

**Progetto sperimentale di individuazione dei soggetti gestori delle  
Aree Ecologicamente Attrezzate nella Provincia di Bologna**

# **BUSINESS PLAN**

**del Soggetto Gestore dell'Area Industriale di PONTE  
RIZZOLI**

**nel Comune di Ozzano dell'Emilia**

**Luglio 2006**

**ERVET S.p.A.**

**Supervisione:** *Enrico Cancila*

**Responsabile di progetto:** *Alessandro Bosso*

**Redazione:** *Guido Croce*  
*Lorenza Bitelli*  
*Marica Chiarappa*  
*Federica Focaccia*

# Indice

1. Introduzione.....	4
2. Descrizione del soggetto gestore .....	6
2.1 Forma giuridica .....	6
2.2 Assetto societario.....	6
2.3 Servizi offerti .....	6
2.4 Caratteristiche delle strutture necessarie al soggetto gestore .....	7
2.5 Numero e caratteristiche dei dipendenti del soggetto gestore .....	7
3. Previsioni economico – finanziarie.....	11
3.1 Descrizione degli investimenti da effettuare.....	11
3.2 Piano degli investimenti .....	12
3.3 Descrizione degli introiti/contributi.....	12
3.4 Costi fissi.....	15
3.4.1 Salari e stipendi .....	15
3.4.2 Ammortamenti.....	15
3.4.3 Manutenzione verde pubblico, privato, strade e illuminazione .....	16
3.4.4 Manutenzione ufficio e autovettura .....	16
3.4.5 Canone di locazione ufficio.....	16
3.4.6 Utenze .....	17
3.4.7 Consulenze.....	17
3.4.8 Cancelleria .....	17
3.4.9 Assicurazioni.....	17
3.4.10 Budget Costi Fissi.....	18
3.5 Costi Variabili.....	18
3.6 Conto economico previsionale .....	19
3.7 Pareggio operativo .....	19
4. Conclusioni .....	23
ALLEGATO 1.....	25

# 1. Introduzione

Il presente documento si inserisce nell'ambito del **progetto sperimentale** promosso dalla Provincia di Bologna **per la caratterizzazione** delle Aree Produttive Ecologicamente Attrezzate (APEA) e, in particolare, **dei Soggetti Gestori** di tali ambiti produttivi.

Il progetto ha portato all'individuazione quale area pilota della zona industriale di Ponte Rizzoli, nel Comune di Ozzano dell'Emilia e alla realizzazione di numerosi approfondimenti: un'analisi ambientale, un'analisi swot, uno studio sulle possibili forme societarie del Soggetto Gestore e sulle attività di competenza.

Sulla base di questi studi è stato possibile pianificare, in accordo con le indicazioni formulate dalla Provincia di Bologna e dal Comune di Ozzano, un percorso di miglioramento continuo, nel tempo, teso a riqualificare la zona industriale esistente e a progettare le nuove aree di espansione in un'ottica di APEA.

Percorso di miglioramento che trova il suo cardine nell'istituzione del Soggetto Gestore, deputato al coordinamento degli interventi di miglioramento, al monitoraggio delle prestazioni ambientali dell'area e alla promozione dello sviluppo dell'ambito produttivo in un approccio di eco-sostenibilità.

Il presente documento, pertanto, utilizza come riferimenti tutti i documenti di analisi e approfondimento elaborati nell'ambito della sperimentazione e, in particolare, il Programma Ambientale della zona industriale di Ponte Rizzoli, i "Primi indirizzi sulle caratteristiche del Soggetto Gestore" elaborati dall'Amministrazione Provinciale (riportato in allegato 1) e la bozza di statuto istitutivo del Soggetto Gestore, attualmente in elaborazione da parte del Settore Affari Generali - Ufficio Società della Provincia di Bologna.

Le indicazioni che stanno alla base delle ipotesi per la costruzione del Business Plan derivano proprio dagli indirizzi forniti dalla Provincia di Bologna e dal Comune di Ozzano per quanto riguarda l'assetto societario del Soggetto Gestore e la definizione degli interventi di miglioramento.

In tal senso, l'orizzonte temporale del Business Plan è stato definito in 5 anni, coerentemente alla durata del primo ciclo di azioni previste dal Programma Ambientale.

In considerazione della forte innovatività dell'iniziativa e del fatto che, ad oggi, non esistono sul territorio regionale Soggetti Gestori ai sensi della normativa in materia di Aree Produttive Ecologicamente Attrezzate, il presente *Business Plan del Soggetto Gestore della Z.I. Ponte Rizzoli* vuole rappresentare uno stimolo ed un contributo alla futura costituzione del Soggetto Gestore di Ponte Rizzoli.

