnina (via Salgari), Modena Nord, Torrazzi est – sud, Torrazzi via Papa Giovanni XXIII, Stazioni di servizio carburanti barchetta nord, sud, estense 1, estense 2. Ex fornace Ferrari, Modena est, Navicello, PIP n° 1 (via F.lli Rosselli), PIP n°2 (via Pica), PIP n°3 (via Folloni), PIP n°5 (torrazzi est), PIP n.6 (via Nonantolana), PIP n°7 (via Livingston), PIP distributori di carburante, PIP n° 17 (via Emilia Ovest), PIP n° 18 (Via Nazionale per Carpi), PIP n°19 (Via Leonardo da Vinci).

### **Comparto PIP “Coma Vecchia” in Comune di Novi di Modena.**



L'area in oggetto è posta nel Capoluogo a circa 4 Km dall'ingresso autostradale Rolo/Reggiolo, in adiacenza

ad altre aree artigianali/industriali esistenti, sul naturale prolungamento delle vie Bologna e Torino.

La scelta generale del Piano individua due assi viari di distribuzione, in continuità delle strade esistenti collegate ad anello. Tutte le strade sono servite da marciapiedi di larghezza 1,50 ml, sono presenti inoltre percorsi ciclo/pedonali collegati alla viabilità esistente, per quel che riguarda le dimensioni delle carreggiate sono di 7,50 ml se a doppio senso di marcia, di 6 ml se a senso unico, con parcheggi laterali a pettine per gli autoveicoli. Il comparto è fornito di reti tecnologiche a servizio degli insediamenti, realizzate in Coordinamento con gli enti gestori dei servizi.

### IL COMPARTO IN CIFRE

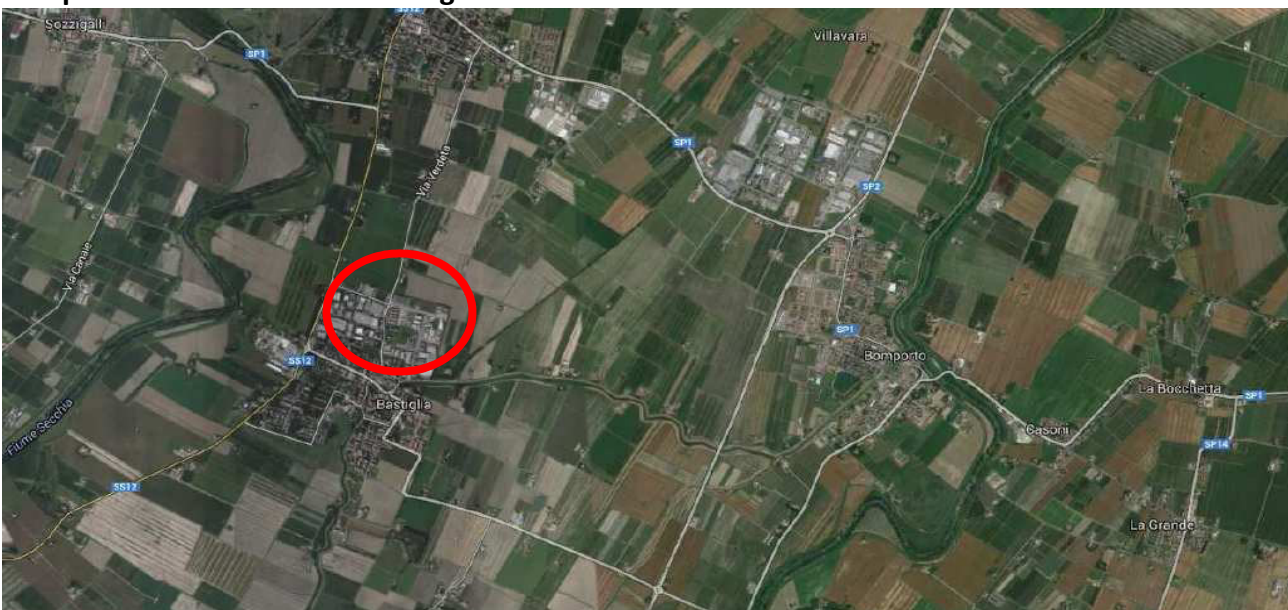
Superficie Territoriale PIP	66.033 mq
Superficie Fondiaria PIP	46.703 mq
Superficie utile massima	35.027 mq

**PREZZI DI VENDITA DI LOTTI EDIFICABILI URBANIZZATI COMPRESI ONERI DI URBANIZZAZIONE PRIMARIA E SECONDARIA EURO 86 MQ/SF FUORI CAMPO APPLICAZIONE IVA SITUAZIONE ATTUALE**

Le opere di urbanizzazione sono completate, sono stati assegnati 5 lotti, due dei quali ad aziende che hanno vinto le ultime gare per la realizzazione delle opere di urbanizzazione a scomuto parziale dei costi di realizzazione.

Inoltre una superficie di 11.585 mq è stata occupata e ceduta dalla Regione Emilia Romagna per la realizzazione di moduli abitativi a servizio delle popolazioni colpite dal terremoto. Lotti assegnati 8 (3 alla Regione) per 35.378 mq. Lotti residui 5 per 11.325 mq.

### Comparto PIP in Comune di Bastiglia.



Sono rimasti gli ultimi lotti del Comparto già completamente urbanizzato localizzato nella parte nord-est del territorio del Comune di Bastiglia (MO), adiacente alla preesistente zona produttiva e ne rappresenta il naturale e conseguente ampliamento verso nord ed est.

Per quanto riguarda la viabilità, l'area, nonostante l'adiacente presenza di via Verdeta, afferisce principalmente alla strada statale n. 12 denominata "Canaletto", tramite le vie L. da Vinci e 1° maggio. La viabilità interna del comparto è sostanzialmente rappresentata dall'intersezione di due assi viabilistici principali ortogonali fra loro: la prosecuzione di via dell'Artigianato e il prolungamento di viale Leonardo da Vinci. Su questi due assi sono attestate due sotto strade a fondo chiuso che fungono anche da parcheggio di urbanizzazione secondaria.

### IL COMPARTO IN CIFRE

Superficie Fondiaria PIP	41.231 mq
Superficie Territoriale P.I.P.	61.857 mq
Superficie utile massima	24.739 mq

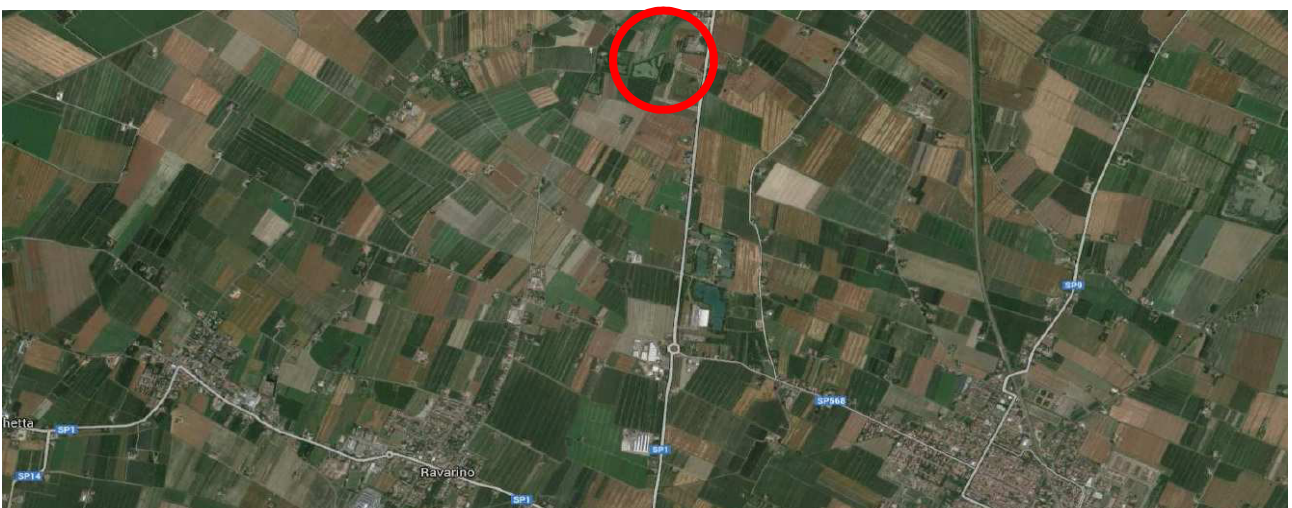
PREZZI DI VENDITA DI LOTTI EDIFICABILI URBANIZZATI COMPRESI ONERI DI URBANIZZAZIONE PRIMARIA E SECONDARIA EURO 105 MQ/SF FUORI CAMPO APPLICAZIONE IVA.

### SITUAZIONE ATTUALE

Le opere di urbanizzazione sono completate, e i lotti sono tutti compravenduti ad eccezione di due lotti uno per attività produttive in genere e l'altro dedicato ad attività di ristorazione a servizio del comparto.

Il lotto produttivo residuo è stato concesso in uso ad una azienda, per il parcheggio dei mezzi pesanti, con opzione di acquisto al termine della concessione. Lotti assegnati n. 14 per 37.774 mq. Lotti residui = 2 per 3.457 mq.

### Comparto PIP "Abrenunzio" in Comune di Ravarino (località Stuffione).



Il comparto per attività produttive è situato in Comune di Ravarino a sud della frazione di Stuffione in una vasta area pianeggiante adiacente alla strada provinciale 568, ai limiti del confine provinciale che separa Modena con Bologna, in prossimità di Crevalcore (BO) e San Giovanni in Persiceto (BO). Il comparto si sviluppa su un asse viario principale che si attesta da un lato sulla strada provinciale e dall'altro si collegherà alla viabilità comunale prevista dal PRG e attraverso questa di nuovo sulla strada provinciale 568.

Le strade sono servite da percorsi pedonali e ciclabili, ai margini si trovano inoltre i parcheggi per autovetture posti a pettine, sul lato nord del comparto è presente una grande area a verde pubblico organizzata per svolgere la doppia funzione di area fruibile e di bacino per prevenire rischi idraulici. Il comparto è fornito di reti tecnologiche a servizio degli insediamenti, realizzate in coordinamento con gli enti gestori dei servizi.

### IL COMPARTO IN CIFRE

Superficie Territoriale P.I.P.	101.301 mq
Superficie Fondiaria PIP	65.652 mq
Superficie utile massima	45.299 mq

PREZZI DI VENDITA DI LOTTI EDIFICABILI URBANIZZATI COMPRESI ONERI DI URBANIZZAZIONE PRIMARIA E SECONDARIA EURO 80 MQ/SF FUORI CAMPO APPLICAZIONE IVA

### SITUAZIONE ATTUALE

Le opere di urbanizzazione sono ultimate, era stato assegnato un solo lotto ad una azienda che ha chiesto di rinunciare, in quanto impossibilitati a procedere con il progetto industriale. Si è coinvolto per un periodo un fondo immobiliare che, a fronte di un opzione temporale all'acquisto (ora decaduta), ha promosso il lotto ad operatori del settore della logistica ed ha redatto anche una ipotesi di insediamento con relativo materiale tecnico/pubblicitario. E' in corso un approfondimento tecnico-economico volto a definire una strategia funzionale ad esplorare eventuali e parziali riconversioni delle destinazioni ammesse dal PUA.

