

# CONSORZIO ATTIVITA' PRODUTTIVE - AREE E SERVIZI -

COPIA

## DELIBERAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

L'anno duemilaquindici (**2015**) questo giorno sedici (**16**) del mese di **luglio** alle ore 9,30 nella sede del Consorzio, in Strada S. Anna 210, si è riunito il Consiglio di Amministrazione, nelle persone dei Signori:

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

Assiste il Segretario del Consorzio MIRELLA CORRADINI

Presiede TURCI LUISA

Partecipa il Direttore BIANCUCCI LUCA

che pone in trattazione il seguente

### OGGETTO N. 23

**Piano di azioni 2015 – 2017 attribuite al Direttore - Approvazione della relazione di business Plan preliminare e proposta di controllo di gestione.**

Assume la Presidenza il Consigliere Luisa Turci, ai sensi del secondo periodo, comma 5 dell'art. 27 dello Statuto.

## **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.
- del Consiglio di Amministrazione n. 18 del 25.05.2015 con la quale è stato unanimemente approvato il Piano delle Azioni 2015 – 2017 di predisposizione del piano di lavoro per l'attuazione dei programmi e degli obiettivi assegnati, redatto dal Direttore (Obiettivo 1);

Dato atto che il secondo obiettivo prevede che il Direttore presenti, entro il 30 giugno 2015, in relazione agli obiettivi specifici definiti dal Consiglio di Amministrazione, una:

- a. Redazione del Business plan.
- b. Proposta di controllo di gestione.

Vista la relazione del Direttore, consegnata in data 30.06.2015;

Che la relazione individua i principali temi legati al sistema di pianificazione e controllo, da attivarsi nel triennio 2015 -2017, funzionale a pianificare e verificare le attività attivate dal Consorzio, riassumibili:

### **Sistema di pianificazione e controllo del Consorzio** Pianificazione Strategica

1. Pianificazione Strategica
  - Dove andare
  - Documento programmatico (2014 – 2019)  
(deliberazione dell'Assemblea Consorziale in data 16.01.2015 n. 3);
2. Pianificazione Operativa
  - Come ci si può arrivare
  - Relazione Azioni del Direttore (2015 – 2017)  
(deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 18 del 25.05.2015);
3. Controllo di gestione
  - Come controllare il percorso
  - Gestionale (2016 -2017)

Ritenuto che l'impostazione ed i contenuti della relazione, da aggiornarsi e completarsi in relazione al ruolo che il Consorzio dovrà avere nel e per il territorio, per i suoi soci e gli operatori economici, costituisca lo strumento utile e necessario per dare attuazione, in questa prima fase, agli indirizzi di programmazione dell'Assemblea Consorziale;

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, la relazione di business Plan preliminare e proposta di controllo di gestione (Piano delle Azioni 2015 – 2017) predisposto dal Direttore e unito al presente provvedimento quale parte integrante e sostanziale;

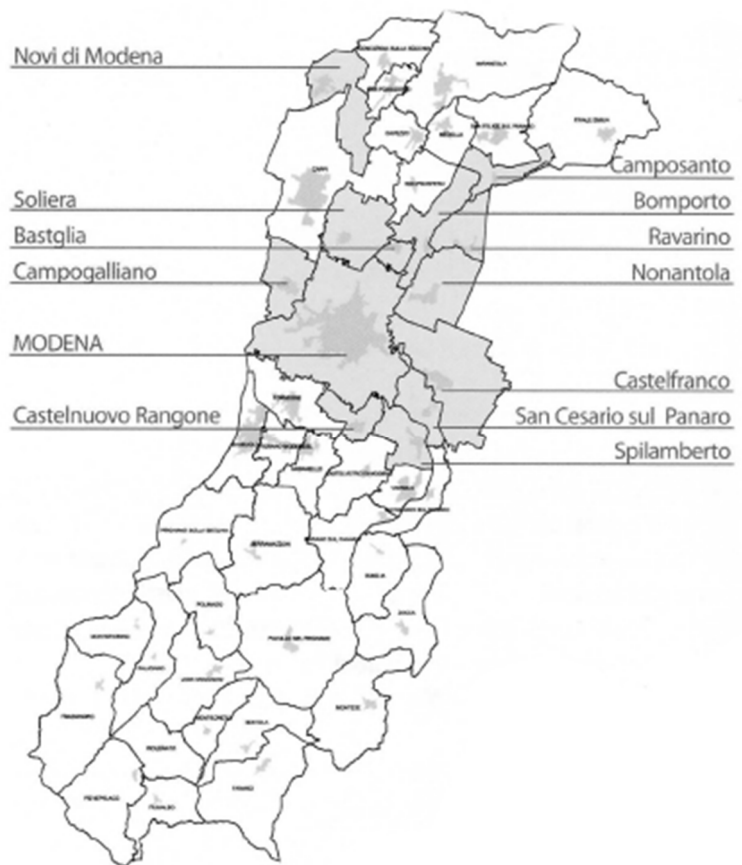
- di dare atto che il documento costituisce il primo passo di un business plan operativo da aggiornarsi e completarsi nel tempo, soprattutto al termine di un percorso di ragionamento e contestualizzazione sul ruolo che il Consorzio dovrà avere nel e per il territorio, per i suoi soci e gli operatori economici;

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

Business Plan Preliminare e Proposta Controllo di Gestione

(30 giugno 2015)



**Sommario**

Premessa .....	4
0 - Business Plan (CAP Service per le Aziende).....	5
0.1 - Il futuro del CAP.....	5
0.2 - Cosa può fare il CAP per l’economia del territorio.....	5
0.3 - Ascoltare, programmare, erogare .....	5
0.4 - Come promuovere i servizi? .....	6
0.5 - Il rapporto con le associazioni di categoria .....	6
0.6 - Cosa serve al CAP per fare questo? .....	7
1 - Business Plan (CAP Service per i Comuni) .....	7
2 – Nuova strategia commerciale per attività e collaborazioni/sinergie .....	14
3 – Comunicazione .....	23
4 - Controllo di Gestione (Premessa).....	24
4.1 - Funzione del Controllo di Gestione .....	24
4.2 - Composizione di un sistema di Controllo di Gestione.....	24
4.3 - Vantaggi del Controllo di Gestione .....	25
4.4 - Guadagno derivante dal Controllo di Gestione .....	25
4.6 - Proposta Controllo di Gestione .....	26
4.7 – Timing .....	27

## **Premessa**

La presente Relazione delimita le iniziali proposte per la definizione del Business Plan, tali proposte risultano di tipo preliminare in quanto il Direttore completerà entro il mese di luglio gli incontri informativi e conoscitivi con: i Comuni Soci, gli Enti Pubblici e Territoriali e le Associazioni di Categoria.

Altresì si dovranno trarre le proposte del presente documento e della Relazione dello scorso 30 Aprile (in riferimento soprattutto alle cosiddette attività del CAP Service) con l'attuazione della Legge Delrio che indica, tra le nuove funzioni della Provincia, anche quella di supporto tecnico-amministrativo ai Comuni. A tal proposito la Provincia di Modena ha già attivato la possibilità di convenzioni presso l'Ufficio avvocatura provinciale e sta lavorando a definire convenzioni per altre attività. In un contesto, quale quello appena descritto, il CAP potrà svolgere attività non di sovrapposizione ma di sinergia e collaborazione con la Provincia oltre che con i singoli Comuni e/o Unioni.

Si riportano di sotto i principali temi legati al sistema di pianificazione e controllo che sarà attivato nel triennio 2015-2017, funzionale a pianificare e verificare le attività attivate dal CAP.

## **Sistema di Pianificazione e Controllo del CAP**

### **1) Pianificazione Strategica**

- Dove Andare
- Documento Programmatico (2014-2019)

*(Delibera Assemblea Soci del 16 Gennaio 2015)*

### **2) Pianificazione Operativa**

- Come ci si può Arrivare
- Relazioni Azioni del Direttore (2015-2017)

*(Delibera CdA del 25 Maggio 2015)*

### **3) Controllo di Gestione\***

- Come controllare il Percorso
- Gestionale (2016-2017)

\*pilotare, governare, regolare e guidare. Necessita di alcuni strumenti, anche software, che possono avere natura contabile ed extra contabile.