In linea con il resto dell'iniziativa, anche questo documento rappresenta una sperimentazione (non esistono business plan di organizzazioni analoghe) e, come tale, **le soluzioni proposte costituiscono una base propedeutica alla discussione con tutti i soggetti interessati.**

Anche la struttura stessa del documento, pur riconducendosi ad una formula il più possibile standard di business plan, è stata adattata (sia nella forma che nelle modalità di

espressione dei contenuti) alle esigenze di un'organizzazione come quella del Soggetto Gestore di un'APEA ed all'assenza di dati certi su molte variabili introdotte (che sono stimate per fornire almeno in via approssimata indicazioni).

Gli elementi base nella sua ideazione sono stati la funzionalità alle caratteristiche di un'APEA e la potenzialità nel supporto alle decisioni da parte dei soggetti coinvolti nell'istituzione del Soggetto Gestore.

## 2. Descrizione del soggetto gestore

### 2.1 Forma giuridica

La forma individuata nel documento "Primi indirizzi sulle caratteristiche del Soggetto Gestore" (All. 1) è la Società Consortile a Responsabilità Limitata (s.c.ar.l.).

### 2.2 Assetto societario

Per l'assetto societario si procede alla seguente ipotesi: società mista pubblico-privato con i seguenti soci:

- I Comuni dell'Associazione Valle dell'Idice (Ozzano dell'Emilia, San Lazzaro di Savena e Castenaso)
- Provincia di Bologna
- Imprese insediate nell'area industriale di Ponte Rizzoli<sup>1</sup>

L'elenco è da considerarsi non esaustivo. Poiché ancora più difficile definire un numero di imprese associate che potrebbe fare parte dell'assetto societario, per il presente studio economico si considereranno due diverse alternative:

- 1) Assetto societario comprendente il totale delle aziende insediate (100%).
- 2) Assetto societario comprendente il 50% delle aziende insediate.

Nelle alternative proposte, il totale delle imprese considerate è costituito dalle 170 aziende attualmente insediate nell'area esistente e da una quota progressiva delle imprese che potrebbero insediarsi nell'area di espansione (si veda analisi SWOT).

Nella tabella sottostante viene mostrato il numero di aziende, suddivise per anno progettuale, considerate nelle due ipotesi accennate precedentemente.

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Imprese coinvolte Area Esistente	170	170	170	170	170
Imprese coinvolte Area Espansione	0	0	0	10	15
Assetto Societario comprendente il 100% delle imprese	170	170	170	180	185
Imprese coinvolte Area Esistente	85	85	85	85	85
Imprese coinvolte Area Espansione	0	0	0	10	15
Assetto Societario comprendente il 50% delle imprese	85	85	85	95	100

Come si evince dalla tabella, soltanto negli ultimi due anni dell'analisi sono state prese in considerazione anche le imprese della nuova area di espansione dal momento che i primi anni sono stati previsti come tempi tecnici di insediamento delle stesse.

### 2.3 Servizi offerti

I servizi offerti alle imprese consorziate tramite la quota di partecipazione e al Comune di Ozzano direttamente a carico del soggetto gestore potrebbero essere i seguenti:

- Coordinamento del Programma Ambientale dell'Area Industriale.
- Emanazione di regolamenti, procedure ed atti al fine di adeguare l'area alle azioni prescrittive previste dal Programma Ambientale.

<sup>1</sup> Per le imprese che si insedieranno nella nuova area di espansione sarà obbligatorio associarsi. Per le imprese attualmente insediate invece sarà volontario.

- Predisposizione di un sistema informativo territoriale dell'area produttiva e gestione dei dati ambientali georeferenziati in esso contenuti.
- Fornitura di supporto tecnico in sede di espletamento delle procedure per l'appalto per la realizzazione di opere e infrastrutture e per l'erogazione di servizi. In particolare:
  - ✓ costruzione e gestione di una centrale di cogenerazione;
  - ✓ organizzazione di un servizio di manutenzione delle aree verdi, delle strade interne all'area industriale e dell'illuminazione;
  - ✓ realizzazione di una mensa a servizio dell'area;
  - ✓ predisposizione e gestione di un'area di stoccaggio collettivo di rifiuti da imballaggio;
  - ✓ organizzazione di un servizio di vigilanza e pronto intervento.
- Preparazione di documenti di pianificazione dell'area industriale (piano gestione emergenze, piano del traffico e progetto paesaggistico di recupero – riqualificazione).
- Svolgere il ruolo di energy-manager, mobility-manager, safety-manager e waste-manager dell'area produttiva ecologicamente attrezzata.
- Gestione dei rapporti con i fornitori di servizi (servizi telematici e telefonia).
- Costituzione di gruppi per l'acquisto collettivo di energia elettrica e gas.
- Organizzare la formazione ed informazione degli addetti delle imprese (formazione di base).
- Supporto amministrativo per la predisposizione di documentazione connessa a procedimenti amministrativi.
- Promozione presso le imprese dell'adozione di strumenti di certificazione ambientale.

Inoltre, il soggetto gestore potrebbe erogare servizi extra, non coperti dalla quota associativa, quali:

- Formazione avanzata.
- Consulenza tecnica.
- Contrattazione e pagamento servizio di vigilanza.
- Contrattazione e pagamento servizio di trasporto collettivo.
- Acquisto collettivo dispositivi per la sicurezza dei lavoratori.
- Attività di rifasatura macchine.