Queste le preliminari riflessioni sul Comparto partendo dal consuntivo costi sostenuti dal CAP alla data di marzo 2015 che definisce le seguenti spese:

- Costi per Progettazione, Direzione Lavori, Realizzazione opere di urbanizzazione	= €	2.561.742,75
(Tali costi non comprendono le spese di personale CAP)		
- Incidenza al mq sulla Superficie Fondiaria (SF)	= €	39,26
- Valore del terreno (ST) acquistato dal Comune nel 1986	= €	1,55
- Valore del terreno (ST) rivalutato ad oggi	= €	5,38

Siamo in attesa del dato ufficiale del Bilancio comunale rispetto al valore dell'area di € 1,9 ML indicato nel Piano Finanziario di cui alla delibera del CdA n. 28 del 05/10/2007

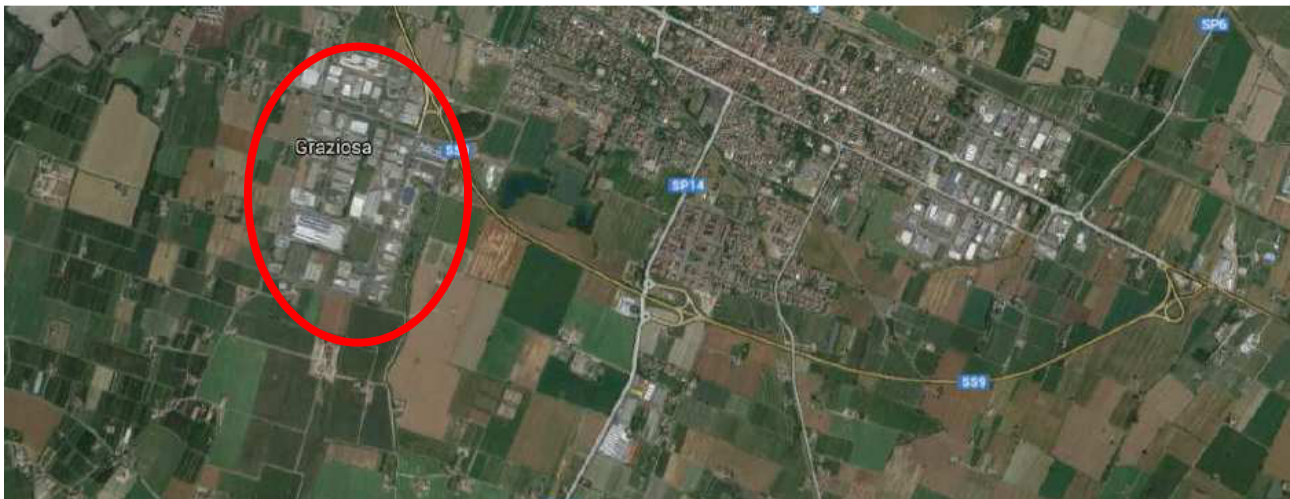
- Prezzo di vendita dei lotti	= €	80,00
-------------------------------	-----	-------



- Ipotesi di vendita dei lotti solo costi sostenuti (escluso spese personale CAP)	= €	50,00
Se il valore dell'area a Bilancio comunale risulta di circa € 1,9 ML	= €	68,00

In riferimento alla richiesta avanzata nel CdA dello scorso 8 aprile, funzionale ad analizzare situazioni simili al contesto del PIP di Ravarino, si riportano i seguenti dati: a Ferrara città i lotti produttivi sono venduti a € 65,00/mq di SF, nel Comune di Ostellato (FE) tali prezzi si attestano a € 21,00/mq di SF grazie al fatto che hanno goduto di finanziamenti a fondo perduto ('Obiettivo 2 - Regione Emilia-Romagna') che hanno di fatto dimezzato i costi di urbanizzazione delle aree. La fiscalità odierna (TASI e TARI) non prevede incentivi e/o bonus fiscali per chi si insedia, nel 2012 (con tassa ICI) era prevista per cinque anni l'aliquota minima (0,4%). L'agevolazione si applicava per la durata di 5 anni dalla data di insediamento della nuova attività produttiva. In quasi tutte le aree della provincia ferrarese si applica la legge 181/89 (per la provincia di Modena non si può applicare). Tale legge prevede contributi a fondo perduto e finanziamenti agevolati per l'investimento, previo l'ingresso temporaneo di Invitalia, gestore dei fondi, nel capitale sociale dell'impresa.

### Comparto PIP 'La Graziosa 2' in Comune di San Cesario sul Panaro



Il comparto PIP la Graziosa 2 è ubicato a San Cesario sul Panaro località posta ad est di Modena in prossimità della Via Emilia direzione Modena Bologna, con accesso diretto dalla tangenziale dell'abitato di Castelfranco Emilia.

La zona industriale la Graziosa 2, è l'ampliamento alla preesistente zona industriale ultimata negli anni novanta. Il comparto PIP la Graziosa 2, è stato realizzato utilizzando tutti gli accorgimenti tecnici e architettonici al fine di rendere alla cittadinanza una zona industriale moderna, efficiente, innovativa e funzionale, sono di rilievo la realizzazione dello spostamento del canal chiaro il quale è stato risagomato, ricollocato su di un nuovo tracciato, per parte a cielo aperto e parte tombato, la parte a cielo aperto costituisce un elemento di pregio, perché conserva in alcune aree la flora e fauna autoctona, protetta da guard-rail ricoperti in legno e aiuole laterali che lo distanziano dalla viabilità di comparto. L'intera area è dislocata intorno ad una grande piazza centrale, servita da parcheggi, da un area verde e prospiciente due lotti destinati ad attività a servizio del comparto, in particolare di ristorazione.

L'intero comparto è stato interamente assegnato ad eccezione del lotto denominato con il n° 32 ricadente nella zona ad ovest, di circa 11.000 mq, su via della meccanica, e i lotti denominati con i n° 19 e 20 di 777 mq cadauno, ricadenti nella zona ad est con destinazione diversa dal produttivo collocati in prossimità della piazza.

## II COMPARTO IN CIFRE

Superficie Territoriale	315.817 mq
Superficie Fondiaria	180.319 mq
Superficie utile totale	110.714 mq

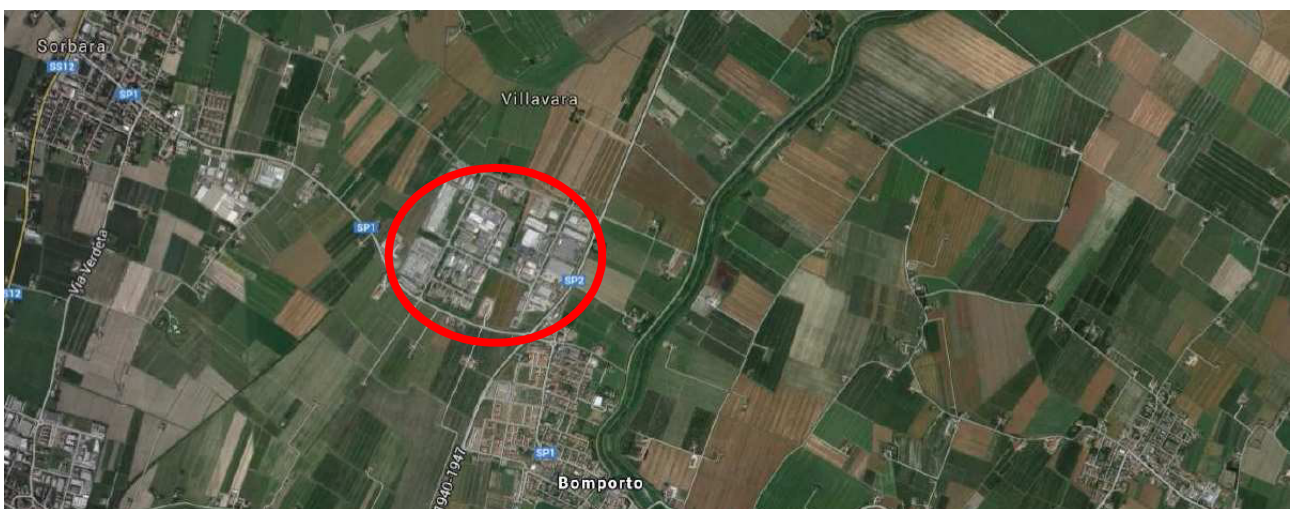
Distanza casello Modena sud della Bologna Milano circa 14 km.

Il costo dei lotti dal n°1 al n° 18 è di €. 90,38. Il costo dei lotti con destinazione diversa n° 19 e 20 è di €. 113,62. Il costo dei lotti dal n° 21 al n° 34 è di €. 100,71.

## SITUAZIONE ATTUALE

Le opere di urbanizzazione sono ultimate, i lotti sono tutti compravenduti ad eccezione di due attività di ristorazione a servizio del comparto. L'ultimo lotto di 10.910 mq è stato assegnato ad una azienda, con l'impegno di pagamento nel momento in cui gli venisse approvato un finanziamento per l'edificazione, in corso di istruttoria. Lotti assegnati per 174.41 mq. Lotti residui n. 2 per 1.554 mq (zona per servizi) e n. 1 di 10.910 mq (assegnato nel 2014 e revocato con Determina n.35/2015, in quanto l'Azienda Assegnataria non ha ricevuto il previsto finanziamento UE)

## Comparto PIP in Comune di Bomporto (Capoluogo).



Bomporto è un Comune di 9.400 abitanti della Provincia di Modena, è localizzato a circa 16 km da Modena, 60 km da Bologna e 60 km da Ferrara. Il comparto è situato sull'asse Modena-Ferrara, lungo la SP55, è completamente attuato ed edificato. Il comparto PIP è adiacente ad due lottizzazioni private di cui una già attuata (PPB3) e l'altra no (PPB1).

Le aziende presenti sono circa 76 e operano nei seguenti settori produttivi: fabbricazione apparecchi meccanici, fabbricazione di prodotti in metallo, prodotti alimentari, industria della carta, produzione mezzi di trasporto, commercio.

#### IL COMPARTO IN CIFRE

Superficie Territoriale	648.000 mq
Superficie Fondiaria PIP	423.498 mq
Superficie Edificabile	247.152 mq IF = 0,60 (60% Superficie del lotto)

#### SITUAZIONE ATTUALE

Le opere di urbanizzazione sono completate (ma non ancora prese in carico), e i lotti risultano tutti compravenduti.

#### Comparto PIP in Comune di Bomporto (località Solara).



Il comparto per attività produttive è situato in Comune di Bomporto

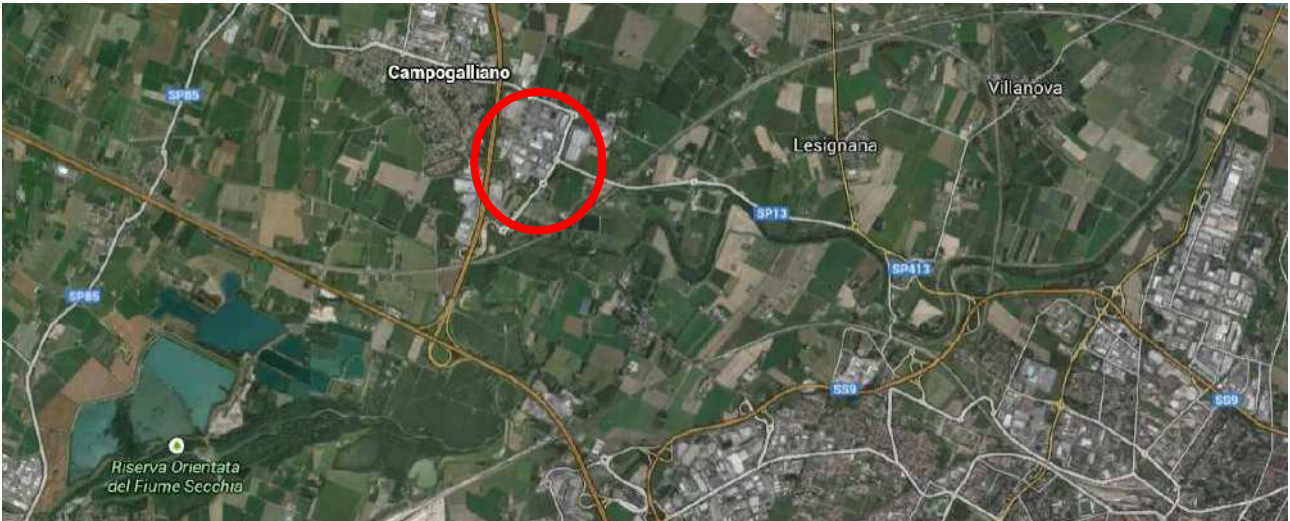
#### IL COMPARTO IN CIFRE

Superficie Territoriale P.I.P.	25.143 mq
Superficie Fondiaria PIP	17.218 mq
Superficie utile massima	11.192 mq

#### SITUAZIONE ATTUALE

Le opere di urbanizzazione sono completate e i lotti risultano tutti compravenduti.

### Comparto PIP in Comune di Campogalliano (Dogana).



L'area doganale è suddivisa in due comparti per attività produttive e sono situati in Comune di Campogalliano

#### I COMPARTI IN CIFRE

Superficie Territoriale complessiva P.I.P.	293.051 mq
Superficie Fondiaria complessiva P.I.P.	193.433 mq
Superficie utile massima complessiva P.I.P.	175. 830 mq

#### SITUAZIONE ATTUALE

Le opere di urbanizzazione sono completate e i lotti risultano tutti compravenduti.