## **0 - Business Plan (CAP Service per le Aziende)**

*[Rif. Fase 2 della Relazione di Azioni del Direttore 2015-2017]*

### **0.1 - Il futuro del CAP**

Il presente documento vuole essere il primo passo di un business plan operativo che dovrà aggiornarsi e completarsi nel tempo, soprattutto al termine di un percorso di ragionamento e contestualizzazione sul ruolo che il Consorzio dovrà avere nel e per il territorio, per i suoi soci e gli operatori economici. Solitamente un business plan si compone di diversi e articolati capitoli relativamente ad analisi del mercato e dei concorrenti, strategia di marketing, fonti di copertura degli investimenti, analisi economico-finanziaria; tutto ciò però non si mette a punto se non è certo e chiaro il 'prodotto' che si vuole introdurre sul mercato.

Premesso che il futuro del CAP non può essere programmabile più solo sulla base dell'attività di gestione e conferimento delle aree produttive è necessaria una riflessione approfondita sul ruolo del Consorzio e tale deve partire provando a rispondere ai quesiti 'Cosa può fare il CAP per i propri soci?' e 'Cosa può fare il CAP per l'economia del territorio? '. Dare risposta a queste domande significa implementare una strategia di doppio binario.

CAP Aree

CAP Service

### **0.2 - Cosa può fare il CAP per l'economia del territorio**

Sempre più oggi le imprese necessitano di attori di sistema in grado di offrire servizi di alta qualità che le supportino nel percorso di innovazione organizzativa, produttiva e commerciale; anche per un'economia solida e resistente come quella del nostro territorio il futuro non può essere roseo senza innovazione. Il CAP ha le caratteristiche e il potenziale relazionale ideale per rivestire il ruolo di maker dell'innovazione non solo per le aziende con le quali vanta un rapporto avviato nel tempo, ma anche per tutto il sistema e i distretti produttivi del territorio.

### **0.3 - Ascoltare, programmare, erogare**

Il CAP può intraprendere il percorso per diventare il driver dell'innovazione se si dimostra in grado di capire ciò di cui il territorio ha bisogno e di conseguenza svolgere un'azione di proposta attiva per supportare le aziende. Per dare corso a questa mission il CAP dovrà realizzare azioni di analisi del bisogno e di organizzatore dei servizi attraverso le partnership con attori specifici del mercato. Senza dubbio una azione di proposta efficace non può essere prodotta senza lo svolgimento di una raccolta organica del fabbisogno del territorio

e una corretta analisi dello stato dell'arte e delle richieste degli operatori economici locali.

Si propone l'attivazione **di una fase di ascolto del territorio (anche in sinergia con le pubbliche amministrazioni e con le associazioni economiche presenti sul territorio)** che si svolgerà in diversi step:

1) Questionario alle imprese	15 Settembre - 15 ottobre 2015
2) Focus group tematici (di settore e/o tipologia d'impresa) con le imprese	25 ottobre - 25 novembre 2015
3) Convegno/dibattito di restituzione dei risultati e raccolta di spunti/proposte sulle azioni da intraprendere	15 dicembre 2015

Questa prima fase cosiddetta di ascolto del fabbisogno dovrà svolgersi nel secondo semestre 2015 al fine di attivare e sperimentare l'erogazione dei servizi a partire da gennaio 2016 per 3 annualità.

La successiva **fase di introduzione del ruolo di service** potrà svolgersi secondo il seguente piano:

1) Azioni pilota di proposta dei primi 2 servizi 'prioritari' alle imprese convenzionate (proposta servizi a prezzi convenzionati)	1° trimestre 2016
2) Attivazione di un piano di marketing su bacino di imprese selezionate e conseguente azione commerciale	2° e 3° trimestre 2016
3) Messa a regime di altri servizi	Settembre 2016
4) Attivazione di un piano di marketing esteso e conseguente azione commerciale	4° trimestre 2016

#### 0.4 - Come promuovere i servizi?

Se il CAP avrà un reddito dall'attività di service sarà grazie alla sua storia di relazione con le imprese del territorio, ma anche ad un piano commerciale e di marketing finalizzato alla promozione di questo specifico ruolo. Il CAP potrà sfruttare i rapporti con le aziende già servite, ad esempio quelle con convenzione attiva alle quali proporre servizi a prezzi convenzionati, ma anche a tutte le imprese del territorio attraverso azioni di promozione diretta (canali web, marketing territoriale strategico, rappresentanze commerciali ad hoc) o indiretto grazie alla collaborazione delle associazioni di categoria.

#### 0.5 - Il rapporto con le associazioni di categoria

Le organizzazioni datoriali del territorio rappresentano un interlocutore strategico per lo sviluppo di CAP service; saranno fondamentali nella fase di ascolto del bisogno in quanto potranno al meglio descrivere le



necessità del tessuto produttivo modenese e dei loro associati. Inoltre potranno proporre alle aziende associate i servizi proposti dal CAP a condizioni agevolate in seguito alla stipula di apposite convenzioni. La volontà di CAP è creare valore aggiunto e ricchezza sul territorio introducendosi nell'erogazione dei servizi non con il ruolo di concorrente di altre realtà, ma in qualità di driver dell'innovazione attraverso una continua azione di proposta attiva.

## 0.6 - Cosa serve al CAP per fare questo?

L'attuale struttura organizzativa del Consorzio è attrezzata per lo svolgimento dei compiti attuali (gestione delle aree) e per l'erogazione dei servizi ai Comuni soci, ma vanno presi in considerazione degli investimenti per avviare e consolidare partnership con attori in grado di erogare servizi di qualità alle imprese.

Consulenza per la progettazione e lo svolgimento della fase di ascolto e analisi del fabbisogno (progettazione e somministrazione del questionario, conduzione dei focus group, analisi, sintesi e illustrazione di quanto emerso dalla raccolta) circa € 5.000 (2015).

Consulenza per la progettazione e lo svolgimento del piano marketing (promozione + vendite) per la promozione del ruolo di service alle imprese circa € 8.000/anno (2016 – 2017 – 2018).

Consulenza per la conduzione delle azioni commerciali (2016 – 2017 -2018).

## 1 - Business Plan (CAP Service per i Comuni)

*[Rif. Fase 2 della Relazione di Azioni del Direttore 2015-2017]*

Proposte di Servizi svolti dalla struttura interna del Consorzio (i Comuni soci e il CAP dovranno valutare entro il mese di settembre 2015 eventuali prestazioni di servizi sia nuovi che esistenti). Tale tipo di attività non necessitano di investimenti economici se non una riorganizzazione della struttura e definizione di un programma operativo per lo svolgimento degli stessi:

- A. 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.

Struttura già attrezzata per seguire il servizio (bisogna definire delle azioni per reperire materiale negli archivi dei comuni)

- B. Management decentrato di procedure e Svolgimento di attività tecnico-amministrative per conto dei Comuni consorziati e non,** 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.

Il Consorzio, mettendo in campo la propria esperienza, può svolgere:

- C. Stazione Unica Appaltante**, anche in riferimento alle pratiche post sisma di ricostruzione (A - predisposizione della documentazione dei Bandi di Gara per lavori nei Comuni e Unioni, B - predisposizione e gestione del bando di Gara e gestione della gara con aggiudicazione e supervisione dei lavori, C – bandi di Gara per Progettazione ecc...). Si rimanda alla pagina successiva per la sintesi del CV del CAP riferibile agli importi dei lavori amministrati dal 1998 sino ad oggi.