## ***2.4 Caratteristiche delle strutture necessarie al soggetto gestore***

Per i primi anni potrebbe essere necessario unicamente un ufficio di circa 80 metri quadri per la gestione amministrativa delle attività del soggetto gestore.

Altre infrastrutture a servizio dell'area previste nel Programma Ambientale non rappresentano strutture di pertinenza diretta del Soggetto Gestore dal momento che si prevede siano affidate in appalto a società terze (es. centrale di cogenerazione, mensa, ecc.)

## ***2.5 Numero e caratteristiche dei dipendenti del soggetto gestore***

Il personale necessario per svolgere le attività previste a carico del soggetto gestore potrebbe essere composto nei primi tre anni da:

- ➔ un Ingegnere Senior;
- ➔ un Impiegato amministrativo.

Successivamente ai primi tre anni e quando le attività del soggetto gestore saranno a regime si potrebbero coinvolgere:

- un Direttore Generale<sup>2</sup>;
- un Ingegnere Junior.

Il ruolo di Direttore Generale potrebbe essere svolto da uno dei soci consorziati, mentre le altre tre figure professionali dovrebbero essere dipendenti o lavoratori a progetto. La prima carica potrebbe essere ricoperta dal Presidente del Consorzio, eventualmente senza compenso, qualora si ritenesse troppo onerosa una retribuzione *ad hoc*.

Ai fini della presente analisi per il ruolo di Direttore Generale è stata prevista la retribuzione.

In linea di massima il Direttore Generale dovrebbe avere il compito di sovrintendere all'attività tecnica, amministrativa e finanziaria della società consortile, mentre la figura di Ingegnere Senior dovrebbe fornire l'esperienza necessaria sotto il profilo tecnico per l'attuazione dei servizi alle imprese e all'amministrazione comunale. L'Ingegnere Junior avrà ruolo di assistenza e collaborazione all'Ing. Senior, mentre l'impiegato amministrativo si farà carico dell'attività contabile e di segreteria.

Nella tabella sottostante viene formulata in dettaglio un'ipotesi delle attività che dovrà svolgere il personale di cui sopra e le caratteristiche che dovranno avere.

N.	Ruolo	Attività da svolgere
1	Direttore Generale	<p>Gestire i rapporti con il Gestore del sistema di cogenerazione e teleriscaldamento al fine di adeguare il servizio alle esigenze delle aziende insediate</p> <p>Costituire un gruppo di acquisto per la fornitura di energia che si occupi anche della contrattazione con gestore del servizio per adeguare il servizio di manutenzione della rete alle esigenze dell'area.</p> <p>Gestire i rapporti con il Gestore del Servizio Pubblico Locale al fine di adeguare il servizio alle esigenze delle aziende insediate programmando in particolare l'aumento del numero di cassonetti.</p> <p>Provvedere ad attivare accordi con il gestore del servizio per dotare l'area di impianti a tecnologia avanzata</p> <p>Supporto tecnico al Comune nella definizione delle condizioni del servizio di gestione dell'area di stoccaggio comune indicate nelle specifiche di appalto.</p> <p>Indire un bando di gara per la realizzazione della rete in fibra ottica e il servizio wi-fi all'interno dell'area.</p> <p>Supporto tecnico in sede di espletamento delle procedure per l'appalto per la realizzazione di altre opere e infrastrutture e per l'erogazione di servizi quali la vigilanza, la mensa, ecc.</p>

<sup>2</sup> Nei primi tre anni le attività del Direttore generale potrebbero essere svolte dall'Ing. Senior.