### Comparto PIP in Castelnuovo Rangone (zona alimentare).



Non sono rimasti lotti nel Comparto, già completamente urbanizzato localizzato nella parte sud-ovest del territorio del Comune di Castelnuovo Rangone (MO). Per quanto riguarda la viabilità, l'area, è confinata da due strade di grande comunicazione a sud via della Pace, a est via montanara, e a ovest con via Aldo Moro.

La viabilità interna del comparto è sostanzialmente rappresentata dall'intersezione di due assi viabilistici principali ortogonali fra loro: la prosecuzione di via Aldo Moro e il prolungamento di via Dei Gamberi. La zona Alimentare di Castelnuovo Rangone costituisce la concretizzazione di un programma particolare condotto dal Consorzio Attività Produttive in sintonia con l'amministrazione comunale.

Tale programma ha perseguito l'obiettivo di qualificare la tipica lavorazione della carne di Castelnuovo Rangone, definendo un ambito di produzione specifico con una aggregazione delle aziende del settore e quelle a loro collegate.

La realizzazione del 'Centro Dipartimentale Carni' gestito dalla U.S.L. per il controllo sanitario delle carni, ha confermato il livello di qualificazione raggiunto.

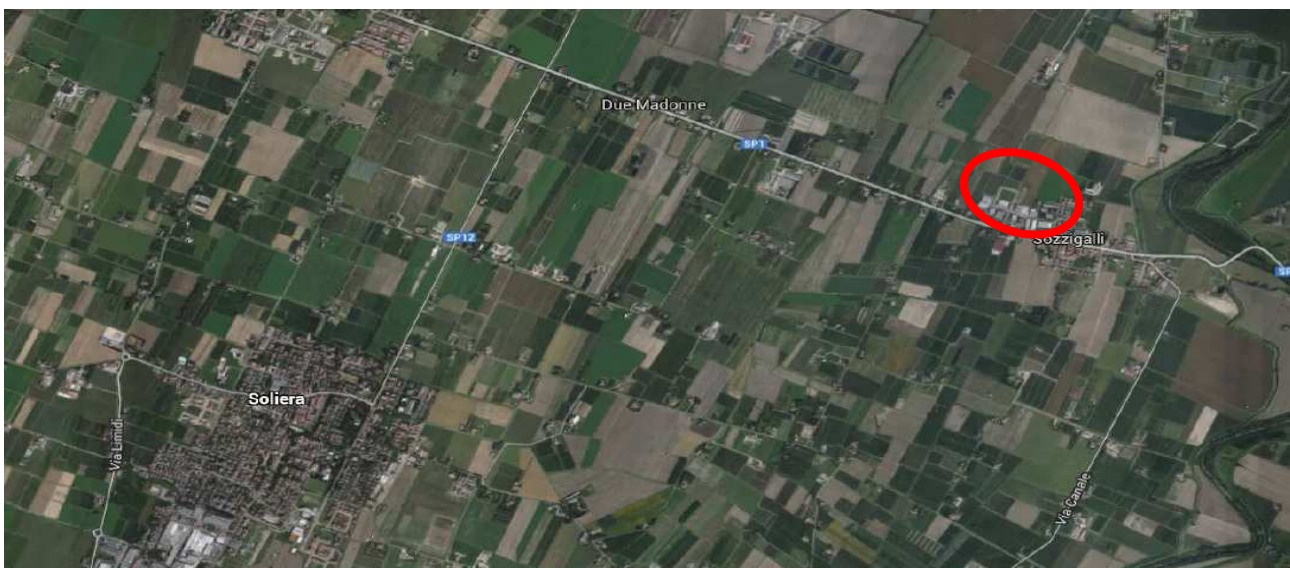
#### **IL COMPARTO IN CIFRE**

Superficie Territoriale	262.065 mq	
Superficie Fondiaria pubblica	188.474 mq	
Superficie Utile lotti pubblici	131.915 mq	157.239 mq (limite di norma)

#### **SITUAZIONE ATTUALE**

Le opere di urbanizzazione sono completate e i lotti sono tutti compravenduti. Le norme vigenti sulla zona sono quelle della zona 'D1' e corrispondono ad aree consolidate del territorio.

#### **Comparto PIP in Comune di Soliera (località Sozzigalli).**



Il comparto per attività produttive è situato in Comune di Soliera

#### **IL COMPARTO IN CIFRE**

Superficie Territoriale P.I.P. 35.009 mq

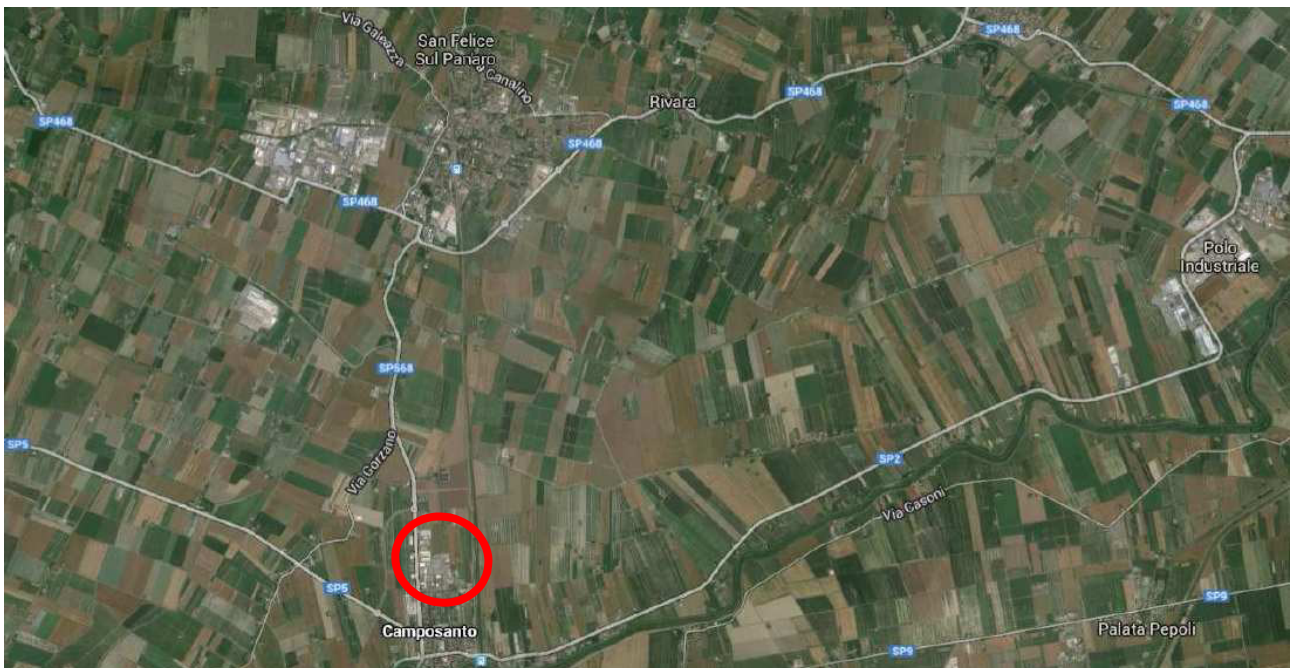
Superficie Fondiaria PIP 23.234 mq

Superficie utile massima 14.003 mq

#### **SITUAZIONE ATTUALE**

Le opere di urbanizzazione sono completate e i lotti risultano tutti compravenduti.

#### **Comparto PIP in Comune di Camposanto.**



Il comparto per attività produttive è situato in Comune di Camposanto.

#### **IL COMPARTO IN CIFRE**

Superficie Territoriale P.I.P. 57.055 mq

Superficie Fondiaria PIP 31.450 mq

Superficie utile massima 19.969 mq

#### **SITUAZIONE ATTUALE**

Aree non acquisite e comparto non attuato.

## Comparto PIP in Comune di Nonantola.



Il comparto per attività produttive è situato in Comune di Nonantola. Le opere di urbanizzazione non sono ancora iniziate, ma è già stata acquisita l'area di circa 105.682 mq, pari al 90% di quella necessaria per l'attuazione del Comparto. E' stato redatto sia il piano particolareggiato che il progetto delle opere di urbanizzazione. L'area sarà caratterizzata da elementi innovativi dal punto di vista della sostenibilità ambientale con particolare attenzione agli aspetti del risparmio energetico, della logistica e della tutela delle risorse ambientali. Questi elementi fanno sì che l'area acquisisca le caratteristiche di Area Produttiva Ecologicamente Attrezzata A.P.E.A. secondo quanto previsto dalla legge 20 del 2000 della Regione Emilia-Romagna.

### IL COMPARTO IN CIFRE

Superficie Territoriale	171.612 mq
Superficie Fondiaria	107.666 mq
Superficie utile massima	64.723 mq

### SITUAZIONE ATTUALE

L'amministrazione ha ricevuto verbalmente richiesta di ampliamento di Azienda già insediata, con richiesta di attuazione del PUA per stralci e rivisitazione assetto del comparto per ridurre incidenze OO.UU. C'è inoltre una richiesta per essere stralciati dal perimetro del comparto da parte di un'area privata.

L'ufficio tecnico CAP ha elaborato (consegnato il 24/03/2015) una nuova proposta di assetto del PUA con revisione costi OO.UU. al ribasso.

### 1.3 - Patrimonio Mobiliare (stato economico e finanziario): scenari a immutata situazione

*Stralcio relazione del Presidente del CdA (16/01/2015)*

*“... Da diversi anni il Consorzio ha registrato una progressiva riduzione dell'attività ordinaria, con una significativa riduzione nell'andamento delle **domande di assegnazione**, con una diminuzione nell'anno 2014 di circa il 14% rispetto al 2013 e un delta rispetto al 2008, anno di inizio della crisi, dell'80%. Un segnale significativo anche nel **numero di assegnazioni effettuate** nel 2014, che sommano a n. 2, con un calo rispetto al 2013 del 67% e rispetto al 2008 dell'86%.*

*Il bilancio si basa sulla vendita di poche aree tra quelle ancora disponibili e non prevede nuovi investimenti se non il lento progredire delle aree già in programma negli anni scorsi. **Ovviamente una siffatta logica protratta per alcuni anni porterebbe il Consorzio verso l'autoconsumo e ciò non solo non è auspicabile ma neppure si intende perseguire una siffatta strada ...**”*

Nota metodologica: al fine di monitorare lo stato economico e finanziario del Consorzio è stato richiesto all'Addetta della contabilità di redigere un documento dettagliato di analisi delle spese gestionali e del personale. Con la definizione del Rendiconto 2014 è stato inoltre previsto un programma di monitoraggio dell'andamento del Bilancio 2015 rapportato al consuntivo 2015 trimestrale (tale operazione sarà effettuata anche per i residui trimestri). Si è proceduto quindi alla rielaborazione del Bilancio di previsione 2015 considerando tre scenari: uno di massima pari a ricavi dalle vendite di € 1,5 ML (relativo al bilancio 2015 approvato), uno intermedio con ricavi dalle vendite pari a € 0,5 ML e l'ultimo con nessuna previsione di ricavi da vendita lotti. Per il monitoraggio delle previsioni dei flussi di cassa si è proceduto all'elaborazione della previsione delle entrate per gli anni 2015 e 2016. Sulla base della documentazione prodotta è possibile esprimere le riflessioni di sotto riportate (per maggiori dettagli e informazioni si rimanda all'allegato n. 2 e 3).

#### 1.3.1 - Previsioni entrate finanziarie 2015-2016-2017

Per l'anno 2015 sono assicurate entrate finanziarie derivanti dalle vendite del 2013 e 2014, oggetto di pagamenti frazionati e garantiti da apposite polizze fidejussorie (PIP 10 di Modena, Bomporto e Bastiglia), pari a circa € 842.000,00. A tali entrate è ragionevole pensare che si sommano ulteriori € 200.000,00 derivanti da rimborsi vari (spese tecniche, finanziamenti APEA e vendita lotto). Tale scenario copre ampiamente le Spese di Cassa (Personale, Amministrative, Imposte, ecc...) che ammontano in previsione a € 605.000,00.

Per l'anno 2016 sono coperte entrate finanziarie derivanti dalle vendite del 2013 e 2014, oggetto di pagamenti frazionati e garantiti da apposite polizze fidejussorie (PIP 10 di Modena), pari a circa € 624.000,00. A tali entrate è ragionevole pensare che si sommano ulteriori € 100.000,00 derivanti da rimborsi vari (spese tecniche, finanziamenti e vendita lotto). Tale scenario copre le Spese di Cassa (Personale, Amministrative, Imposte, ecc...) che ammontano in previsione a € 605.000,00.