### Modalità di cooperazione

**a) Responsabile Unico del Procedimento (RUP):** in coerenza con il principio di appartenenza del RUP alla Amministrazione Aggiudicatrice. In casi eccezionali per carenza personale e urgenza il RUP può essere esterno. Il RUP sarà il referente unico per fornire tutte le informazioni necessarie e utili alla predisposizione del bando. (Il CAP può svolgere tale attività con la struttura attuale)

**b) Espletamento dei servizi di ingegneria e architettura:** necessari all'attuazione sono quelli previsti dal Codice dei Contratti (D.lgs 163/2006 t.v.) e dal Regolamento di esecuzione del Codice dei Contratti (D.P.R. 207/2010 t.v.) (Il CAP tale tipo di attività non può svolgerlo internamente, non è dotato delle necessarie competenze professionali, possibile attivazione con consulenze esterne?)

**c) Approvazione del Progetto (Validazione)** L'approvazione tecnico-amministrativa del progetto. (Il CAP tale tipo di attività non può svolgerlo internamente, non è dotato delle necessarie competenze professionali, possibile attivazione con consulenze esterne?)

**d) Predisposizione degli atti di gara e loro approvazione:** predisposizione degli atti di gara, segnatamente bando e disciplinare di gara, saranno predisposti dal CAP. Gli atti di gara saranno approvati dal Responsabile di servizio competente del Comune di \_\_\_\_\_ che acquisirà il CIG relativo e nominerà la commissione di gara. La gestione della gara farà capo al Comune di \_\_\_\_\_ che procederà alla sua aggiudicazione e alla stipula del contratto con il soggetto affidatario e alla assunzione degli impegni di spesa. (Il CAP può svolgere tale attività con la struttura attuale)

**e) Direzione Lavori e Collaudo:** Il CAP assicurerà con il proprio personale il supporto al RUP per la vigilanza sulla esecuzione dei lavori. Il Comune di \_\_\_\_\_ assicurerà la nomina del collaudatore in corso d'opera e finale dell'intervento ed approverà gli atti di collaudo. (Il CAP può svolgerlo solo per alcune opere riferibili prevalentemente alla realizzazione di opere di urbanizzazione)

**D. Verifiche e Analisi delle convenzioni e degli atti per la presa in carico del patrimonio comunale (pratiche di acquisizione, delle opere di urbanizzazione realizzate dai lottizzanti privati).** (il Responsabile Ufficio Tecnico ha avviato la definizione di azioni operative per il servizio). Struttura già attrezzata per seguire il servizio (bisogna reperire il materiale negli archivi dei Comuni).

**E. Sportello Unico Attività Produttive - SUAP Consorziale.** Tale ipotesi bisogna tragaruardarla con la costituzione dei SUAP di 'Unione' dei Comuni ed eventualmente stringere sinergie e forme di

collaborazione. La parte gestione pratiche ad oggi risulta forse presidiata, si ritiene invece che il CAP possa svolgere, per l'area vasta, la funzione di collettore per l'Attrattività delle aree industriali, mettendo in campo operazioni di Marketing Territoriali volte a garantire lo sviluppo e la rigenerazione dei distretti produttivi nel lungo periodo.

**F. Collaborazione con Ente di Formazione 'FormModena'.** Ente accreditato e funzionale alla formazione dei dipendenti CAP e dei Comuni Consorziati e non.

#### LAVORI PUBBLICI REALIZZATI DAL CONSORZIO ATTIVITA' PRODUTTIVE AREE E SERVIZI

Movimentati lavori per € 51.738.759,46

Nr.	Anno	Oggetto	Comune	Ruolo Stazione Appaltante	Importo lavori In Euro	Criterio aggiudicazione	Attività esterne	Attività interne	Note
1	1998	Realizzazione Centro Dipartimentale Carni	Castelnuovo Rangone	Per conto del Comune	337.008,21	Asta pubblica	Progettazione, D.L., collaudo	Attività tecnica di supporto Attività Amministrativa dalla Procedura di aggiudicazione, al collaudo (bandi, contratti, perizie, ecc)	
2	1999	Urbanizzazioni PIP 8 Via Emilia Ovest- 1° stralcio	Modena	In proprio	3.144.276,62	Asta pubblica	Progettazione, D.L., collaudo	Attività tecnica di supporto Attività Amministrativa dalla Procedura di aggiudicazione, al collaudo (bandi, contratti, perizie, ecc)	
3	2000	Urbanizzazioni PIP 8 - Via Emilia Ovest - 2° stralcio	Modena	In proprio	2.023.792,24	Asta pubblica	Progettazione, D.L., collaudo	Attività tecnica di supporto Attività Amministrativa dalla Procedura di aggiudicazione, al collaudo (bandi, contratti, perizie, ecc)	
4	2000	Urbanizzazioni PIP 1 Fratelli Rosselli - 1°	Modena	In proprio	51.387,46	Trattativa privata	Progettazione, D.L., collaudo	Attività tecnica di supporto	

		stralcio						Attività Amministrativa dalla Procedura di aggiudicazione, al collaudo (bandi, contratti, perizie, ecc)	
5	2000	Urbanizzazioni PIP 1 Fratelli Rosselli – 2 ° stralcio	Modena	In proprio	511.292,33	Asta pubblica	Progettazione, D.L., collaudo	Attività tecnica di supporto Attività Amministrativa dalla Procedura di aggiudicazione, al collaudo (bandi, contratti, perizie, ecc)	
6	2001	Urbanizzazioni PIP Campogalliano 2	Campogalliano	In proprio	650.735,69	Asta pubblica	Progettazione, D.L., collaudo	Attività tecnica di supporto Attività Amministrativa dalla Procedura di aggiudicazione, al collaudo (bandi, contratti, perizie, ecc)	
7	2002	Urbanizzazioni PIP Sozzigalli	Soliera	In proprio	854.084,40	Asta pubblica	Progettazione, D.L., collaudo	Attività tecnica di supporto Attività Amministrativa dalla Procedura di aggiudicazione, al collaudo (bandi, contratti, perizie, ecc)	
8	2002	Urbanizzazioni PIP Torrazzi	Modena	In proprio	4.788.832,90	Asta pubblica	Progettazione, D.L., collaudo	Attività tecnica di supporto Attività Amministrativa dalla Procedura di aggiudicazione, al collaudo (bandi, contratti, perizie, ecc)	

9	2003	Tangenziale Pasternak	Modena	Per conto Comune Modena e Provincia	5.135.555,84	Asta pubblica	Progettazione, D.L., collaudo	Attività tecnica di supporto Attività Amministrativa dalla Procedura di aggiudicazione, al collaudo (bandi, contratti, perizie, ecc)	
10	2003	Archivi Giudiziari	Modena	Per conto Comune Modena	591.059,24	Asta pubblica	Progettazione, D.L., collaudo	Attività tecnica di supporto Attività Amministrativa dalla Procedura di aggiudicazione, al collaudo (bandi, contratti, perizie, ecc)	
11	2003	Centro Handicap	Ravarino	Per conto Unione del Sorbara, Ravarino, San Cesario, Castelfranco	572.850,00	Asta Pubblica	Progettazione, D.L., collaudo	Il Consorzio ha seguito la fase di progettazione (bando per incarico) L'Unione la fase di aggiudicazione e Il Consorzio l'esecuzione	
12	2004	Urbanizzazioni PIP Bastiglia 2	Bastiglia	In proprio	1.298.473,88	Asta pubblica	Progettazione, D.L., collaudo	Attività tecnica di supporto Attività Amministrativa dalla Procedura di aggiudicazione, al collaudo (bandi, contratti, perizie, ecc)	
13	2004	Urbanizzazioni PIP San Cesario S.P. 2	San Cesario S.P.	In proprio	5.327.760,64	Asta pubblica	Progettazione, D.L., collaudo	Attività tecnica di supporto Attività Amministrativa dalla Procedura di aggiudicazione, al collaudo (bandi, contratti, perizie, ecc)	Gara Europea