N.	Ruolo	Attività da svolgere
1	Ing. Senior	<p>Formazione alle imprese relativa alla corretta movimentazione dei rifiuti, liquidi o solidi.</p> <p>Formazione alle imprese per autovalutazione sulle opportunità di installazione di impianti che sfruttano fonti rinnovabili.</p> <p>Sensibilizzazione verso le aziende allo scopo di diffondere l'utilizzo di materie prime a basso impatto ambientale.</p> <p>Definire strategie di risparmio energetico attraverso l'adozione di materiali a basso consumo;</p> <p>Supporto al Comune nella pianificazione delle espansioni dell'ambito produttivo e nel processo di verifica della compatibilità degli insediamenti previsti con il tessuto produttivo esistente o pianificato.</p> <p>Favorire rapporti di <i>simbiosi industriale</i> organizzando iniziative per promuovere lo scambio di materia e di energia tra le aziende insediate e perseguire l'obiettivo di chiusura dei cicli.</p> <p>Razionalizzare il sistema di raccolta dei rifiuti speciali in particolare per le aziende che producono piccoli quantitativi.</p> <p>Fornire il supporto tecnico al Comune per la redazione di un Regolamento, ad integrazione del Regolamento Edilizio, che individui i requisiti, prestazioni tecniche e gli obiettivi di progettazione valutando l'opportunità di rendere cogenti per l'area alcuni requisiti già raccomandati e di inserirne di nuovi.</p> <p>Supporto tecnico e amministrativo sulla base di consumi e di esigenze, al fine di incentivare l'installazione e l'utilizzo di impianti che sfruttano fonti rinnovabili.</p> <p>Valutare le possibili sinergie tra produzioni di diverse aziende (borsa rifiuti per il recupero di materia o sottoprodotti, recupero di calore, fonti di vapore, ecc.).</p> <p>Sensibilizzazione e consulenza tecnica in materia di comfort termoigrometrico negli ambienti interni.</p> <p>Sensibilizzazione e consulenza tecnica in materia di condizioni microclimatiche per gli spazi esterni adiacenti agli edifici.</p> <p>Gestione dell'attuazione del piano di gestione comune delle emergenze e istituzione di un servizio alle aziende per la gestione sicurezza interna.</p> <p>Sensibilizzazione e promozione relativamente a: LCA, ecodesign, utilizzo di motori ad alta efficienza, recupero di calore refluo dei processi produttivi.</p> <p>Eseguire ed aggiornare periodicamente un'Analisi dei rischi presenti nell'intera area</p> <p>Gestione dell'attuazione del piano del traffico dell'area.</p>
1	Ing. Junior	<p>Promozione dell'utilizzo di BAT, in particolare incentivare il progressivo allacciamento all'impianto di cogenerazione.</p> <p>Monitorare e analizzare i consumi energetici dell'area sulla base dei dati raccolti tramite il SIT ed elaborazione del bilancio energetico dell'area.</p> <p>Monitoraggio degli spostamenti casa-lavoro.</p> <p>Monitorare i fattori di pressione e di stato relativi alla qualità ambientale dell'area (ad esempio: consumo di suolo, flussi di traffico, qualità delle acque e dell'aria, prestazioni delle infrastrutture).</p> <p>Monitorare le prestazioni ambientali delle aziende costruendo un archivio relativo a produzione di rifiuti, emissioni in atmosfera, scarichi idrici, consumi di acqua, materie prime ed energia, prestazioni degli edifici e dei processi produttivi.</p> <p>Effettuare attività di reporting tramite indicatori, mappe tematiche e bilanci.</p> <p>Monitorare e analizzare tipologie e quantitativi di rifiuti prodotti dalle aziende tramite le informazioni raccolte nel SIT.</p> <p>Supporto amministrativo alle aziende per la semplificazione della documentazione relativa alla gestione dei rifiuti prodotti in piccoli quantitativi.</p> <p>Formazione e sensibilizzazione alle imprese.</p>

<b>N.</b>	<b>Ruolo</b>	<b>Attività da svolgere</b>
1	Impiegato Amministrativo	Attivazione del servizio di rifasatura macchine per le aziende che ne fanno richiesta tramite affidamento a ditta specializzata Rilevazione costi e gestione della contabilità. Gestione comunicazioni con le imprese, fornitori e clienti. Gestione adempimenti amministrazione del personale. Gestione e archiviazione documentazione soggetto gestore.

## **3. Previsioni economico – finanziarie**

### ***3.1 Descrizione degli investimenti da effettuare***

Sulla base della proposta di programmazione quinquennale elaborata in sede di progetto sperimentale, gli investimenti che dovrà realizzare in prima istanza il soggetto gestore sulla base delle azioni identificate dal programma ambientale dell'area produttiva ecologicamente attrezzata di Ponte Rizzoli sono<sup>3</sup>:

- a) Realizzazione di un sistema informativo territoriale dell'area per l'elaborazione e monitoraggio dei dati ambientali dell'area produttiva di Ponte Rizzoli.
- b) Predisposizione di un Piano di gestione comune delle emergenze.
- c) Predisposizione di un Piano del traffico dell'area.
- d) Predisposizione di un progetto paesaggistico di recupero-riqualificazione al fine di mitigare gli impatti delle strutture presenti, migliorare gli habitat naturali e migliorare il sistema degli spazi aperti.
- e) Acquisto un autoveicolo per gli spostamenti (Fiat Panda 1.3 Multijet 16 v Dynamic)
- f) Acquisto 2 pc (HP Compaq dc 5100 Microtower)
- g) Acquisto 2 monitor (schermo piatto HP L 1506)
- h) Acquisto stampante colori (Deskjet 6940)
- i) Acquisto plotter (Design Jet 110 plus)

---

<sup>3</sup> Per una descrizione dettagliata di ogni singolo investimento si vedano le schede intervento del Programma Ambientale.