Per l'anno 2017 non sono ad oggi maturate possibili entrate derivanti dalla vendita dei lotti con relativo rogito.

Nelle verifiche di cui sopra non sono state valutate eventuali entrate derivanti dall'Adeguamento delle



convenzioni lotti e dai Rimborsi dei Comuni per pratiche adeguamento PEEP e PIP. Tale tematica sarà sviluppata nel punto 2.2.1 della relazione, per il tema adeguamento convenzioni le condizioni di incasso sono riferibili a condizioni esterne del mercato e non possono essere programmate (negli ultimi cinque anni la media è stata di € 94.000,00 con punte di max. nel 2010 per € 187.000,00 e di min. nel 2013 con € 1.300,00).

La gestione del 'capitale finanziario' comprende:

- I fondi AXA che presentano, al 31 dicembre 2014, un saldo positivo di € 7,87 ML. Gli interessi attivi sui depositi bancari del conto denominato 'Quadrifoglio Vita e AXA Assicurazioni', risultano pari a € 181.936,08. Il rendimento nel mese di dicembre 2014 ha raggiunto la percentuale al lordo della ritenuta del 3,18% per il fondo Quadrifoglio e del 3,03% per il fondo AXA-Diga;
- Il conto corrente bancario ed economale che presentano, al 31 dicembre 2014, un saldo positivo di € 3,50 ML e la cassa contanti/cassa ditte che ammontano a € 1.881,75. Gli interessi attivi sul conto corrente di tesoreria ed economale ammontano a € 18.812,77. A gennaio 2014, con il rinnovo della Tesoreria aggiudicata alla Cassa di Risparmio Ravenna, le condizioni applicate sulla giacenza del conto corrente, migliorative rispetto alle condizione applicate dal precedente tesoriere, hanno permesso una maturazione di interessi attivi di € 18.812,77 (euribor 3 mesi + 0,50).

Sulla base dei contesti suesposti si ritiene di prevedere lo 'spostamento' (nel mese di maggio) di risorse dalla Tesoreria ai Fondi AXA. L'importo stimato è pari a € 2,00 ML. Tale previsione consente di aumentare gli interessi attivi mantenendo nel conto della tesoreria risorse finanziarie pari a € 1,50 ML e largamente cautelative, anche in riferimento ai flussi di cassa previsti per il 2015-16.

### **1.3.2 – Situazione Economica 2015 (simulazioni del Bilancio di previsione 2015)**

Sulla base dei dati del Bilancio di Previsione 2015 (approvato in Assemblea lo scorso gennaio) sono state effettuate simulazioni e considerazioni rispetto al consuntivo 31 marzo 2015 e rispetto a tre ipotesi di ricavi 2015.

Occorre precisare che rispetto a quanto preventivato in termini di ricavi (€ 1.513.000,00), tali previsioni riguardavano la cessione di un lotto di 10.376 mq nel comparto S. Cesario sul Panaro 'la Graziosa 2' per € 1.045.000,00, di un lotto di 1.800 mq nel comparto di Bastiglia per € 189.000,00 e di un lotto di 2.531 mq nel comparto di S. Damaso a Modena per € 279.000,00.

Ad oggi la situazione rispetto a quanto suesposto risulta mutata. L'azienda assegnataria nel comparto di S. Cesario sul Panaro non ha ottenuto un 'finanziamento' europeo, pertanto l'assegnazione è decaduta. Per il lotto di Bastiglia l'interesse è immutato (vi è la richiesta di rateizzazione dei pagamenti in 2/3 rate?). Per il comparto di S. Damaso sono in corso verifiche ed approfondimenti relativi ad una proposta (tramite piano di sviluppo industriale) di ampliamento di azienda già insediata che potrebbe rimettere in discussione l'assetto del comparto e la ratifica della vendita dei lotti assegnati. Rispetto al Bilancio di previsione 2015 i ricavi più probabili si attestano tra circa € 200.000,00 e € 500.000,00.

In riferimento alle simulazioni di cui al primo capoverso si riportano le ulteriori conclusioni:

- Al 31 marzo 2015 il consuntivo 2015 (trimestrale) registra perdite di esercizio pari a - € 75.300,00;
- Il preventivo 2015 con simulazione ricavi vendite lotti pari a € 0,0 ML chiuderebbe con perdite d'esercizio pari a circa - € 272.620,00;
- Il preventivo 2015 con simulazione ricavi vendite lotti pari a € 0,5 ML chiuderebbe con perdite d'esercizio pari a circa - € 229.600,00;
- Il preventivo 2015 con simulazione ricavi vendite lotti pari a € 1,5 ML chiuderebbe con un utile di + € 18.600,00.

*N.B. non sono stati considerati nelle simulazioni eventuali ricavi derivanti da adeguamenti convenzioni dei lotti. Sono stati considerati i ricavi da rimborsi Adeguamenti convenzioni PIP e PEEP (Modena e Nonantola) pari a € 2.500,00.*

Per concludere l'analisi si riporta di sotto il risultato economico degli ultimi cinque esercizi (2010-2014):

Anno	Risultato d'Esercizio	Risultato Progressivo
<b>2010</b>	- € 348.208,56	- € 1.950.368,99
<b>2011</b>	- € 269.667,59	- € 2.220.036,58
<b>2012</b>	+ € 72.795,75	- € 2.147.240,83
<b>2013</b>	+ € 1.837.990,11	- € 309.250,72
<b>2014</b>	- € 93.996,23	- € 403.246,95

*N.B. nel mese di dicembre 2013, sono stati anticipati rogiti per le vendite di € 4.637.577,00, per effetto della nuova norma sulla tassazione dei trasferimenti immobiliari (con decorrenza 01/01/2014 ai fini dell'imposta di registro). Tale nuova normativa ha determinato un'anticipazione delle vendite, le quali erano state originariamente assegnate e previste nei seguenti anni successivi: per € 2.989.055,00 nel 2014, per € 505.000,00 nel 2015 e per € 1.143.522,00 nel 2016.*

In relazione ai dati suesposti bisognerà attuare azioni di incremento dei ricavi riferibili ai servizi proposti dal CAP ai Comuni soci (e non solo) oltreché valutare forme di contrazione e razionalizzazione dei costi fissi. Per le proposte di servizi si rimanda al punto 2.2 della relazione, per la gestione dei costi si rimanda al successivo punto 1.3.3.

In Riferimento allo Stato patrimoniale delle aree si ritiene di dover procedere nei prossimi mesi ad una stima e/o rivalutazione adeguata alle mutate condizioni del mercato. Le aree invendute sono indicate in bilancio per un valore complessivo di € 11.542.405,84, la cui consistenza ed i relativi prezzi differenziati, in base al loro stato di urbanizzazione.

*N.B. Le aree sono iscritte fra le rimanenze con la valutazione prevista dal punto 1) dell'art. 2426 del Codice Civile e cioè al loro costo di acquisto maggiorato di tutti gli altri oneri direttamente imputabili quali spese tecniche e di urbanizzazione.*

Le rimanenze finali delle aree al 31/12/2014 sono diminuite rispetto al 2013, passando da € 12,16 ML a circa € 11,50 ML, così specificate:

<b>Comune e sigla</b>	<b>Valore</b>
Modena PIP 2 'via PICA'	€ 0,00
Modena PIP 8 'Ovest'	€ 448.976,86
Modena PIP 9 'Rio Bergamozi'	€ 24.455,00
Modena PIP 10 'Ponte Alto sud'	€ 3.619.515,61
Modena PIP 11 'S. Damaso'	€ 311.501,46
Modena PIP 24 'Distributore carburanti'	€ 130.366,86
Modena PIP 25 'Distributore carburanti'	€ 33.443,69
Bastiglia	€ 280.126,30
Camposanto	€ 75.188,69
Nonantola 'APEA'	€ 4.660.068,36
Novi di Modena	€ 772.399,51
San Cesario sul Panaro 'La Graziosa 2'	€ 1.186.363,50
<b>Totale</b>	<b>€ 11.542.405,84</b>

### 1.3.3 – Gestione delle Spese (costi della struttura)

Sulla base dei dati del Bilancio consuntivo 2014 sono state effettuate simulazioni e considerazioni rispetto al Bilancio di previsione 2015.

### **Costi del personale**

Nel 2014, a consuntivo, le spese per il personale (retribuzione, indennità e oneri sociali) ammontano ad € 434.500 a cui si sommano oneri IRAP per € 31.800 e € 4.500 (Buoni pasto, rimborsi, ecc....). Tale quota si attesta intorno all'85% dei costi fissi e 'pesa' il 3,60% sul rendiconto anno 2014 (di circa € 13,10 ML).

Nel 2015, in previsione, le spese per il personale (retribuzione, indennità e oneri sociali) ammonteranno ad € 392.000 a cui si sommeranno oneri IRAP per € 26.000.

Rispetto al 2014 nel 2015 si avrà una riduzione delle spese (personale + IRAP) pari a € 43.000 (- 10,5%). Tale riduzione è attribuibile alla riduzione di orario del dipendente Andrea Pozzi (dal 1 aprile 2015 è passato da 30 ore a 18 ore) ed alla riduzione del compenso del Direttore oltre al fatto che il contratto è stato sottoscritto il 1 marzo 2015.

Preservando il numero dei posti di lavoro è ipotizzabile nel prossimo futuro (2/4 anni a seconda del numero di anni che definiranno la pensione della Responsabile Amministrativa) attendersi risparmi sul costo del personale per € 40.000/50.000. Tale ipotesi si potrà attuare con soluzione interna di sostituzione della Responsabile Amministrativa, ovvero responsabilizzando ulteriormente la struttura dei dipendenti oltreché valorizzando l'addetta della Segreteria. Tale proposta sarà comunque approfondita e sperimentata nel breve-medio periodo. L'obiettivo nel lungo periodo (2019) potrebbe registrare una contrazione dei costi del personale sino a € 370/350.000 rispetto a circa € 470.000 del 2014 (retribuzione, indennità, oneri sociali e IRAP)

### **Spese amministrative**

Nel 2014, a consuntivo, le spese amministrative riguardanti la gestione dell'ente ammontano a circa € 75.600 di cui € 46.900 sono riferibili ai costi di affitto, riscaldamento-luce, pulizia della sede del Consorzio. Si è avviato un lavoro di analisi e ricerche di mercato funzionali a razionalizzare le voci più 'pesanti' nella gestione dei costi dell'Ente. (A titolo d'esempio: ipotesi affitto in altra sede, costi operatori telefonici, ecc...). I risultati attesi da questo tipo di lavoro si stimano in percentuali e importi ridotti rispetto alle spese di cui sopra. Si ritiene quindi sempre più imprescindibile una strategia volta a definire l'aumento di ricavi riferibili alle prestazioni di servizi (non solo più ricavi vendita aree).

## **FASE 2 - ATTUAZIONE DEL DOCUMENTO PROGRAMMATICO (DP). ATTIVITÀ PROPOSTA E SVILUPPATA IN UN TRIENNIO.**

Stralcio relazione del Presidente del CdA (16/01/2015)

*“... Nel documento programmatico sono illustrate le nuove strategie e gli obiettivi per i prossimi anni. Un documento che dovrà trovare fase attuativa nei prossimi anni ad opera soprattutto della struttura e delle capacità di muoversi in un campo inesplorato da parte del Direttore ....*

***I prossimi due anni saranno cruciali:** se il Consorzio non saprà trovare nuove leve per lo sviluppo economico e territoriale della Provincia Modenese, per la realizzazione di investimenti e la dotazione di servizi per le comunità a supporto alle imprese, se quindi non saprà superare questa prova, lo stesso Consorzio non avrà ragione di esistere.*

*... Il quadro desolante di oggi deve indurci a **cambiare passo e come farlo lo abbiamo descritto nel Documento Programmatico ...**”*

*“Il documento programmatico, che oggi approviamo, dopo un’ampia condivisione, cerca di individuare e di aggredire le cause della crisi e di fornire risposte innovative: dal ruolo degli investimenti immobiliari nelle imprese, sempre più portate a forme alternative alla proprietà, alla necessità di proporre soluzioni diverse e diversificate, quanto flessibili nel tempo, dotate di servizi e accessibilità.*

*... **Mi preme sottolineare la discontinuità rispetto al passato e come a questa discontinuità debbano corrispondere nuove figure professionali**, a partire da quella del Direttore, che deve saper dare una forte spinta per il rinnovamento e la riqualificazione, attuando azioni coerenti con le direttive comunitarie nel campo delle politiche ambientali, e intercettare con maggior efficacia ed efficienza, rispetto al passato, risorse regionali e fondi europei.”*

### **2.1 – Azioni e Proposte metodologiche**

#### **2.1.1 - Una nuova Strategia Commerciale, Con e Per il Territorio.**

##### **Transitare dalla Quantità alla Qualità delle Aree Industriali**

L’economia della globalizzazione ci ha abituato a improvvisi cambiamenti di scenario. L’importazione di manodopera, che oggi sembra così ampiamente giustificata dalle esigenze della produzione, potrebbe rivelarsi, entro poco, eccessiva. Il territorio rischierebbe di trovarsi con l’eredità di una pesante emergenza umana, sociale e, in fin dei conti, anche economica da risolvere.