14	2005	Urbanizzazioni PIP San Damaso	Modena	In proprio	377.915,78	Asta pubblica	Progettazione, D.L., collaudo	Attività tecnica di supporto Attività Amministrativa dalla Procedura di aggiudicazione, al collaudo (bandi, contratti, perizie, ecc)	
15	2007	Verde PIP 8 – Via Emilia Ovest	Modena	In proprio	262.453,22	Asta pubblica	Progettazione, D.L., collaudo	Attività tecnica di supporto Attività Amministrativa dalla Procedura di aggiudicazione, al collaudo (bandi, contratti, perizie, ecc)	
16	2007	Ciclabile	Bastiglia	In proprio	54.254,38	Trattativa privata	Progettazione, D.L., collaudo	Attività tecnica di supporto Attività Amministrativa dalla Procedura di aggiudicazione, al collaudo (bandi, contratti, perizie, ecc)	
17	2007	Svincolo stradale	Bastiglia	In proprio	135.399,96	Trattativa privata	Progettazione, D.L., collaudo	Attività tecnica di supporto Attività Amministrativa dalla Procedura di aggiudicazione, al collaudo (bandi, contratti, perizie, ecc)	
18	2007	Urbanizzazioni PIP Abrenunzio	Ravarino	Per conto del Comune di Ravarino	2.036.344,97	Asta pubblica	Progettazione, D.L., collaudo	Attività tecnica di supporto Attività Amministrativa dalla Procedura di aggiudicazione, al collaudo (bandi, contratti, perizie, ecc)	

19	2007	Urbanizzazioni PIP Novi	Novi	In proprio	1.525.000,00	Asta pubblica	Progettazione, D.L., collaudo	Attività tecnica di supporto Attività Amministrativa dalla Procedura di aggiudicazione, al collaudo (bandi, contratti, perizie, ecc)	
20	2011	Apea Modena	Modena	Per conto Comune Modena	5.360.000,00	Concessione		Preliminare	Gara Europea
21	2011	Apea Nonantola	Nonantola	Per conto Comune di Nonantola	6.689.151,03	Concessione		Preliminare	Gara Europea
22	2011	Apea Bomporto	Bomporto	Per conto Comune di Bomporto	5.387.200,00	Concessione		Preliminare	Gara Europea
23	2011	Urbanizzazioni PIP Via Pica	Modena	In proprio	976.930,67	Asta pubblica	Progettazione, D.L., collaudo	Attività tecnica di supporto Attività Amministrativa dalla Procedura di aggiudicazione, al collaudo (bandi, contratti, perizie, ecc)	
24	2012	Urbanizzazioni PIP 10 Ponte Alto Sud	Modena	In proprio	3.647.000,00	Asta pubblica	D.L., collaudo	Progettazione Attività tecnica di supporto Attività Amministrativa dalla Procedura di aggiudicazione, al collaudo (bandi, contratti, perizie, ecc)	

## **2 – Nuova strategia commerciale per attività e collaborazioni/sinergie**

*[Rif. Fase 2 della Relazione di Azioni del Direttore 2015-2017]*

Tale attività è in capo al Direttore in accordo con il CdA. Tale tipo di strategia non necessita di investimenti economici se non una riorganizzazione della struttura e la definizione di un programma operativo per la determinazione dei contenuti degli accordi.

Nelle successive righe si riporta un possibile indice di Accordi e/o Intese per ampliare le relazioni e le opportunità di attrarre investimenti sulle aree industriali. Nelle pagine successive si riportano delle proposte di protocollo d'intesa con i possibili contenuti preliminari.

- A. Agenzia SIPRO di Ferrara** per i temi riferibili alle reciproche attività che non si sovrappongono dal punto di vista delle competenze professionali oltreché territoriali.
- B. Fondazione Democenter-Sipe** per i temi relativi alla Ricerca&Sviluppo, Startup, Incubatori, Finanziamenti UE riferibili a progetti territoriali e disponibilità/censimento contenitori dismessi.
- C. Ervet** per i temi di cui alla L.R. 14/2014 cd. Legge sull'attrattività.
- D. AESS e ANCI Emilia Romagna** per i temi relativi all'Energia.
- E. Lepida SpA** per i temi dell'ICT e della Banda Ultra Larga (BUL).
- F. FICEI** – federazioni Consorzi per ampliare le relazioni extra territoriali e Reti di Consorzi.

Entro dicembre 2015 si propone di sottoscrivere i relativi Protocolli d'intesa e/o Convenzioni.

**Sinergia con SIPRO ([www.siproferrara.com](http://www.siproferrara.com))**

**Le tematiche sulle quali SIPRO e CAP possono collaborare possono essere le seguenti:**

Riqualificazione e rigenerazione delle aree industriali e rilancio delle tematiche APEA. Le parole di riferimento in questa fase di crisi economica e sociale sono recupero, riqualificazione e riciclo nelle varie declinazioni che i relativi processi di rigenerazione richiedono. Il grande ostacolo nella trasformazione dell'esistente risulta tuttavia essere l'effettiva attuazione dei processi di riqualificazione e rigenerazione in quanto a tempo e risorse.

L'obiettivo è di collaborare per contenere i processi di abbandono di strutture esistenti, individuare le strategie, le risorse e i possibili attori per la realizzazione dei progetti di recupero e rigenerazione.

Inoltre, attivare collaborazioni per la definizione di una strategia comune di qualificazione e promozione delle APEA, come ulteriore asset del territorio.

**Infrastrutture e Reti (Cispadana)**

L'Autostrada Regionale Cispadana favorirà il collegamento diretto tra i territori delle Province di Parma, Reggio Emilia, Modena e Ferrara e il completamento del corridoio est-ovest con il mare Adriatico, migliorando



la comunicazione con l'area costiera ferrarese e ravennate, il parco del delta del Po e le città di Ravenna e Ferrara, oltre ad agevolare i flussi di merci e persone verso il porto di Ravenna.

L'obiettivo è la collaborazione tra gli Enti per valorizzare al meglio le opportunità di questa infrastruttura per rivitalizzare economicamente un'area dell'Emilia-Romagna che soffre storicamente per la mancanza di collegamenti rapidi e agevoli, incrementando l'attrattività insediativa delle aree industriali e diventando elemento portante di un sistema infrastrutturale dotato di forti interconnessioni tra strada, ferrovia e rete navigabile.

### **L.R. Attrattività (14/2014)**

Nel luglio del 2014 la Regione Emilia Romagna ha approvato una legge che ha l'obiettivo del rilancio degli investimenti pubblici e privati: una leva fondamentale per far ripartire la domanda interna, per aumentare le esportazioni e per creare nuova occupazione, stabile e qualificata. La legge risponde, infatti, alla duplice esigenza di contribuire alla ripresa economica e rafforzare la competitività e la capacità di innovazione del sistema produttivo dell'Emilia-Romagna.

SIPRO e CAP possono individuare congiuntamente le leve per promuovere gli investimenti produttivi in un'ottica di marketing territoriale a supporto dell'agenzia regionale.

Si condivide, quindi, di attivare un tavolo permanente di lavoro per:

- Confrontarsi prioritariamente sulle tematiche sopra elencate.
- Indicare ulteriori ambiti di collaborazione.
- Individuare contenitori finanziari pubblici (regionali, nazionali o europei) per sostanziare attività su Progettualità specifiche.
- Aumentare reciprocamente le competenze dei due staff (ad es. sportello imprese e finanziamenti UE).

### **Sinergia con Fondazione Democenter-Sipe ([www.democentersipe.it](http://www.democentersipe.it))**

La Fondazione Democenter-Sipe riunisce istituzioni, associazioni di categoria, fondazioni bancarie e oltre 60 imprese del territorio. La Fondazione Democenter-Sipe fa parte della Rete regionale dell'Alta Tecnologia dell'Emilia-Romagna e attraverso questa ha accesso ai maggiori centri di ricerca internazionali per trovare le risposte migliori alle esigenze delle imprese.

La Fondazione Democenter-Sipe

#### È strutturata per divisioni funzionali:

- Motoristica e meccanica avanzata, il settore storicamente trainante del territorio modenese, fonte di continua ispirazione ed al tempo stesso aperto a proposte ed idee innovative;
- ICT, design-creatività, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono centrali nello sviluppo economico e sociale di comunità e territori.