### **3.2 Piano degli investimenti**

<b>Tipologia investimento</b>	<b>Investimento in €</b>	<b>Fornitore</b>
Software sistema informativo territoriale	30.000	Dato stimato – Ditta progettazione software
Piano di gestione delle emergenze	10.000	Dato stimato – Ditta progettazione e consulenza
Piano del traffico dell'area industriale	10.000	Dato stimato – Ditta progettazione e consulenza
Progetto paesaggistico di recupero-riqualificazione	40.000	Dato stimato – Ditta progettazione e consulenza
Fiat Panda 1.3 Multijet 16 v Dynamic	11.750	Prezzo da listino FIAT
2 pc compaq dc 5100 microtower + 2 monitor schermo piatto HP L 1506	1.736	Prezzi da listino Compaq e HP
Stampante colori deskjet 6940	105	Prezzo da listino HP
Plotter Design Jet 110 Plus	1.449	Prezzo da listino HP
<b>Totale</b>	<b>105.040</b>	

Gli investimenti dovrebbero essere finanziati con risorse non rientranti negli introiti/contributi erogati periodicamente dagli enti pubblici o dai soci (flusso di cassa), e venire considerati investimenti in conto capitale.

Tali investimenti potrebbero essere coperti, almeno nella fase iniziale, interamente con contributi pubblici.

### **3.3 Descrizione degli introiti/contributi**

Il soggetto gestore dell'area produttiva di Ponte Rizzoli potrà ottenere i propri introiti da 3 fonti principali:

- a) Contributi pubblici erogati dalla Provincia di Bologna e/o dal Comune di Ozzano dell'Emilia.
- b) Quote versate annualmente dalle imprese associate. Tale quota varierà in base alla dimensione e fatturato di ogni singola azienda, ma per la presente analisi economica si considererà una quota media di € 1.000 per organizzazione/anno.
- c) Introiti generati da servizi erogati direttamente dal Soggetto Gestore dell'area ad imprese non associate. In particolare:
  - Formazione avanzata organizzata sulla base delle esigenze delle imprese (es. aggiornamenti legislativi, innovazione tecnologica, ecc.).
  - Consulenza tecnica in materia di sicurezza, tecnologie pulite, ecc.
  - Contrattazione e pagamento servizio di vigilanza.
  - Contrattazione e pagamento servizio di trasporto collettivo (car sharing).
  - Acquisto collettivo estintori, DPI, ecc.
  - Attività di rifasatura macchine.

I servizi sopraccitati potrebbero essere a pagamento anche per le imprese associate ma a prezzo convenzionato, senza alcun margine di profitto per il soggetto gestore.

Per i non consorziati invece si potrebbe prevedere un prezzo maggiorato che dia dei vantaggi agli associati rispetto a chi non lo è, e consenta un margine di guadagno al soggetto gestore anche se limitato.

### **Ipotesi 1 – (adesione 100% imprese insediate)**

<b>Tipologia introito</b>	<b>Anno 1 (€)</b>	<b>Anno 2 (€)</b>	<b>Anno 3 (€)</b>	<b>Anno 4 (€)</b>	<b>Anno 5 (€)</b>	<b>Totale (€)</b>
Contributi Provincia di Bologna/Comune di Ozzano dell'Emilia	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	500.000
Quote dei soci	170.000	170.000	170.000	180.000	185.000	875.000
Introiti da servizi erogati direttamente dal Soggetto Gestore <sup>4</sup>	0	0	0	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>270.000</b>	<b>270.000</b>	<b>270.000</b>	<b>280.000</b>	<b>285.000</b>	<b>1.375.000</b>

### **Ipotesi 2 – (adesione 50% imprese insediate)**

<b>Tipologia introito</b>	<b>Anno 1 (€)</b>	<b>Anno 2 (€)</b>	<b>Anno 3 (€)</b>	<b>Anno 4 (€)</b>	<b>Anno 5 (€)</b>	<b>Totale (€)</b>
Contributi Provincia di Bologna/Comune di Ozzano dell'Emilia	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	500.000
Quote dei soci	85.000	85.000	85.000	95.000	100.000	450.000
Introiti da servizi erogati direttamente dal Soggetto Gestore	5.085	10.170	15.255	20.340	25.425	76.275
<b>Totale</b>	<b>190.085</b>	<b>195.170</b>	<b>200.255</b>	<b>215.340</b>	<b>225.425</b>	<b>1.026.275</b>

Gli introiti provenienti dalla fornitura dei servizi erogati direttamente dal soggetto gestore ad imprese non associate sono stati stimati sulla base di un aumento progressivo nel tempo delle stesse e sono così ripartiti:

<sup>4</sup> Introiti stimati unicamente sul margine di profitto applicato alle imprese non associate dal momento che alle aziende consorziate verrà applicato un prezzo pari al costo del servizio (pagamento degli insegnanti, del noleggio autovettura car sharing, del servizio di vigilanza, ecc.).

a) *Contrattazione e pagamento servizio di vigilanza:*

Tariffa media annua per azienda <sup>5</sup>	€ 6.500	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Tariffa scontata per contrattazione collettiva (- 5%)	€ 6.175	3	6	9	12	15
Margine di guadagno	€ 325	imprese	imprese	imprese	imprese	imprese
<b>Introito da aziende non consorziate</b>		<b>€ 975</b>	<b>€ 1.950</b>	<b>€ 2.925</b>	<b>€ 3.900</b>	<b>€ 4.875</b>

b) *Contrattazione e pagamento servizio di trasporto collettivo (car sharing)<sup>6</sup>:*