Diventa insomma indispensabile puntare sulla qualità e sul contenuto tecnologico di prodotti non facilmente imitabili né ripetibili, guardando molto all’innovazione delle tecnologie, alle eccellenze produttive locali e ai servizi di supporto alle imprese, in primo luogo a quelle di minore dimensione che devono essere stimolate a mettersi in rete a fare sinergie. A queste imprese devono essere offerte aree di qualità.

Le imprese dovrebbero sottostare a criteri coerenti con la strategia di qualificazione del sistema produttivo favorendo i settori di tecnologia avanzata e con elevati standard di ricerca e sviluppo anche e soprattutto nel settore della Green Economy.

**Il punto di partenza per l'attività proposta si basa sulla definizione di una strategia commerciale chiara per identificare e sviluppare le esigenze del territorio.**

In un quadro economico di flessione come quello attuale, nonostante timidi segnali di ripresa, i territori con maggiori possibilità di superare i momenti di crisi sono quelli che dimostrano di sapere incontrare la domanda e le loro esigenze con un giusto equilibrio tra qualità nel servizio (progettualità, tempi, modi) e valore offerto. E questo è possibile solo con una strategia commerciale chiara, pensata per incontrare le richieste del mercato a seconda delle loro potenzialità.

E' solo attraverso una strategia commerciale basata sul mercato e sulle sue caratteristiche che si può infatti pensare di aumentare il livello di relazione potendo in questo modo offrire servizi e soluzioni che creino un effettivo valore per il territorio, costruiti grazie alla reciproca conoscenza.

**Grazie e soprattutto alla sinergia e collaborazione con i Comuni consorziati** (Amministratori e Tecnici) si dovranno definire una serie di incontri e relazioni con i principali stakeholder (aziende leader, associazioni di categoria ed economiche). **A tale strategia si dovrà accompagnare una presenza sempre più 'attiva' del Consorzio in tutte le fasi** di Discussione, Sviluppo, Riqualificazione/Rigenerazione delle aree industriali, bisogna lavorare affinché il ruolo del CAP non sia più di approvazione di accordi già definiti.

Nella prospettiva suesposta **servirà 'fare sistema' tra i diversi attori dello sviluppo**, Comuni ed Enti Locali, Consorzio Attività Produttive, Centri di Innovazione (Fondazione DemoCenter, Ervet, Agenzia per l'Energia, ecc.), Università, Camera di Commercio, Associazioni di categoria e Istituti di Credito, per supportare le imprese locali nell'innovazione di processo e di prodotto e nell'inserimento di nuovi segmenti di mercato, valorizzando le eccellenze produttive. **Sarà quindi indispensabile intensificare i rapporti con i Comuni consorziati, le imprese e le associazioni di categoria, anche per approfondire le esigenze delle parti stesse.**

#### **Azione**

Tale azione sarà in capo al Direttore (in sinergia con il CdA) che definirà dei percorsi di promozione dell'attività presente e futura del CAP. Una prima fase di promozione e presentazione preliminare sarà attuata nei mesi di maggio-giugno, la seconda fase sarà attuata a partire dal mese di settembre (utilizzando i primi report di dettaglio delle aree industriali di cui al punto 1.2 della presente relazione).

Ad oggi sono già state avviate azioni di promozione funzionali a definire eventuali interessi per i lotti destinati a Centri Servizi (Ristorazione, Mense, ecc ...). Sono stati avviati anche percorsi di maggiore partecipazione funzionali a stringere relazioni con il mondo produttivo e associativo (presenziare convegni, forum, ecc ...).

Si provvederà inoltre ad esaminare ed approfondire dettagliatamente le attività promozionali avviate negli scorsi anni (con l'obiettivo di valutarne la concreta efficacia). Tra queste sono state analizzate:

- La F.I.C.E.I. (Federazione Italiana Consorzi Enti Industrializzazione) quale organizzazione italiana che raggruppa e rappresenta i Consorzi e gli Enti per la promozione e lo sviluppo industriale. (Definizione di partnership anche al di fuori dei confini regionali);
- La Fondazione Patrimonio Comune costituita da ANCI e funzionale ad accompagnare le P.A. nelle operazioni di censimento e valorizzazione dei loro immobili; operazioni necessarie, tra l'altro, per accedere in modo più agevole ai finanziamenti della Cassa Depositi e Prestiti. (Gestione eventuali piani di alienazione e valorizzazione del patrimonio pubblico dei Comuni consorziati);
- Il Fondo di garanzia per l'accesso al credito delle imprese con attività di miglioramento della credibilità delle imprese verso gli istituti di credito per incentivare l'investimento. (Tale attività può essere affrontata con degli accordi che coinvolgano i Consorzi fidi e gli Istituti di Credito).

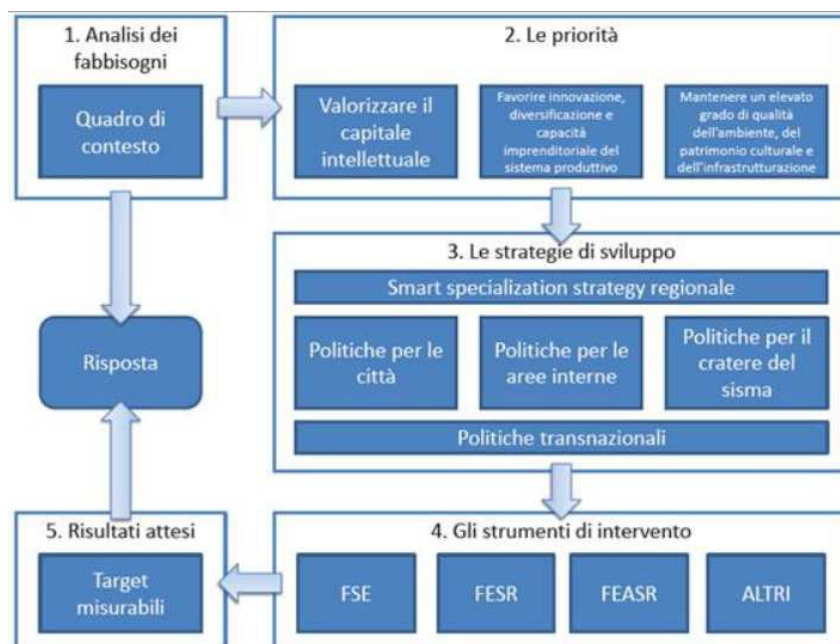
L'attività commerciale è già stata avviata, per le attività riportate nei successivi punti 2.1.2, 2.1.3 e 2.1.4 (per le parti riferibili alle azioni del Direttore) si ritiene di trarre le proposte entro i prossimi sei mesi di attività (ottobre 2015). Per quanto attiene le Azioni e le Proposte nel breve (12 mesi), medio (24 mesi) e lungo periodo (36 mesi) si rimanda ai punti 2.2.1, 2.2.2 e 2.2.3.

## 2.1.2 - Un nuovo ruolo per Attrarre Investimenti e Finanziamenti (UE e non).

### Premessa

Al di là di opportunità dei finanziamenti a gestione diretta della UE (Life, Horizon2020, ecc...), bisogna valutare che il Documento Strategico Regionale (DSR) dell'Emilia Romagna per l'utilizzo dei fondi europei, orienterà i finanziamenti a gestione indiretta per politiche delle Città e per le cosiddette Aree Cratere del Sisma.

Il diagramma che segue mostra l'approccio metodologico utilizzato per la definizione della strategia regionale per la programmazione 2014/2020 dei fondi europei.



### L'approccio territoriale integrato

Per concorrere alle tre priorità della strategia regionale citate nel diagramma, la Regione Emilia-Romagna ha adottato un approccio integrato per i Fondi Strutturali e di Investimento Europei (SIE) con la finalità di consentire a livello territoriale un'articolazione differenziata degli interventi che sappia modularsi in base alle peculiarità, ai fabbisogni e ai punti di forza e debolezza delle diverse aree della regione, il tutto tenendo conto sia delle caratteristiche morfologiche del territorio sia delle dinamiche demografiche, sociali, economiche, culturali e storiche che hanno determinato l'attuale assetto regionale.

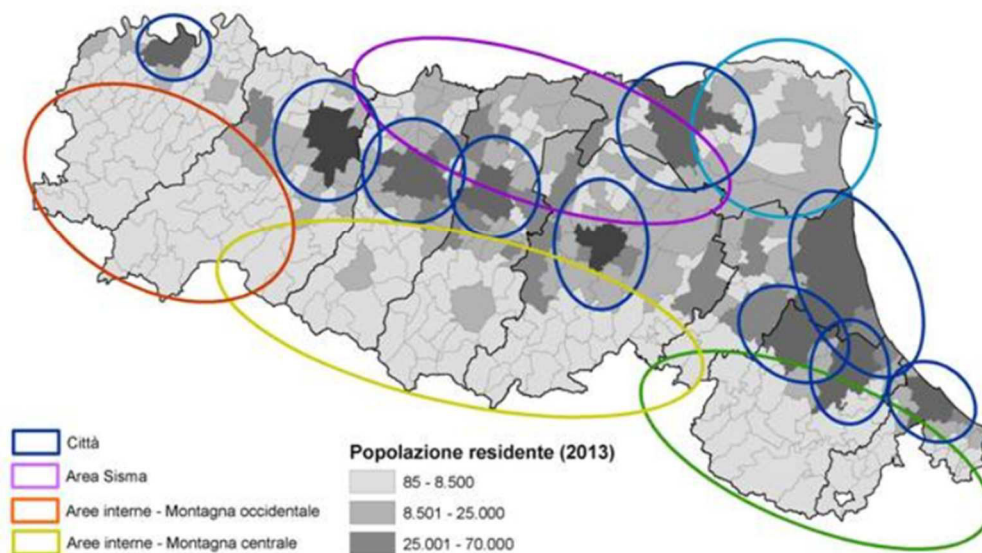
Tra i vari principi che hanno ispirato l'agire della Regione in questa direzione, vi è sicuramente anche quello mutuato dal Piano Territoriale Regionale di **coordinare programmi, progetti ed interventi al livello di area vasta, cioè di aree che sono accomunate da caratteristiche socio-economiche che manifestano un buon grado di omogeneità.**

Come illustrato nel Documento strategico regionale, la regione ha adottato tre focus territoriali: **le città e le aree interne, così come previsto a livello nazionale, ma anche l'area del sisma, il cui processo di rilancio pieno è certamente un percorso di lungo periodo.**

D'altra parte, in linea con l'approccio adottato dal Piano Territoriale Regionale (PTR), si è optato per prediligere una lettura che traduca le aree identificate in ambiti di collaborazione funzionale, intendendo con ciò dei "sistemi" territoriali integrati identificabili sulla base delle funzioni e delle relazioni che vengono esercitate al loro interno.

La cartina che segue fornisce una panoramica di sintesi delle aree target di politiche territoriali regionali specifiche, mentre le gradazioni di grigio indicano la densità abitativa dei Comuni della Regione.