- Biomedicale e protesica, con il Tecnopolo di Mirandola Democenter ha creato un presidio stabile ed operativo al centro del distretto industriale più importante d'Europa.
- Creazione d'impresa, ovvero favorire l'emersione di idee innovative, la nascita e lo sviluppo di startup e di spin-off, la costruzione di partnership tra i soggetti dell'innovazione e gli imprenditori del territorio.

È impostata per offrire servizi alle imprese:

- Per il Trasferimento tecnologico, attraverso i laboratori e le strutture dell'Università di Modena e Reggio Emilia, la Rete Alta Tecnologia della Regione Emilia Romagna, i rapporti con alcuni tra i maggiori centri di ricerca internazionali.
- Per l'accesso a diverse forme di finanziamento, con la partecipazione ai bandi regionali ed europei nei settori di competenza e su tutto il fronte delle start up innovative.
- Per la Cooperazione internazionale, con proposte e progetti gestiti insieme alle Istituzioni e rivolti alla riqualificazione ed allo sviluppo del territorio.
- Per l'Alta formazione, con una serie di proposte di master, corsi e approfondimenti nell'ambito delle quattro divisioni, ma soprattutto mirati a rispondere alle esigenze specifiche delle imprese.

È perciò organizzata per fornire azioni di sostegno:

- Alle imprese, con la possibilità di fornire consulenze globali relativamente a risorse e finanziamenti, trasferimento tecnologico, bandi europei e regionali, formazione specifica e dedicata.
- Alle start up, con una divisione interamente dedicata, incubatori, laboratori e, soprattutto, un'esperienza consolidata e riconosciuta nel far emergere le nuove idee imprenditoriali e nell'accelerare il processo di sviluppo a mercato.
- Alla ricerca, con il rapporto diretto con i dipartimenti dell'Università di Modena e Reggio Emilia, l'accesso alla Rete ad Alta Tecnologia della Regione Emilia Romagna, lo scambio continuo tra ricercatori e imprese innovative.
- Al territorio, inteso come insieme di elementi di natura istituzionale, sociale ed economica, con soluzioni dedicate a problemi complessi, dall'ambiente alla viabilità, dalla sicurezza al risparmio energetico.

La struttura di Democenter, inoltre, è a disposizione delle imprese per diagnosi e individuazione di opportunità di miglioramento di prodotti e processi, attraverso analisi strumentali, prove di laboratorio, misure, utilizzo di impianti speciali, consulenze tecniche, analisi bibliografiche e brevettuali, benchmark, perizie.

Le parti si impegnano a:

- Confrontarsi prioritariamente sulle tematiche sopra elencate.

- Indicare ulteriori ambiti di collaborazione.
- Individuare contenitori finanziari pubblici (regionali, nazionali o europei) per sostanziare attività su Progettualità specifiche relative alla rigenerazione delle aree industriali.
- Definire azioni comuni per elaborare un'analisi e relativa mappatura dei contenitori dismessi funzionali ad un utilizzo per incubatori, ecc...

### **Sinergia con ERVET ([www.ervet.it](http://www.ervet.it))**

ERVET è la società 'in house' della Regione Emilia-Romagna che opera come agenzia di sviluppo territoriale a supporto della Regione, in conformità alla legge regionale n. 26/2007 (che modifica le precedenti n. 25/1993 e n. 5/2003) e alla legge regionale 18 luglio 2014 n. 14 (PROMOZIONE DEGLI INVESTIMENTI IN EMILIA-ROMAGNA).

Competenza di ERVET è la realizzazione di azioni coordinate per promuovere lo sviluppo sostenibile e la qualificazione ambientale del territorio regionale.

ERVET si compone di quattro unità operative: 'Sviluppo territoriale ed attrattività', 'Sviluppo economico e ambiente', 'UE, cooperazione internazionale e coesione sociale', 'Fondi Strutturali'.

Le parti si impegnano a:

- Dare vita ad un tavolo permanente sui temi dell'attrattività e della competitività del territorio.
- Condividere le informazioni utili a definire gli elementi del pacchetto localizzativo (ad es. asset immobiliari, incentivi e agevolazioni locali, ecc.).
- Lavorare di comune accordo per giungere all'individuazione, anche all'interno della L.R. 14/2014 e delle opportunità offerte dai bandi regionali, nazionali ed europei, delle priorità di intervento territoriali (ad es. filiere per l'attrattività di nuovi investimenti).
- Promuovere, nelle sedi deputate, le opportunità di investimento, individuando il CAP come 'interlocutore territoriale' per l'area modenese.
- Giungere alla definizione di specifici modelli di intervento previsti dagli strumenti vigenti (ad es. Accordo di insediamento, Impianti collettivi, ecc.).
- Sperimentare nelle aree modenesi i modelli individuati, anche attraverso la partecipazione a progetti di cooperazione.

### **Sinergia con AESS ([www.aess-modena.it](http://www.aess-modena.it))**

AESS MODENA è l'Associazione denominata 'AGENZIA PER L'ENERGIA E LO SVILUPPO SOSTENIBILE' abbreviabile in 'A.E.S.S.'. E' dotata di autonomia patrimoniale, non ha scopo di lucro ed è indirizzata alla prestazione di servizi ad imprese, operatori economici e sociali, enti pubblici e di diritto privato, altre associazioni, nei settori della razionalizzazione e del miglioramento dell'efficienza nell'uso delle riserve energetiche, del risparmio energetico, del ricorso a fonti energetiche rinnovabili, della riduzione delle

emissioni di gas climalteranti, della promozione del trasporto collettivo, della sensibilizzazione dell'opinione pubblica nei confronti dello sviluppo sostenibile, e in ogni altro campo collaterale.

Opera in conformità alla normativa nazionale e comunitaria UE inerente l'efficienza energetica, la diffusione delle fonti energetiche rinnovabili e persegue, tra l'altro, l'obiettivo di contribuire all'attuazione delle previsioni della Strategia Energetica Nazionale e delle sue future evoluzioni.

Il Protocollo di intesa regola i rapporti tra AESS e CAP per lo svolgimento di attività di coordinamento, supporto, assistenza, formazione nella definizione e attuazione di politiche energetiche locali e nella realizzazione ed attivazione di progetti di risparmio energetico per le imprese.

Le parti si impegnano a:

- Individuare modalità operative di applicazione di strumenti PPP (Partnership Pubblico Privato);
- Promuovere e supportare l'accesso a fondi europei nell'attuale periodo di programmazione (2014-2020) anche su progetti specifici di prevalente carattere energetico;
- Individuare strumenti di finanziamento pubblici, in particolare gli strumenti di cooperazione territoriale, al fine di proseguire le attività di collaborazione per individuare risorse aggiuntive ad integrazione dei contenitori vigenti.

#### **Sinergia con ANCI Emilia Romagna ([www.anci.emilia-romagna.it](http://www.anci.emilia-romagna.it))**

L'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani, cui aderiscono i Comuni senza distinzione d'importanza demografica, è una Associazione unitaria a carattere nazionale. L'ANCI ebbe vita nel 1901, soppressa dal fascismo nel 1927 è stata poi ricostituita nel dopoguerra e la sede nazionale è a Roma. Finalità principale dell'ANCI, e ragione della sua istituzione, è la difesa e l'affermazione del principio delle autonomie comunali, che trova riconoscimento nella nostra Costituzione. L'autonomia comunale attuata nell'ambito dell'interesse dello Stato, rende l'azione della pubblica Amministrazione più efficace, più tempestiva e maggiormente aderente alle esigenze delle collettività locali.

L'azione dell'ANCI si sviluppa su diversi terreni: rappresenta gli associati nei confronti degli organi centrali dello Stato; promuove lo studio di problemi che interessano i Comuni intervenendo con propri rappresentanti nelle sedi in cui si discutono gli interessi delle autonomie locali, presta consulenze agli associati; partecipa alla contrattazione collettiva per il personale degli enti locali; promuove e coordina in via esclusiva le relazioni internazionali e le attività di cooperazione allo sviluppo, nello spirito di solidarietà fra i governi locali. L'Associazione nazionale è costituita dalle Associazioni regionali.