Tariffa media oraria autovettura classe M (Fiat Multipla)	€ 2,80	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Corrispettivo per azienda (media 500 ore/anno)	€ 1.400	3	6	9	12	15
Tariffa scontata per fatturati superiori a € 5.000 (-30%)	€ 980	imprese	imprese	imprese	imprese	imprese
Margine di guadagno	€ 420					
<b>Introito da aziende non consorziate</b>		<b>€ 1.260</b>	<b>€ 2.520</b>	<b>€ 3.780</b>	<b>€ 5.040</b>	<b>€ 6.300</b>

c) *Formazione avanzata:*

Tariffa media oraria docente	€ 80	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Stima numero corsi annui – 5 (25 ore)	€ 2.000	3	6	9	12	15
Materiale didattico e aula	€ 1.000	imprese	imprese	imprese	imprese	imprese
Costo corsi	€ 3.000					
Costo per partecipante a corso	€ 30					
Prezzo per aziende non consorziate	€ 100					
Margine di guadagno	€ 70					
<b>Introito da aziende non consorziate</b>		<b>€ 1.050</b>	<b>€ 2.100</b>	<b>€ 3.150</b>	<b>€ 4.200</b>	<b>€ 5.250</b>

d) *consulenza tecnica*

Tariffa giornaliera consulente tecnico	€ 250	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Prezzo per aziende non consorziate	€ 350	3	6	9	12	15
Margine di guadagno	€ 100	imprese	imprese	imprese	imprese	imprese
<b>Introito da aziende non consorziate<sup>7</sup></b>		<b>€ 900</b>	<b>€ 1.800</b>	<b>€ 2.700</b>	<b>€ 3.600</b>	<b>€ 4.500</b>

e) *Acquisto collettivo estintori e DPI*

Tariffa fissa per aziende non consorziate	€ 50	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
		3	6	9	12	15
		imprese	imprese	imprese	imprese	imprese
<b>Introito da aziende non consorziate</b>		<b>€ 150</b>	<b>€ 300</b>	<b>€ 450</b>	<b>€ 600</b>	<b>€ 750</b>

<sup>5</sup> Dato ricerca SDA Bocconi 2005.

<sup>6</sup> Le tariffe e gli sconti sono stati forniti da ATC Bologna.

<sup>7</sup> Media di tre giornate di consulenza/anno per azienda.

Per l'acquisto collettivo di estintori e DPI è stata stabilita una quota fissa di € 50 poiché attualmente non è possibile stabilire una tariffa variabile basata sul volume di dispositivi acquistati o sulla percentuale rispetto al valore complessivo di ogni commessa.

Tale tariffa variabile potrebbe essere utilizzata dopo l'avvio delle attività del soggetto gestore.

#### f) Attività di rifasatura macchine

Tariffa chiamata tecnico rifasatura macchine	€ 750	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Prezzo per aziende non consorziate	€ 1.000	3	6	9	12	15
Margine di guadagno	€ 250	imprese	imprese	imprese	imprese	imprese
Introito da aziende non consorziate		€ 750	€ 1.500	€ 2.250	€ 3.000	€ 3.750

### 3.4 Costi fissi

Le tipologie di costi fissi considerate sono le seguenti:

#### 3.4.1 Salari e stipendi

I salari sono stati calcolati considerando i valori stimati su dati del "VII° Rapporto sulla Retribuzione degli italiani 2006 – Il Sole 24 Ore – Job 24" ed è stata aggiunta la percentuale media annua di inflazione degli ultimi 5 anni (2,2%)<sup>8</sup>.

Ruolo	Stipendio Anno 1 (€)	Stipendio Anno 2 (€)	Stipendio Anno 3 (€)	Stipendio Anno 4 (€)	Stipendio Anno 5 (€)
Direttore Generale	-	-	-	43.000	43.946
Ing. Senior	40.000	40.880	41.780	42.699	43.638
Ing. Junior	-	-	-	30.000	30.660
Impiegato Amministrativo	25.000	25.550	26.112	26.686	27.273
Totale	65.000	66.430	67.892	142.385	145.517

#### 3.4.2 Ammortamenti

Secondo il Codice Civile, l'ammortamento dei beni acquistati deve essere effettuato a partire dal momento in cui il cespite è pronto per l'uso e tenendo conto della residua possibilità di utilizzazione dello stesso, in conformità a piani prestabiliti, sistematicamente e non necessariamente per quote costanti. Le imprese possono fare riferimento a tabelle fiscali di emanazione ministeriale (es. DM 31/12/1988).

<sup>8</sup> Dati Banca d'Italia.

Per la presente analisi economica si è ritenuto opportuno effettuare un sistema di ammortamenti di tipo civilistico e utilizzare quote fisse nel quinquennio di studio. Altri tipi di ammortamenti e di quote potrebbero essere valutati successivamente all'inizio attività del soggetto gestore.