**Programmazione 2014-2020: quadro di sintesi delle politiche di sviluppo territoriale**



**La nuova programmazione europea Por Fesr 2014-2020 si concentra su sei priorità di intervento-assi, a cui si aggiunge l'assistenza tecnica, per la gestione del programma.** Gli assi riprendono gli obiettivi tematici per l'attuazione della Strategia Europa 2020 e le priorità della politica di sviluppo regionale. Le risorse complessivamente destinate all'Emilia-Romagna per la realizzazione del Programma ammontano a



481.895.272 Euro.

Asse	Risorse (€)	%
Ricerca e innovazione	140.568.582	30%
Sviluppo dell'ICT e attuazione dell'Agenda Digitale	30.094.764	5%
Competitività ed attrattività del sistema produttivo	120.473.818	25%
Promozione della low carbon economy nei territori e nel sistema produttivo	104.379.054	20%
Valorizzazione delle risorse artistiche, culturali ed ambientali	37.589.526	10%
Città attrattive e partecipate	30.013.716	6%
Assistenza tecnica	18.775.812	4%

Il CAP, ad oggi, ha partecipato a tre Progetti UE:

1. Supporto ad AESS (Agenzia per l'Energia e lo Sviluppo Sostenibile) per partecipazione al bando 'Smart Med Parks' per la definizione di un manuale e relativo software funzionale all'analisi energetica di comparto (APEA di Bomporto. Concluso);
2. Supporto ad ERVET (Emilia-Romagna Valorizzazione Economica Territorio S.p.A.) per la partecipazione al bando 'Waste-1-2014' progetto di simbiosi di Horizon2020 funzionale al riuso e riutilizzo a livello di distretto (bando perso);
3. Partner di ERVET per la partecipazione al bando 'Life14 IRIS CCA/IT/000663' adattamento ai cambiamenti climatici con APEA di Bomporto quale area pilota. (Progetto in corso: valutazione positiva della commissione e accesso alla seconda fase del bando).

### Azione

Tale azione sarà in capo al Direttore (in sinergia con il CdA). Ad oggi sono in via di definizione dei percorsi di partnership, non di tipo irreversibile, con soggetti interessati ad aderire alle opportunità ed ai progetti UE. Si conferma la strategicità di sinergia e collaborazione con Fondazione DemoCenter, AESS e Ervet oltreché con Aziende ed Enti di Ricerca. Utilizzando i primi report di dettaglio delle aree industriali di cui al punto 1.2 della presente relazione, si proporranno idee progettuali e progetti pilota in grado di 'dialogare' con le opportunità offerte dai finanziamenti UE (diretti e indiretti).

Una prima fase sarà attuata nei mesi di maggio-giugno, la seconda fase (di coinvolgimento Enti e Aziende) sarà attuata a partire dal mese di settembre.

### **2.1.3 - Un nuovo ruolo per la Pianificazione urbanistica delle Aree industriali e dell'APEA.**

Partendo dagli obiettivi di legislatura della Regione: il consumo di suolo a saldo zero e la semplificazione amministrativa nella disciplina urbanistica attraverso la riforma della legge regionale 20/2000; **occorre un vero 'riposizionamento' culturale in tema di pianificazione territoriale e urbanistica, orientato all'azzeramento del consumo di suolo e alla rigenerazione e riqualificazione dei sistemi insediativi, con particolare riguardo alla riqualificazione-rigenerazione urbana.**

In funzione di quest'ultimo obiettivo, la Regione svolgerà un duplice ruolo: promuovere le iniziative locali di riqualificazione e rigenerazione urbana anche attraverso la pratica degli accordi di partnership pubblico/privato; rendendo più conveniente intervenire nelle aree urbanizzate attraverso un sistema di incentivi e agevolazioni. L'impegno della Regione sarà quindi orientato a fermare la tendenza all'espansione urbanistica che il territorio ha conosciuto nel corso degli ultimi decenni; tendenza, questa, che non può più essere sostenibile. In piena coerenza con quest'atto legislativo, nel corso del primo anno di mandato la Regione predisporrà la nuova legge urbanistica che avrà come riferimenti fondamentali la semplificazione e la rigenerazione-riqualificazione urbana.

**Un obiettivo per la riforma della disciplina urbanistica, la legge regionale 20/2000, attiene al rapporto tra i diversi livelli istituzionali. In questa interlocuzione, i riferimenti programmatici dovranno essere di competenza delle aree vaste, mentre gli strumenti della pianificazione saranno solamente quelli regionale e comunale/intercomunale con l'obbligo di arrivare, per tutti i nuovi piani locali, alla dimensione intercomunale con una sensibile riduzione dei regolamenti locali.**

**In tale contesto regionale e di area vasta il CAP si dovrà posizionare quale Ente promotore di proposte funzionali a definire una strumentazione urbanistica incentivante la riqualificazione e rigenerazione delle Aree industriali.** Altresì si dovrà fare promotore per la sperimentazione delle proposte in aree 'pilota' messe a disposizione per studi e ricerche.

**Altra azione strategica è connessa al rilancio del tema delle Aree Produttive Ecologicamente Attrezzate** dove favorire il risparmio energetico, l'utilizzo delle fonti rinnovabili, l'uso efficiente delle risorse nell'ottica della riduzione delle emissioni inquinanti (interventi sul ciclo dei rifiuti e sul sistema dei trasporti e della mobilità), e per lo sviluppo dei servizi avanzati tramite l'utilizzo delle telecomunicazioni e delle tecnologie digitali.

La Regione Emilia-Romagna ha finanziato le APEA con il Programma operativo regionale del Fondo europeo di sviluppo regionale (Por Fesr) 2007-2013 destinati ad interventi di natura energetica, integrati con ulteriori risorse regionali per altre tipologie di interventi ambientali. Nel prossimo programma (Por Fesr) 2014-2020 non vi saranno più risorse dirette destinate all'APEA, ma il tema diverrà elemento di requisito preferenziale per partecipare ai prossimi finanziamenti.

**Il CAP deve rilanciare il proprio ruolo di Gestore Unico delle APEA** (Modena, Bomporto e Nonantola). La presenza di un gestore unitario dell'ambito produttivo, rappresentativo dei soggetti operanti al suo interno, consente lo sviluppo di un programma di miglioramento ambientale d'area, vale a dire un programma di azioni che vede la partecipazione di una molteplicità di soggetti, impegnati ad affrontare problematiche dell'area industriale, tramite una condivisione di risorse sia finanziarie che umane.

Tali obiettivi si raggiungono con il cosiddetto 'approccio di cluster', caratterizzato dall'applicazione di principi riconducibili all'ecologia industriale o all'adozione di sistemi di gestione ambientale d'area. Bisognerà trarre dalla 'chiusura dei cicli' di materia, acqua ed energia, alla messa in comune dei principali servizi ambientali (acqua, energia, rifiuti) ed a un'ottimizzazione dell'organizzazione delle attività che generano impatti sull'ambiente.

Le azioni possono infatti essere sia di tipo strutturale che gestionale.

Volendo sintetizzare alcuni elementi rappresentativi delle APEA, si possono citare:

- Gestione unitaria di servizi collettivi;
- Programma ambientale d'area;
- Sviluppo economico improntato alla sostenibilità ambientale.

Ad oggi il CAP ha aderito a tre richieste di co-finanziamenti regionali per le APEA (per maggiori dettagli si rimanda all'allegato n. 4 'Situazione finanziamenti RER – APEA' della presente relazione):

1. APEA del Comune di Modena. Per Piano degli investimenti (importo previsto € 20.000 e cofinanziamento € 8.000), Interventi ambientali (rischio idraulico importo previsto € 548.000 e cofinanziamento € 219.000 di cui il 70% spettante al CAP) e energetici (centrale cogenerazione per un importo previsto di € 5,2 ML e fotovoltaico per un importo previsto di € 152.000. Tali tipi di intervento non sono stati attuati e vi è stata rinuncia ufficiale a luglio 2013).
2. APEA del Comune di Bomporto. Per Piano degli investimenti (importo previsto € 24.300 e cofinanziamento € 9.700), Interventi energetici (centrale cogenerazione per un importo previsto di € 5,5 ML. Tale intervento non è stato attuato e vi è stata rinuncia ufficiale ad aprile 2015).
3. APEA del Comune di Nonantola. Per Piano degli investimenti (importo previsto € 15.000 e cofinanziamento € 6.000), Interventi ambientali (rischio idraulico importo previsto € 285.600 e cofinanziamento € 114.200 di cui il 100% spettante al CAP. sono in corso verifiche per provare a utilizzare le risorse per vasca laminazione esterna al comparto ma funzionale alla messa in sicurezza dell'ambito APEA esistente) e energetici (centrale cogenerazione per un importo previsto di € 2,7 ML e fotovoltaico per un importo previsto di € 152.000. Tali tipi di intervento non sono stati attuati e vi è stata rinuncia ufficiale a luglio 2013).

## **Azione**

Tale azione sarà in capo al Direttore con il supporto dell'Ufficio Tecnico.

Utilizzando i primi report di dettaglio delle aree industriali di cui al punto 1.2 della presente relazione, si dovranno predisporre delle proposte urbanistico-regolamentari per definire un unico strumento di pianificazione del comparto industriale, compreso di regole urbanistiche identiche. In questa attività si dovranno prevedere le infrastrutture necessarie all'area vasta per consegnare agli investitori un piano strategico generale.

Attraverso il coinvolgimento delle aziende e delle Associazioni economiche insediate nell'APEA si dovrà definire un programma di informazione e rilancio delle opportunità offerte dall'APEA.

Una prima fase (che coinvolge l'ufficio tecnico) è già stata avviata e sarà conclusa nei mesi di maggio-giugno, la seconda fase (di coinvolgimento Enti e Aziende) sarà attuata a partire dal mese di settembre. Anche per questo tipo di attività si prevede il coinvolgimento di AESS e Ervet.

#### **2.1.4 - Un nuovo ruolo per le Aree Industriali nella Green Economy.**

Dal rapporto 2014 dell'Osservatorio Green Economy regionale si rileva come il settore sia in costante crescita. **Oltre 2.200 imprese green censite nel 2014**; primo posto per tasso di certificazioni ambientali delle aziende e significativa crescita del numero di lavoratori assunti nel settore, nonostante la crisi economica: i dati più rilevanti del Rapporto GreenER 2014 mettono in luce una regione in cui la green economy è in netta crescita. **Nel dettaglio le imprese green sono 400 in provincia di Bologna, 342 in Provincia di Modena (pari al circa il 16% del totale regionale), 335 a Reggio, 246 a Ravenna, 237 a Parma, 229 a Forlì-Cesena, 171 a Ferrara, 142 a Rimini, 101 di Piacenza.**

I settori produttivi sono diversi e vanno dall'agroalimentare, settore leader nel territorio regionale per numero di aziende verdi (741), a settori emergenti come quello delle fonti rinnovabili e dell'efficienza energetica (216), sino a settori tradizionalmente legati alla tutela dell'ambiente come la bonifica dei siti (64), il ciclo dei rifiuti (358) e quello idrico (200), la gestione di aree verdi (48). A questi si affiancano settori che mostrano segnali di una riconversione verso produzioni più pulite, ad esempio la mobilità sostenibile (156), l'edilizia (244) e la meccanica allargata (105).

Nel Rapporto GreenER 2014 si rilevano le tendenze di evoluzione green dei settori tradizionali come quello della moda e del tessile, che si riconducono al mondo green quando utilizzano tecnologie per ridurre l'impatto ambientale del processo (ad esempio per il lavaggio o la colorazione delle fibre) o quando ricorrono a tessuti e materiali naturali. Al panorama della green economy, che fa riferimento al sistema industriale si affiancano le diverse realtà che operano nel mondo del biologico o del forestale, i liberi professionisti o le società operanti nel campo della certificazione energetica.

**Le aziende monitorate dall'Osservatorio GreenER regionale sono concentrate principalmente lungo la via Emilia. Oltre la metà sono localizzate tra le province di Bologna, Modena e Reggio Emilia, seguite con un certo distacco da Ravenna, Parma, Forlì-Cesena, Ferrara, Rimini e Piacenza. Per analizzare le performance economiche delle imprese green della regione l'Osservatorio Green Economy ha individuato un panel di 640 imprese manifatturiere monitorate nel triennio 2010-2012. Il dato più interessante riguarda la capacità di resistenza alla crisi economica: il fatturato di queste aziende ha visto una variazione superiore di quasi tre punti percentuali (quasi +3%) rispetto alla variazione di fatturato del settore industriale della regione.**

#### **Azione**

Tale azione sarà in capo al Direttore con il supporto dell'Ufficio Tecnico.

**Il CAP dovrà svolgere un ruolo di Coordinamento con azione informativa e di marketing funzionale a promuovere le opportunità offerte dalla Green Economy.** Si dovranno stringere sinergie con gli autorevoli

oggetti presenti sul territorio (in primis la Fondazione DemoCenter) e che sono in possesso del 'vero' know-how funzionale a generare opportunità di Business.