L'ANCI Emilia Romagna è stata istituita il 3 maggio 1969 a Bologna, rappresenta gli enti locali associati della Regione (gli iscritti sono attualmente 322 su 340 Comuni) e persegue gli obiettivi dell'Associazione nazionale nell'ambito dell'Emilia Romagna. L'ANCI è punto di incontro delle esperienze e delle esigenze degli amministratori; la sua azione assicura, pur nella diversità delle situazioni locali, un necessario coordinamento fra le autonomie. In particolare cura l'informazione, l'aggiornamento e l'approfondimento delle varie tematiche che riguardano la vita delle autonomie, attua processi di formazione finalizzati ad assistere gli enti soprattutto in occasione di innovazioni organizzative rese necessarie dalle modifiche legislative.

Le parti si impegnano a:

- Individuare modalità operative di applicazione di strumenti PPP (Partnership Pubblico Privato);
- Promuovere e supportare l'accesso a fondi europei nell'attuale periodo di programmazione (2014-2020) anche su progetti strategici di carattere energetico;
- Individuare strumenti di finanziamento pubblici, in particolare gli strumenti di cooperazione territoriale, al fine di proseguire le attività di collaborazione per individuare risorse aggiuntive ad integrazione dei contenitori vigenti.

**N.B.** L'accordo con AESS e ANCI potrebbe essere sottoscritto a 3 (tre), dove ANCI svolge ruolo di Policy energetiche e AESS ruolo più operativo-progettuale.

#### **Sinergia con Lepida SpA ([www.lepida.it](http://www.lepida.it))**

Veloci velocissimi, con una capacità di elaborare informazioni 'pesanti' in tempi molto ridotti rispetto a 'prima'. Prima della banda ultra larga. È la principale osservazione che fanno le aziende che stanno utilizzando la fibra messa a disposizione da Lepida SpA nelle aree industriali. E alcune di queste imprese godono anche del vantaggio della rapidità nella connessione diretta tra sedi diverse della loro attività. Viene apprezzata l'attivazione di piattaforme di lavoro condiviso, la riduzione delle tempistiche di elaborazione, nonché l'aumento della attività via videoconferenza, risparmiando su viaggi e tempi morti. Ad oggi in regione sono 11 le aree già connesse, con 52 aziende collegate; 18 aree in fase di realizzazione e 11 in fase di analisi di fattibilità.

L'operazione avviene sulla base di un modello di partnership pubblico/privato che consente anche alle aree meno appetibili per gli operatori di dotarsi di infrastrutture non solo più veloci, ma simmetriche e affidabili.

Nel modello fino ad oggi attivato (e inserito nella Legge Regionale sull'attrattività territoriale n. 14/2014) il pubblico mette a disposizione le tubature, gratuitamente, mentre i privati finanziano la fibra ottica: la rete, FTTH, diviene di proprietà del Comune, che ne concede l'uso gratuito per una quindicina di anni alle aziende co-finanziatrici.

Lepida SpA si occupa della progettazione e della direzione lavori, nonché di trovare gli operatori che erogheranno poi il servizio. Presto l'operazione si amplierà: dopo alcuni passaggi tecnici in corso, il Programma Operativo del FESR 2014-2020 della Regione metterà a disposizione 26 ML di € per le aree non di montagna, che invece saranno oggetto di azioni specifiche sul FEASR. Si stanno elaborando i criteri che porteranno a definire la mappa degli interventi in coerenza con i meccanismi di Aiuto di Stato già notificati. Si tratta di interventi diretti, che porteranno la fibra ottica sino alla soglia della singole imprese.

**N.B.** La prima settimana di luglio è previsto un incontro con il Direttore di Lepida funzionale a comprendere le modalità di richiesta e formalizzazione per aderire alle opportunità di finanziamento BUL.

#### **Sinergia con FICEI ([www.ficei.it](http://www.ficei.it))**

La F.I.C.E.I. (Federazione Italiana Consorzi Enti Industrializzazione) è l'organizzazione italiana che raggruppa e rappresenta i Consorzi e gli Enti per la promozione e lo sviluppo industriale. Il CAP può valutare strategie di

collaborazioni con il FICEI funzionali a implementare le relazioni extraterritoriali.

Il tema delle reti è recentemente entrato con forza nel dibattito sugli strumenti per lo sviluppo economico locale e per il superamento del cosiddetto gap dimensionale delle nostre imprese.

Dando per conosciuto l'articolato confronto sull'argomento, preme sottolineare come lo 'strumento rete' vada ad arricchire la 'cassetta degli arnesi' dello sviluppo locale aggiungendosi a modelli organizzativi spontanei, come nel caso dei distretti industriali e più recentemente commerciali e agricoli, dei patti territoriali, dei contratti d'area e dei consorzi d'industrializzazione. Strumenti tra loro differenti, ma con un denominatore comune, rappresentato dal modello di sviluppo 'dal basso', dalla forte connotazione partecipativa, e da un altrettanto forte aspetto di inclusione sociale.

In questo quadro, si colloca la 'rete' che non è alternativa ai modelli precedenti, ma ne può rappresentare un valido strumento di attuazione e modernizzazione, ciò vale soprattutto per i **Consorzi d'industrializzazione che sono 'reti di fatto'**. Appare quindi chiaro come questi, nell'ambito del loro processo di riposizionamento competitivo, possano diventare i primi utilizzatori del modello 'rete', sia per favorire una loro ristrutturazione interna, sia per fare da 'facilitatori' ad eventuali progetti di rete delle imprese insediate nelle aree industriali.

Il '**Progetto Reti**' del FICEI perciò si propone di approfondire le competenze presenti nelle società di gestione dei vari Consorzi provinciali, di analizzare le caratteristiche quantitative e qualitative delle imprese presenti nei singoli consorzi e di osservare i fabbisogni in termini di servizi correlati e innovativi delle imprese insediate.

Tre sono i principali obiettivi del progetto di ricerca:

- 1) **avviare dei processi di valorizzazione le best-practices attuate dai diversi Consorzi**, finalizzate alla ricerca di una maggior efficienza interna nell'erogazione dei servizi tradizionali;
- 2) sviluppare, nell'ambito della mission specifica dei Consorzi, **una gamma di servizi 'correlati' a quelli tradizionali**;
- 3) **candidare i Consorzi come interlocutori non solo 'immobiliari' delle aziende insediate, bensì come partner nei loro processi di sviluppo, attraverso l'assunzione del ruolo di 'aggregatori di domanda'** per tutte quelle funzioni che le aziende non riescono o non ritengono conveniente svolgere all'interno. Nella convinzione che la funzione di 'aggregatore di domanda' di servizi avanzati potrebbe consentire un rapporto più stretto con le imprese insediate e inoltre fornire loro un vantaggio di 'scala' nell'approvvigionamento.

A questo proposito, prendendo le mosse dalle precedenti considerazioni, il FICEI ha affrontato il tema del 'nuovo ruolo dei Consorzi per lo sviluppo industriale' in un'ottica di 'meta-organizzazione' dell'area industriale.

Il FICEI affronta la tematica delle Aree Produttive Ecologicamente Attrezzate, meglio conosciute con l'acronimo APEA, come evoluzione naturale delle aree di sviluppo industriale e come presupposto all'attuazione di una 'rete regolata' a livello regionale ed interregionale. Dopo aver verificato lo stato della rete attuale, sono individuate, attraverso approcci 'technological related' e 'market related', le prioritarie aree di intervento e le principali tematiche su cui impostare le possibili reti.

In chiusura il FICEI ha messo in risalto le potenzialità di un'azione di marketing territoriale a livello

sovrana nazionale svolta a livello centrale dalla Federazione dei Consorzi stessa nelle vesti di 'agenzia per gli investimenti esteri di tipo field'. La proposta è quella di ideare un database quali - quantitativo costantemente aggiornato, nella convinzione che un'azione così strutturata possa ricoprire un importante ruolo di attrazione degli investimenti esteri in Italia e che possa rappresentare un ulteriore passo da compiere verso un 'Progetto Reti 2.0'.