<b>Bene Ammortizzato</b>	<b>% annua ammortamento</b>	<b>Quantità/Anno</b>
software sistema informativo territoriale	20%	€ 6.000
piano di gestione delle emergenze	20%	€ 2.000
piano del traffico	20%	€ 2.000
progetto paesaggistico	20%	€ 8.000
autovettura FIAT Panda	20%	€ 2.350
pc, stampate e plotter	20%	€ 658

### **3.4.3 Manutenzione verde pubblico, privato, strade e illuminazione**

Il servizio sarà realizzato da un'azienda terza per conto del Soggetto Gestore. Il costo di tale servizio è stato stimato in circa € 50.000/anno per le attività di:

- Riparazione manto stradale vie interne all'area
- Riparazioni occasionali
- Mantenimento segnaletica stradale
- Sfalci panchine
- Potature
- Pulizia periodica dei fossi
- Spurghi
- Illuminazione stradale

### **3.4.4 Manutenzione ufficio e autovettura**

Il costo è stato stimato in circa € 1.000/anno

### **3.4.5 Canone di locazione ufficio**

Considerando i dati forniti dall'Agenzia del Territorio nel primo trimestre 2006, nella zona di Ozzano dell'Emilia il canone medio mensile di locazione al metro quadro è stato di circa € 4. Pertanto un possibile canone di locazione di un ufficio di circa 80 metri quadri sarebbe di circa € 3.840.

### 3.4.6 Utenze

La stima dei consumi è stata realizzata sulla base delle indicazioni fornite dalle imprese coinvolte nell'indagine conoscitiva di Ponte Rizzoli (Analisi SWOT).

- Consumo medio annuo di acqua – 20 mc
- Consumo medio annuo di energia elettrica – 3.000 kWh
- Consumo medio annuo di metano – 700 mc
- Tariffa media annua telefonia e internet - € 2.500
- Consumo medio annuo di carburante (gasolio) – 15.000 km \* 4,3 litri/100 km = 645 litri

Nella tabella sottostante vengono riportati i costi delle utenze stimati utilizzando i dati e gli incrementi percentuali previsti dall'autorità per l'energia elettrica e il gas, l'agenzia d'ambito di Bologna - ATO5 (si veda analisi SWOT Area Produttiva Ponte Rizzoli), il garante per le telecomunicazioni e il ministero dello sviluppo economico.

Utenza	Incremento annuo in %	Anno 1 (€)	Anno 2 (€)	Anno 3 (€)	Anno 4 (€)	Anno 5 (€)
Energia elettrica	3,2	345,9	357	368,4	380,2	392,4
Metano	4,1	455,8	474,5	494	514,3	535,4
Acqua	3,6	26,6	27,6	28,6	29,6	30,7
Telefono	0	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Carburante <sup>9</sup>	5,4	773,8	815,6	859,6	906	954,9
<b>Totale</b>		<b>4.102,1</b>	<b>4.174,7</b>	<b>4.250,6</b>	<b>4.330,1</b>	<b>4.413,4</b>

### 3.4.7 Consulenze

Per consulenze si intendono i docenti esterni contattati dal soggetto gestore per l'organizzazione della formazione di base prevista nel pacchetto di servizi per le aziende associate.

Costo medio annuo docenti esterni per formazione di base - € 2.500<sup>10</sup>

### 3.4.8 Cancelleria

Costo medio annuo di cancelleria - € 1.000

### 3.4.9 Assicurazioni

Costo medio annuo per premi assicurazione autovettura - € 1.200

<sup>9</sup> Dati Ministero sviluppo economico.

<sup>10</sup> Questa tipologia di consulenza viene considerata un costo fisso dal momento che la cifra investita per la formazione di base dovrebbe rimanere stabile nei 5 anni considerati.

### 3.4.10 Budget Costi Fissi

Tipologia costo fisso	Anno 1 (€)	Anno 2 (€)	Anno 3 (€)	Anno 4 (€)	Anno 5 (€)	Totale (€)
Salari e stipendi <sup>11</sup>	65.000	66.430	67.892	142.385	145.517	487.224
Ammortamento software	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	30.000
Ammortamento piano emergenze	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	10.000
Ammortamento piano traffico	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	10.000
Ammortamento progetto paesaggistico	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	40.000
Ammortamento autovettura	2.350	2.350	2.350	2.350	2.350	11.750
Ammortamento hardware	658	658	658	658	658	3.290
Manutenzione verde, strade e illuminazione	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	250.000
Manutenzione ufficio e autovettura	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	5.000
Canoni di locazione ufficio	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840	19.200
Utenze (energia elettrica, metano, acqua, telefono e carburante)	4.102,1	4.174,7	4.250,6	4.330,1	4.413,4	21.270,9
Consulenze	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	12.500
Cancelleria	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	5.000
Assicurazioni	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	6.000
<b>Totale</b>	<b>149.650,1</b>	<b>151.152,7</b>	<b>152.690,6</b>	<b>227.263,1</b>	<b>230.478,4</b>	<b>911.234,9</b>

### 3.5 Costi Variabili

Le attività previste a carico del soggetto gestore non generano costi variabili dal momento che non gestisce direttamente i servizi o infrastrutture che consumano materie prime e/o materiali. In particolare ci si riferisce alla centrale di cogenerazione, la mensa, l'area di stoccaggio rifiuti, ecc., la cui gestione è affidata a soggetti terzi.