## 2.2 – Azioni e Proposte nel Breve, Medio e Lungo periodo

La proposta vuole avanzare una quadro di interventi funzionali a integrare i servizi offerti dal Consorzio (in parte ridimensionati dalla crisi economica, dalle nuove condizioni di mercato e dalle conseguenti politiche urbanistiche).

Per avere una visione globale è necessario ricordare le attività 'ordinarie' che devono continuare ed essere gestite, in particolare:

- A. Aggiornamento e Adeguamento delle convenzioni in essere dei PIP;
- B. Gestione e manutenzione lotti residui;
- C. Vendita dei lotti residui.

Per quanto attiene l'adeguamento delle convenzioni in essere (lettera A) si segnala come il tema sia di difficile programmazione, soprattutto dal punto di vista dei potenziali ricavi che derivano da questo tipo di attività. Nell'ultimo quinquennio i ricavi del servizio 'adeguamento convenzioni' si sono attestati ad una media annua di circa € 94.000 con punti di max. € 186.900 (2010) e min. € 1.500 (2013).

Tale attività afferisce alla rettifica delle convenzioni mediante aggiornamento dei patti convenzionali (ad es. trasformazione del diritto di superficie in proprietà o richiesta di liberalizzazione del prezzo di vendita) ed è riferibile a condizioni esterne all'attività del CAP.

Dal 2000 al 2014 sono state 'adeguate' convenzioni per circa 235.300 mq di Su (pari al 21% del totale) e il numero di aziende che hanno presentato richiesta si è attestato a 54 (pari al 34% del totale). Rimangono quindi n. 105 di Convenzioni da modificare per circa 864.700 mq di Su (Superficie Utile). Tali valori corrispondono maggiormente alle aree di proprietà delle aziende che potrebbero richiedere la liberalizzazione del prezzo di vendita e in misura minoritaria alle aree passibili di riscatto del diritto di superficie.

Rispetto a quanto suesposto sono state effettuate delle simulazioni (che saranno oggetto di ulteriore approfondimento dell'ufficio tecnico nelle prossime settimane) che in via preliminare hanno restituito i seguenti risultati:

- Ricavi potenziali per il CAP pari a circa € 9,90 ML per eventuali richieste di liberalizzazione del prezzo di vendita;
- Ricavi potenziali per il CAP pari a circa € 1,90 ML (min.) e circa € 7,20 ML (max.) per eventuali richieste di trasferimento del diritto di superficie in proprietà o mantenimento del diritto di superficie con richiesta di liberalizzazione del prezzo di vendita.

**Si propone comunque di definire un programma di pubblicizzazione della possibilità presso le aziende insediate e le associazioni (l'ultima attività risale all'anno 2000). Si prospetta inoltre la possibilità di definire una serie di incentivi (temporanei) funzionali a far sì che le aziende fruiscano di tale opportunità.**

In riferimento alla gestione e manutenzione dei lotti residui (lettera B) si evidenzia come nell'ultimo quinquennio i costi del servizio gestione si sono attestati ad una media annua di circa € 6.000 con un importo complessivo di circa € 30.200. A tale costo si dovrebbero aggiungere i costi del personale (tale verifica sarà possibile solo tramite procedura del controllo di gestione).

SPESE DI MANUTENZIONE SUCCESSIVE AI COLLAUDI ZONE P.I.P. DAL 01/2010 AL 12/2014		
<b>Campogalliano</b>	GRANDEDIL	€ 19.517,30
<b>PIP 8 Modena</b>	RINATURA	€ 1.586,00
<b>Bastiglia</b>	ECOGREEN	€ 484,00
	GRANDEDIL	€ 2.640,00
	AeB ENERGIA	€ 1.074,00
<b>Ravarino</b>	AGRIFOR	€ 1.042,49
<b>PIP 24 Modena</b>	HAPPYFLOR	€ 1.620,00
	ECOGREEN	€ 1.861,34
	RINATURA	€ 377,26
<b>TOTALE</b>		<b>€ 30.202,39</b>

L'ultima delle attività ordinarie (vendita lotti residui) si inserisce maggiormente nelle azioni di cui ai punti precedenti della presente relazione. Risulta comunque utile riportare la situazione delle vendite riferita agli ultimi cinque esercizi di Bilancio:

- **Anno 2014** € 1,17 ML (N.B. Procedimento Espropriativo Novi di Modena della RER post terremoto)
- **Anno 2013** € 6,44 ML (N.B. Euro 4,64 ML per vendite anticipate nuovo regime fiscale trasferimenti immobiliari)
- **Anno 2012** € 3,05 ML
- **Anno 2011** € 1,81 ML
- **Anno 2010** € 0,00 ML

Nell'ultimo quinquennio i ricavi per vendita aree si sono attestati ad una media annua di circa € 2,5 ML con punti di max. € 6,44 ML (2013) e min. € 0,00 (2010).

**Si dovranno sicuramente esplorare ipotesi di nuove modalità di assegnazione dei lotti, anche con eventuale gestione di immobili in affitto con riscatto o rent to buy con patto di futura vendita, il tutto da approfondire tramite accordi con fondi immobiliari e/o altri organismi di agevolazione e supporto finanziario.**

Inutile soffermarsi sulle valutazioni dei dati appena esposti (riflessioni ampiamente valutate dal CdA), ma

presumibilmente nei prossimi anni i dati di ricavi da vendita aree saranno sempre più prossimi ai valori minimi registrati negli ultimi cinque anni.

Nei punti seguenti sono state individuate e descritte tre Attività-Azioni proposte nell'arco temporale di 12, 24 e 36 mesi.

La prima si ritiene debba essere attuata immediatamente in quanto non necessita di un periodo di apprendimento e organizzazione. La seconda (24 mesi) richiede un periodo di formazione e predisposizione di un impianto pianificato di sinergie e collaborazioni. La terza proposta (36 mesi) è riferibile ad una serie di servizi più innovativi che richiedono un percorso di formazione e strutturazione dell'offerta più articolato. Tale proposta richiederà anche maggiori investimenti (interni e/o esterni?), resta inteso che il terzo anno di programmazione sarà funzionale a consolidare le attività di cui al breve (12 mesi) e medio periodo (24 mesi).

**Si propone di attivare (in sinergia con il CdA) una serie di verifiche, con cadenza trimestrale, dello stato di attuazione delle proposte avanzate nella presente Relazione. Il tutto sarà pensato anche per monitorare i flussi finanziari e la situazione economica del bilancio trimestrale.**

### **2.2.1 - Attività proposta nel Breve periodo (12 mesi)**

Tale tipo di attività risulta immediatamente attuabile con l'utilizzo di risorse finanziarie e umane già previste nel Bilancio di previsione 2015. Le attività che si illustrano di seguito si ipotizza possano comportare nel breve periodo risultati di sensibile aumento dei ricavi su 'prestazioni di servizio'. Ad oggi tale voce di Bilancio è riferibile sostanzialmente agli adeguamenti convenzioni PIP (Comune di Modena) e PEEP (Comune di Nonantola). Dal punto di vista economico (considerando gli ultimi cinque anni 2010-2014) i ricavi dei servizi si sono attestati ad una media annua di circa € 14.300,00 con punti di max. € 23.500,00 (2012) e min. € 1.900,00 (2014).

Proposte di Servizi svolti dalla struttura interna del Consorzio (i Comuni soci e il CAP dovranno valutare eventuali prestazioni di servizi sia nuovi che esistenti):

1. Gestione delle pratiche di riscatto degli immobili inclusi nelle aree PEEP e PIP per conto dei Comuni soci consorziati e non. L'obiettivo è di fornire il servizio ai soci che non gestiscono con risorse proprie la tematica, ma la strategia di sviluppo deve prevedere l'offerta dei servizi anche ad altri Comuni della Provincia. Per chi deciderà di avvalersi dei servizi del Consorzio si potrà prevedere un percorso di pubblicizzazione della tematica oltreché rendersi disponibili a reperire i documenti di archivio funzionali al lavoro da svolgere.
2. Management decentrato di procedure e Svolgimento di attività tecnico-amministrative per conto dei Comuni consorziati, per affidare alla struttura consortile l'istruzione e la definizione di procedimenti che si vogliono esternalizzare per una migliore funzionalità e/o nel caso in cui i Comuni siano carenti di risorse umane interne. Tale tipo di attività può essere svolta anche per singole competenze e professionalità messe a disposizione dal Consorzio. A titolo d'esempio il Consorzio, mettendo in campo la propria esperienza, può svolgere il ruolo di Centrale Appalti, ecc ...

### 2.2.2 - Attività proposta nel Medio periodo (24 mesi)

Tale tipo di attività risulta attuabile con l'utilizzo di risorse finanziarie e umane già previste nel Bilancio di previsione pluriennale 2015/2016. Le attività che si illustrano di seguito si ipotizza possano comportare nel medio periodo opportunità di aumento dei ricavi su 'prestazioni di servizio', soprattutto in riferimento alla possibilità di introdurre 'nuovi' servizi nella promozione delle attività del CAP.

Proposte di Servizi svolti dalla struttura del Consorzio in sinergia con eventuali partner definiti ai punti 2.1.1 e 2.1.2:

1. Promozione e Coordinamento delle opportunità di Finanziamenti UE (diretti e indiretti) presso le Pubbliche Amministrazioni, le Associazioni economiche e le Aziende. Tale attività dovrà essere tralasciata anche con le tempistiche legate ad un ciclo di formazione per la struttura tecnica del CAP funzionale a gestire e comprendere i preliminari contenuti dei Fondi UE.
2. Rilancio del tema Aree Produttive Ecologicamente Attrezzate (APEA) e soprattutto del ruolo del CAP quale Gestore Unico dell'Area. Tale attività si dovrà tralasciare in stretta sinergia con il punto precedente.
3. Promozione e Coordinamento di proposte progettuali funzionali alla Riqualificazione delle aree produttive con interventi di messa in sicurezza (sismica e idraulica), di riqualificazione energetica ed ambientale. Tali attività dovranno tralasciare anche alle politiche di distretto funzionali a mettere a disposizione le aree CAP per trasferimento di aziende da ambiti non più compatibili con le attività produttive insediate e/o aree oggetto di interventi di riqualificazione (fonderie, recupero rottami ecc...). Il tutto pensato in sinergia con le indicazioni e le attività di cui al punto 2.1.3.
4. Promozione e Coordinamento di proposte progettuali funzionali ad esplorare la possibilità di destinare delle aree a iniziative economiche innovative: Incubatori, Startup scientifiche e del Made in Italy, Coworking e Fablab (nuova manifattura legata allo sviluppo della creatività, sia culturale che imprenditoriale). Tali attività si dovranno promuovere in sinergia con la Fondazione DemoCenter-Sipe. Il Consorzio potrebbe mettere a disposizione delle aree a basso costo. Non si tratta di fornire un incubatore rivolto alle start-up in generale. Queste, in particolare se relative a servizi innovativi immateriali per il Web e l'ICT, hanno esigenze di spazi in contesti urbani altamente 'attraenti' e densi di servizi.

### 2.2.3 - Attività proposta nel Lungo periodo (36 mesi) - Smart District

**L'attività nel lungo periodo si baserà prevalentemente sul consolidamento delle proposte e dei servizi di cui ai due punti precedenti avviando eventuali azioni volte a rafforzarne le proposte.**

Si dovranno comunque mettere in campo azioni volte alla **costruzione di un Network di Servizi per gli operatori economici delle aree CAP e delle altre aree produttive del territorio provinciale.** Per tali azioni si dovranno definire eventuali consulenze ad hoc per implementare le preliminari proposte.



### **Formazione di un 'Distretto Energetico e Resiliente'**

**Si prevede di rigenerare il sistema delle aree industriali secondo un'ottica di distretto energetico** in cui la produzione da FER in capo ad un unico gestore (secondo un modello ESCo) possa generare un surplus economico da permettere di avviare gli audit energetici e la riduzione dei consumi in tutti gli edifici industriali coinvolti nell'area.