La metodologia suggerita rappresenta lo strumento con cui i Consorzi Industriali potranno raggiungere la cosiddetta 'seconda giovinezza'. Tuttavia, il successo dell'auspicata evoluzione dipende dalla capacità di applicare e declinare in modo coerente tale strumento all'ambiente socio - culturale e soprattutto dalla capacità di attivare il coinvolgimento di tutti gli attori dello sviluppo locale, non solo quindi degli enti pubblici, ma anche dei destinatari finali delle azioni che saranno intraprese: le imprese.

**'Il Contratto di Rete per i Consorzi industriali'**, ha predisposto una ricerca finalizzata a cogliere la possibilità di trasferire efficacemente il modello 'rete' alle realtà consortili, con lo scopo di favorire la ristrutturazione interna degli enti e al contempo di far assumere loro il ruolo di 'facilitatori' in eventuali progetti di rete per le imprese insediate.

Il 'Progetto Reti' perciò si propone i seguenti obiettivi:

Valorizzare le best-practices attuate dai diversi Consorzi, finalizzate alla ricerca di una **maggior efficienza interna nell'erogazione dei servizi tradizionali**. Sistemi informativi, processi di erogazione dei servizi, modelli gestionali, regolamenti, sono tutti strumenti che possono essere condivisi e implementati al fine di raggiungere una standardizzazione che consenta un più efficace scambio informativo tra i Consorzi, tra i Consorzi e le imprese, tra i Consorzi e le Istituzioni Locali.

Formazione dei quadri e dirigenti dei Consorzi, per la quale FICEI potrebbe ipotizzare una 'Scuola di Sistema', da realizzarsi attraverso i Consorzi stessi più avanzati. In questo senso risulta molto utile l'esperienza in corso presso i Consorzi delle regioni Puglia.

Sviluppare, nell'ambito della mission specifica dei Consorzi, una gamma di servizi 'correlati' a quelli tradizionali. Si tratta di introdurre il concetto di 'ciclo di vita' dell'insediamento del Consorzio e definire un nuovo carnet di servizi che ne accompagni l'evoluzione, integrando ad esempio i servizi di 'primo insediamento' con quelli di manutenzione e valorizzazione del patrimonio esistente, nonché ipotizzando anche un ruolo di 'incubatore' di iniziative di start-up di nuove aziende innovative e di spin-off originati da aziende insediate.

Candidare i Consorzi ad interlocutori non solo 'immobiliari' delle aziende insediate, bensì come partner nei loro processi di sviluppo, attraverso l'assunzione del ruolo di 'aggregatori di domanda' per tutte quelle funzioni che le aziende non riescono o non ritengono conveniente svolgere all'interno. Oltre, quindi, ai classici servizi fiscali e amministrativi, anche servizi che riguardano:

a) L'innovazione di prodotto/processo ed organizzativa (reti di subfornitura); b) L'internazionalizzazione; c) Il credito; d) La formazione; e) L'energia (ESCO); f) La gestione rifiuti; g) La logistica; h) Gli acquisti di altre commodities.

La funzione di **'aggregatore di domanda'** di servizi avanzati potrebbe consentire un rapporto più stretto con

le imprese insediate e inoltre fornire loro un vantaggio di 'scala' nell'approvvigionamento, consentendo altresì di creare e/o rafforzare rapporti di collaborazione/integrazione con i soggetti delle associazioni di rappresentanza e degli ordini professionali già presenti sul territorio di riferimento, che rappresentano l'offerta di tali servizi.

Una componente significativa degli interventi dei Consorzi potrebbe essere indirizzata a snellire i rapporti fra imprese e PA, e quindi ricondotta al tema della semplificazione amministrativa e della riduzione delle pratiche a carico delle PMI.

Si tratta di istituire la task force '**Zero burocrazia**', chiamata a produrre servizi e proposte per fare in modo che le imprese insediate nei Consorzi non debbano più occuparsi di procedure burocratiche-amministrative singolarmente, ma che le stesse vengano svolte direttamente dal Consorzio o da soggetti da esso accreditati, anche attraverso un più ampio utilizzo degli strumenti telematici.

La **Task Force Zero Burocrazia**, per la semplificazione e la modernizzazione del sistema dei Consorzi, potrebbe prevedere, accanto a numerosi interventi e strumenti per la riduzione degli oneri esistenti (cosiddetto 'stock'), la messa a regime di strumenti volti a prevenire nuovi oneri e complicazioni burocratiche in atto di nuova adozione (cosiddetto 'flusso'). Si tratta di un percorso pluriennale per il ridisegno delle procedure e dei modelli organizzativi, in una logica di riduzione degli oneri per le imprese, certezza dei tempi e degli esiti ed efficienza amministrativa per il rilancio della competitività del sistema economico.

E' chiaro che lo strumento con il quale perseguire gli obiettivi delineati è quello della '**Rete di Consorzi**', che potrà anche assumere geometrie variabili, nel senso che sui diversi temi/obiettivi, si possono attivare reti con partecipazioni differenziate ed incrociate. Per quanto riguarda l'aspetto giuridico relativo al contratto di rete, che sembrerebbe escludere i soggetti di natura pubblica per ovvi motivi legati alle eventuali agevolazioni fiscali, ecc., non appaiono determinanti gli adempimenti formali, quanto soprattutto i contenuti, tenendo comunque conto che FICEI rappresenta già di fatto la Rete dei Consorzi.



### 3 – Comunicazione

*[Rif. Fase 0 della Relazione di Azioni del Direttore 2015-2017]*

- **0) Interna. Azioni migliorative per controllo e gestione dell'attività ordinaria del CAP (vendita aree, manutenzioni ordinarie e straordinarie)** (in capo alla struttura interna + Direttore, da giugno 2015 attivo, con impegno a concluderlo entro dicembre 2015),
- **1) Esterna. Restyling Sito Web** (consulenza agenzia di comunicazione, entro settembre 2015), circa € 5.000 di investimento.
- **2) Convegno** (Consulenza agenzia di comunicazione + Direttore: Rigenerazione Aree Industriali - Ottobre 2015), € 5.000 di investimento.
- **3) Forum-Focus Group** (Consulenza agenzia di comunicazione + Direttore - Dicembre 2015-Giugno 2016) per 6 mesi, € 5.000 di investimento.
- **4) Concorso di Idee per Rigenerazione della Aree Industriali in chiave 'Smart District'** (da Giugno 2016 + verifiche finanziamenti RER e premi per vincitori). € \_\_\_\_\_ di investimento.

## 4 - Controllo di Gestione (Premessa)

*[Rif. Fase 1 della Relazione di Azioni del Direttore 2015-2017]*

Il **Controllo di Gestione** è un sistema operativo necessario per condurre il Consorzio verso il conseguimento degli obiettivi individuati in sede di Pianificazione Strategica (Documento Programmatico 2014-2019) e Operativa (Piano di Azioni 2015-2017). Esso permette di rilevare, mediante appositi indicatori, lo scostamento tra gli obiettivi stabiliti ed i risultati effettivamente raggiunti, consentendo così ai Responsabili di essere tempestivamente informati e poter attuare tutte le azioni correttive per ripristinare l'andamento aziendale pianificato.

Il **sistema del Controllo di Gestione è fondamentale**, indipendentemente dalla dimensione e dal settore di attività nel quale si opera. Semplificando, se si paragona il Consorzio ad una nave, il Controllo di Gestione con i propri indicatori rappresenta la plancia di comando, con la strumentazione alla quale il capitano si affida per prendere le decisioni per il governo della nave stessa. Come non sarebbe possibile navigare a vista, altrettanto impraticabile e rischiosa è la conduzione di un'azienda senza il controllo di gestione. Tanto più i margini di mercato sono ridotti e la concorrenza agguerrita (assimilabile alla navigazione in una piccola insenatura con molti ostacoli) tanto più indispensabile diventa l'utilizzo di tale strumento.

### 4.1 - Funzione del Controllo di Gestione

Il **Controllo di Gestione**, attraverso la raccolta, l'analisi e la diffusione delle informazioni, **assicura un impiego efficace ed efficiente delle risorse** e dei fattori produttivi a disposizione, in linea con gli obiettivi del piano triennale, e permettendo una comprensione approfondita della reale situazione aziendale da parte del CdA e del Direttore, li pone nella migliore condizione possibile per prendere le decisioni inerenti la gestione.

Il Controllo di Gestione è un meccanismo operativo molto ampio, non un asettico programma informatico o software gestionale, bensì un flusso che pervade il Consorzio nel suo complesso, ogni soggetto verrà coinvolto, responsabilizzato e stimolato al perseguimento degli obiettivi pianificati, diffondendo in tal modo all'interno del Consorzio la cultura dei risultati ed un appropriato linguaggio economico-finanziario. Si possono ottenere **informazioni circa le performance del Consorzio** nel suo complesso, delle varie sub-unità che la compongono, dei singoli responsabili e di altri oggetti d'indagine come i committenti, e tutte le più varie attività e disposizioni poste in essere. Ecco perchè questo strumento dovrebbe essere interrelato con il sistema di Pianificazione Strategica e Operativa a lungo termine (del quale ne costituisce l'attuazione), con la valutazione del personale e misurazione delle prestazioni, con la contabilità analitica e tutti i fattori informativi in genere.

### 4.2 - Composizione di un sistema di Controllo di Gestione

Gli **elementi fondamentali di un sistema di controllo di gestione** sono sostanzialmente tre:

1. I **centri di responsabilità**, ovvero le varie unità organizzative nelle quali è suddiviso il Consorzio con relativa assegnazione delle responsabilità per i risultati conseguiti.
2. La fase attuativa o **processo**, nel quale si articola e sviluppa.

3. **L'apparato tecnico-contabile**, ossia l'insieme degli strumenti di rilevazione e di analisi (contabilità direzionale).

#### 4.3 - Vantaggi del Controllo di Gestione

I **benefici** che l'implementazione **del Controllo di Gestione** apporta al Consorzio possono essere sintetizzati nei seguenti:

- Una precisa e puntuale visione della situazione aziendale.
- Monitorare specifici settori ed i relativi margini positivi o negativi.
- Il raggiungimento degli obiettivi strategici, con conseguente miglioramento delle performance.
- Un miglior utilizzo e razionalizzazione delle risorse a disposizione e relativo controllo e riduzione dei costi.
- Un maggior coordinamento delle attività aziendali.
- Un più preciso allineamento degli obiettivi pianificati con le azioni operative poste in essere.
- Il riconoscimento e apprezzamento delle prestazioni individuali e di gruppo.
- Maggiore motivazione da parte di tutti i soggetti al perseguimento dei risultati.

Questi sono solo alcuni dei vantaggi che il Controllo di Gestione può introdurre.

#### 4.4 - Guadagno derivante dal Controllo di Gestione

Molto spesso attivare un **sistema di Controllo di Gestione**, viene percepito esclusivamente come un costo, che si cerca di rimandare il più possibile fino a quando non vi sia la necessità impellente di tenere sotto osservazione le performance dell'azienda, in quanto la semplice navigazione a vista non basta più o diventa troppo rischiosa.

In realtà il Controllo di Gestione **genera dei guadagni**, che spesso sono anche molto consistenti e rapidi nel loro manifestarsi. Infatti introdurre tale sistema permette di agire su più fronti, portando l'intera organizzazione a raggiungere migliori risultati economici. In concreto, vengono migliorati i margini sui servizi aumentando il ricavato dalle prestazioni svolte, viene responsabilizzato e incentivato il personale ottenendo un maggior rendimento, viene gestita con più attenzione la liquidità e i finanziamenti a medio-lungo termine, vengono impiegate in maniera più produttiva le risorse contenendo i costi, vengono riorganizzate le aree aziendali poco redditizie rendendole maggiormente profittevoli e molto altro ancora. In definitiva il controllo di gestione permette attraverso un funzionamento più efficiente della "macchina consorziale" di realizzare un considerevole ritorno economico per il CAP, guadagno che supera abbondantemente la spesa sostenuta per la sua attivazione.

#### 4.6 - Proposta Controllo di Gestione

La proposta di Controllo di Gestione prevede l'implementazione del software della Soc. Eurosystem2000. A tal proposito lo scorso 9 giugno si è svolto un incontro funzionale a definire i passaggi operativi per avviare la predisposizione del controllo di gestione.

**A) Il primo passaggio** è relativo alla definizione delle macro voci che comporranno la 'griglia' delle attività gestite dal Controllo di Gestione.

- 1) Direttore (1)
- 2) Segreteria (1)
- 3) Amministrazione (2)
- 4) Contabilità (1)
- 5) Ufficio Tecnico (3)

**B) Il secondo passaggio** è relativo ad una prima definizione di servizi svolti dal CAP.

**B.1) Servizi 'Ordinari':** sviluppo e gestione delle aree sino al collaudo opere e assegnazione dei lotti. Per tale attività è previsto un ricavo diretto.

**B.2) Servizi 'Istituzionali':** attività svolte per i Comuni Soci e per le quali non è previsto un ricavo diretto del CAP. A titolo d'esempio:

- 1) Gestione modifiche patti convenzionali e autorizzazioni.
- 2) Pareri per progetti edilizi presentati nei PIP.
- 3) Attività promozionale nell'ambito dei PIP per assistenza alle opportunità di finanziamenti, bandi, ecc.... (APEA).
- 4) Collaborazione con Ente di Formazione 'FormModena' funzionale alla formazione dei dipendenti CAP e dei Tecnici Comuni Consorziati.
- 5) Ecc....

**B.3) Servizi 'CAP Service':** attività svolte per le quali è previsto un ricavo diretto. A titolo d'esempio:

Pubbliche amministrazioni e Enti territoriali

- 1) Pratiche di riscatto del Diritto di superficie dei PIP attuati dal Consorzio.
- 2) Pratiche per la definizione del valore di riscatto per i PEEP e i PIP dei comuni consorziati e non, non direttamente gestiti dal Consorzio.
- 3) Pratiche per la verifica e analisi funzionali all'acquisizione delle opere di urbanizzazione al patrimonio pubblico comunale.
- 4) Servizi quale Stazione Unica Appalti.
- 5) Sportello Unico Attività Produttive - SUAP consorziale.
- 6) Ecc...

Associazioni di categoria e Aziende

- 7) Da definire se e come attivarlo.
- 8) Ecc...

#### **4.7 – Timing**

**Controllo di Gestione:**

- Primi 6 mesi 2016 sperimentazione in collaborazione con fornitore Eurosystem2000. In tale periodo si affronteranno le eventuali personalizzazioni del programma offerto dal fornitore.
- Seconda metà 2016 attivazione ed entrata a regime del controllo di Gestione.
- Gennaio 2017 attivazione e sperimentazione della fase di controllo dei flussi finanziari con il controllo di gestione.

La stima dell'investimento economico sarà possibile affinarla dopo incontro preliminare con la società fornitrice del software Eurosystem2000. (entro il mese di luglio).



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

**Allegato alla deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 23 del 16/07/2015**

**Piano di azioni 2015 – 2017 attribuite al Direttore - Approvazione della relazione di business Plan preliminare e proposta di controllo di gestione.**

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  
Turci Luisa

Letto, approvato e sottoscritto

**IL PRESIDENTE**

(f.to Turci Luisa)

**IL SEGRETARIO**

(f.to Corradini Mirella)

=====

La presente deliberazione è stata pubblicata all'Albo Pretorio del Consorzio Attività Produttive per giorni 15 consecutivi dalla data sotto indicata.

Modena, li 7/08/2015

**IL SEGRETARIO**

(f.to Corradini Mirella)

=====

La presente deliberazione consta di n. 32 facciate ed è immediatamente esecutiva, ai sensi dell'art. 134 comma 4 del T.U. n. 267/2000 ordinamento EE.LL.

**IL SEGRETARIO**

(f.to Corradini Mirella)

=====

Per copia conforme all'originale

Modena, li

**IL VICE SEGRETARIO**

Mauriello Maria Cristina