La transizione energetica, a cui stiamo andando incontro, rappresenta una sfida che, in 40-50 anni, ci porterà a coprire l'80% del consumo finale lordo di energia con energia da fonte rinnovabile secondo quanto riportato nella "Road-Map 2050: a practical guide to a prosperous, low-carbon Europe" dell'European Climate Foundation, adottata dalla Commissione Europea nel Febbraio del 2011. **Il problema legato ai cambiamenti climatici e i limiti dell'approvvigionamento energetico sugli scenari internazionali hanno spinto la Comunità Europea a sviluppare un sistema integrato di provvedimenti fondati su alcune Direttive di base**, come la Direttiva europea 28/2009 o direttiva europea sull'efficienza energetica, che concorrono a mitigare progressivamente le emissioni di anidride carbonica e a ridurre la dipendenza energetica dei propri Stati Membri.

### **Costruzione di strumenti di gestione unitaria di problematiche comuni**

Costruzione di una forma stabile di rappresentanza/coordinamento degli operatori economici delle aree industriali, per potere rappresentare unitariamente le problematiche d'area nei confronti degli interlocutori esterni, in primis le Amministrazioni Comunali, ma anche ARPA, HERA, la Provincia, ecc ...

Costruzione di forme e sedi per la mediazione dei conflitti interni fra i diversi attori in gioco: imprenditori manifatturieri, imprenditori dei servizi e logistica, residenti, ecc ...

Costruzione di forme di 'gestione condominiale' di alcune tematiche di interesse comune: gestione del verde pubblico, gestione della sicurezza e della video-sorveglianza, gestione energetica, ecc. Occorre quindi un organismo di gestione, più o meno formalizzato purché riconosciuto, e dotato di una piccola sede stabile.

### **Servizi Smart per gli operatori economici**

**Si può realizzare un canale web che permetta un'interazione agile ed immediata tra le piccole e medie imprese ed il Comune** sia per quanto concerne le richieste di documentazioni burocratiche, sia per i pagamenti rivolti verso la PA e altre esigenze. Questo garantisce un plus di attrattività per l'insediamento di nuove imprese che vedrebbero abbattuti i costi burocratici (sia in termini economici che di tempi). Inoltre le procedure informatiche diminuiscono i carichi di lavoro della macchina amministrativa comunale. In particolare i servizi online possono consentire di coprire più aree: Filo diretto con il Comune, Certificazioni, Ricerca Pratiche, Pagamenti, Servizi Tributari, Gare online, Sportelli funzionali online (pratiche edilizia, Anagrafe, Imprese, ecc ...)

### **Costruzione di un'identità riconoscibile dell'area produttiva verso l'esterno**

**Al fine di migliorare l'immagine delle aree produttive dovranno essere creati differenti concept e micro progetti che migliorino il brand della zona verso diversi soggetti:** cittadini, consumatori, aziende, distretti produttivi.

Il sito Web. Il sito web va rivolto a tre tipologie di soggetti. a) i consumer provenienti dalle zone adiacenti; b) i consumer che si relazionano dalle altre zone produttive del territorio modenese; c) gli operatori e residenti delle aree stesse.

Una App per trovare luoghi (PDI) e collegamenti in tempo reale. Al fine di rafforzare il rapporto comunicativo tra le aree e fruitori e attraverso la quale si potranno visionare le varie aziende presenti, consultare gli orari di apertura, i contatti, le offerte e il percorso più breve per raggiungerle.

Zone 'connect' (full Wi-Fi/carica/ecc). Ormai indispensabile per attrarre persone in ambito business, la connettività deve essere garantita in tutta l'area, possibilmente anche all'interno di punti di frequentazione come attività commerciali o pubblici esercizi. Il termine 'connect' inoltre deve garantire non solo una connessione utente - resto del mondo, ma anche una connessione utente - area produttiva.

**Con il preciso intento di incrementare i vantaggi competitivi delle Aree Produttive e di migliorare l'interazione economica tra Aree Produttive** (ma anche con riferimento ai servizi alla popolazione) possono essere concepiti i progetti "Marketplace e PDZ".

### **Il Marketplace (luoghi degli scambi) e la Proximity Delivering Zone**

**Il Marketplace è concepito per permettere agli imprenditori della zona produttiva di migliorare la propria forza negoziale durante l'acquisto di forniture e di servizi.** Si tratta di un sito fisico e insieme virtuale, una piattaforma che serva da 'centrale acquisti' per le attività locali, permettendo quindi un potere contrattuale maggiore. La logica è quella degli appalti: le società esterne competono per poter vincere la gara e poter assicurarsi un bacino maggiore a fronte di una minore marginalità sulla singola transazione. La fornitura sarà quindi inviata al Marketplace dal soggetto vincitore e lì le singole aziende del Produttive potranno comodamente ritirare i propri beni. Tale struttura fornisce quindi un incentivo economico (sia in termini di potere contrattuale sia in termini di logistica) per insediarsi e rimanere nella zona.

Al fine di pensare le aree Produttive non solo come entità produttiva a se, ma anche come fornitore di servizi ai residenti interni e a quelli delle comunità vicine, ed in particolare ai cittadini.

**Il Proximity Delivering è un concetto innovativo sviluppato per rispondere alla crescente esigenza di ottimizzare la ricezione di merci acquistate su internet.** Per qualsiasi merce in arrivo tramite corriere, l'acquirente può indicare come punto di consegna il PDZ, in questo modo i corrieri possano consegnare la merce senza preoccuparsi che il titolare sia effettivamente presente. Una volta consegnato il pacco alla Proximity Delivering Zone il destinatario potrà ritirarlo nel momento più comodo. Lo stesso servizio potrebbe essere fornito dalle aziende ai propri dipendenti, in modo da offrire un benefit aggiuntivo 'a costo zero'. I Proximity Delivering Zone possono essere resi totalmente automatizzati oppure necessitare della presenza di un addetto.

Il Marketplace e la Proximity Delivering Zone sono quindi due strumenti fortemente correlati che possono essere inseriti nel medesimo luogo. Le ricadute economiche sono positive per tutti gli attori coinvolti, si crea la cosiddetta win-win situation, ed è inoltre interessante notare come tali progetti siano completamente autosufficienti dal punto di vista economico finanziario e incentivino le aziende ad insediarsi sul territorio, e i cittadini a fruire di tale area.

Sia 'Market Place – PDZ' hanno un obiettivo ben specifico: da un lato intensificare le relazioni tra aziende e le relazioni tra distretti produttivi dell'area provinciale, dall'altro incentivare, con vantaggi competitivi di economicità ed efficienza, l'insediamento di aziende all'interno dell'area Produttiva.

### 2.3 - Attività di Formazione del Personale

**La proposta di formazione dovrà definire in primo luogo possibilità di accordi con i Comuni soci anche al fine di definire delle economie di scala nella organizzazione della formazione per il personale.**

Al fine di programmare un'attività di formazione pragmatica e funzionale alle competenze degli addetti CAP è stato richiesto di elaborare un resoconto della strumentazione hardware e software di cui si dispone.

POSTAZIONE	VERSIONE WINDOWS	VERSIONE OFFICE	ANNO ACQUISTO PC	ALTRI SOFTWARE
Luca Binacucci	Windows 8.0	Office 2013	2015	
Cristina Mauriello	Windows 8.1	Office 2013	2013	
Davide Maselli	Windows XP	Office 2003	2010	
Silvio Berni	Windows XP	Office 2000	2005	Autocad LT 2006
Raffaello Vallone	Windows XP	Office 2003	2005	Autocad LT 2006
Andrea Pozzi	Windows 8.1	Office 2013	2013	Autocad LT 2007
Barbara Melotti	Windows 8.1	Office 2013	2013	
Rita Bovo	Windows 7 (con possibilità di mettere 8.1)	Office 2013	2014	
computer segreteria non usato	Windows XP	Office 2000	2005	

La proposta funzionale ad equiparare le potenzialità di uso computer e programmi prevede il rinnovo del parco macchine di due postazioni dell'ufficio tecnico (postazioni Berni e Vallone, importo previsto circa € 1.600) e l'allineamento al 2013 dello strumento Office per tre postazioni (Maselli, Berni e Vallone importo previsto circa € 400). Si segnala come ad oggi l'ammortamento del parco PC risulti prossimo alla saturazione (circa il 90%).

Le competenze utilizzo software sono riportate nel Capitolo 1.1 e per ciascun dipendente è riportata la sintesi dell'utilizzo programmi in capo al CAP.

Partendo dai presupposti suesposti si propone il seguente piano di formazione triennale:

#### 2015

Visto l'impegno nella nuova riorganizzazione interna (sia di archivio che di gestione pratiche digitali) si ritiene di definire un programma di minima basato su:

- Il Gestionale atti di Datagraph Srl (programma ad oggi utilizzato solo per la parte di protocollo ma non per la predisposizione e pubblicazione atti). Tale attività riguarda l'intera struttura.
- L'Attività dell'Osservatorio provinciale Appalti Pubblici di Modena. E' già stato avviato il programma di approfondimento e aggiornamento (per un importo complessivo di € 1.000) con il coinvolgimento di:
- Mauriello - Maselli per l'Accordo Quadro, La gara di servizi e forniture. Analisi e criticità dello schema bando-tipo dell'A.N.AC per l'appalto di pulizia e igiene ambientale degli immobili e I requisiti per la partecipazione alle gare di appalto e le modalità di verifica.

- Biancucci per il ruolo del responsabile unico del procedimento negli appalti di lavori, servizi e forniture: funzioni, adempimenti e responsabilità.
- Melotti e Bovo per gli strumenti elettronici di acquisto gestiti da Consip S.p.A. o da altro soggetto aggregatore di riferimento ai sensi del D.L. 66/2014.

Per l'ufficio tecnico, in quanto coinvolto nella predisposizione del quadro conoscitivo per le aree industriali, si valuterà successivamente se e come definire un programma di aggiornamento.

## **2016**

Per il settore amministrativo si valuteranno corsi di aggiornamento riferibili alle nuove normative in campo amministrativo, fiscale ecc ... Si valuterà inoltre lo stato di avanzamento del progetto relativo al controllo di gestione e conseguentemente si predisporranno corsi di formazione relativi.

Per la struttura dell'Ufficio tecnico bisognerà prevedere corsi di aggiornamento relativi a:

- Inquadramento generale dei finanziamenti diretti e indiretti della UE e Regione.
- Inquadramento generale sulle norme dell'efficiamento energetico, anche alla luce delle novità 2019-2020.

## **2017**

Per il settore amministrativo si valuteranno corsi di aggiornamento riferibili alle nuove normative in campo amministrativo, fiscale ecc ...

Per la struttura dell'Ufficio tecnico bisognerà prevedere corsi di aggiornamento relativi ai servizi di cui al precedente punto 2.2.3 (Costruzione di un Network di Servizi Smart per gli operatori economici delle aree CAP e delle altre aree produttive del territorio provinciale) di implementazione delle prestazioni offerte dal CAP.



# **CONSORZIO ATTIVITA' PRODUTTIVE AREE E SERVIZI**

**Allegato alla deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 18 del 25/05/2015**

**Approvazione del Piano di Azioni 2015 -2017 predisposto dal Direttore in attuazione del Documento Programmatico 2015-2019 del Consorzio**

**Si esprime** parere favorevole in ordine alla regolarità tecnica, attestante la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa, della presente proposta di deliberazione ai sensi dell'art. 49 comma 1 del Testo Unico D.Lgs 18.08.2000 n. 267 ordinamento EE.LL.

Modena, li 25/05/2015

**f.to IL SEGRETARIO  
Dott.ssa Mirella Corradini**

**Si esprime** parere favorevole in merito alla regolarità contabile della presente proposta di deliberazione ai sensi dell'art. 49 comma 4 del Testo Unico D.Lgs 18.08.2000 n. 267 - art. 29 statuto.

Modena, li 25/05/2015

**f.to IL SEGRETARIO  
Dott.ssa Mirella Corradini**

f.to Il Presidente del CdA  
Anna Maria Vandelli

Letto, approvato e sottoscritto

**IL PRESIDENTE**  
(f.to Anna Maria Vandelli)

**IL SEGRETARIO**  
(f.to Mirella Corradini)

=====

La presente deliberazione è stata pubblicata all'Albo Pretorio del Consorzio Attività Produttive il e per giorni 15 consecutivi, e contro di essa non sono state presentate opposizioni.

**IL SEGRETARIO**  
(f.to Mirella Corradini)

=====

La presente deliberazione consta di n. 64 pagine ed è immediatamente esecutiva, ai sensi dell'art. 134 comma 4 del T.U. n. 267/2000 ordinamento EE.LL.

**IL SEGRETARIO**  
(f.to Mirella Corradini)

=====

Per copia conforme all'originale

Modena, li

**IL VICE SEGRETARIO**  
Mauriello Maria Cristina