Sono invece presenti altri costi variabili, non quantificati, legati ai servizi forniti dal soggetto gestore alle imprese consorziate e non inclusi nel pacchetto base o pagato tramite la quota di associazione, quali l'acquisto di DPI o estintori, la contrattazione e pagamento del servizio di vigilanza e trasporto collettivo o l'attività di rifasatura macchine. Tali costi non sono stati quantificati dal momento che non è possibile stabilire in questa fase il numero di aziende che potrebbero usufruire di questi servizi. Inoltre non comportano alcun guadagno per il soggetto gestore e quindi non influenzano il risultato dell'analisi, dal momento che sono interamente a carico delle imprese consorziate e il

<sup>11</sup> Per i primi tre anni vengono considerati unicamente gli stipendi del Ing. Senior e dell'Impiegato Amministrativo.

gestore svolge una mera attività di intermediazione (il costo del servizio viene suddiviso tra le aziende che ne fanno richiesta).<sup>12</sup>

### **3.6 Conto economico previsionale**

#### **Ipotesi 1 – (adesione 100% imprese insediate)**

	<b>Anno 1</b> <b>(€)</b>	<b>Anno 2</b> <b>(€)</b>	<b>Anno 3</b> <b>(€)</b>	<b>Anno 4</b> <b>(€)</b>	<b>Anno 5</b> <b>(€)</b>	<b>Totale</b> <b>(€)</b>
Introiti	270.000	270.000	270.000	280.000	285.000	1.375.000
Costi fissi	149.650,1	151.152,7	152.690,6	227.263,1	230.478,4	911.234,9
Costi variabili	0	0	0	0	0	0
Risultato gestione ante imposte	<b>120.349,9</b>	<b>118.847,3</b>	<b>117.309,4</b>	<b>52.736,9</b>	<b>54.521,6</b>	<b>463.765,1</b>

#### **Ipotesi 2 – (adesione 50% imprese insediate)**

	<b>Anno 1</b> <b>(€)</b>	<b>Anno 2</b> <b>(€)</b>	<b>Anno 3</b> <b>(€)</b>	<b>Anno 4</b> <b>(€)</b>	<b>Anno 5</b> <b>(€)</b>	<b>Totale</b> <b>(€)</b>
Introiti	190.085	195.170	200.255	215.340	225.425	1.026.275
Costi fissi	149.650,1	151.152,7	152.690,6	227.263,1	230.478,4	911.234,9
Costi variabili	0	0	0	0	0	0
Risultato gestione ante imposte	<b>40.434,9</b>	<b>44.017,3</b>	<b>47.564,4</b>	<b>-8.923,1</b>	<b>-5.053,4</b>	<b>115.040,1</b>

Da queste prime due proposte è possibile iniziare una prima valutazione di natura economica.

I risultati di gestione, in considerazione dell'importante introito a carico degli enti pubblici, sono in attivo, fatta eccezione per il quarto e il quinto anno della seconda ipotesi, in cui le risorse umane aggiuntive rivestono un peso rilevante rispetto all'aumento dei servizi.

Chiaramente le due alternative debbono essere prese come elementi di indirizzo al fine di valutare la possibilità di un punto di equilibrio o pareggio operativo (si veda paragrafo successivo), cercando di ottimizzare il valore delle quote previste dai soci sia pubblici che privati in sede di prima costituzione della società consortile, quando si potranno valutare con maggiore certezza le ipotesi sul partenariato.

### **3.7 Pareggio operativo**

Al fine di creare un pareggio operativo sui 5 anni presi in considerazione, sono stati modificati i valori sia delle quote pubbliche che di quelle private, così come viene di seguito mostrato.

<sup>12</sup> Attualmente non vi sono gli elementi necessari per quantificare altri costi variabili quali le trasferte, noleggio aule convegni, pagamento servizi corrieri, ecc.

## **Ipotesi 1 – (adesione 100% imprese insediate)**

### **a) Quota variabile per gli enti pubblici**

	<b>Anno 1 (€)</b>	<b>Anno 2 (€)</b>	<b>Anno 3 (€)</b>	<b>Anno 4 (€)</b>	<b>Anno 5 (€)</b>	<b>Totale (€)</b>
Contributi Provincia di Bologna/Comune di Ozzano dell'Emilia	0	0	0	47.263,1	45.478,4	92.741,5
Quote dei soci	149.650,1	151.152,7	152.690,6	180.000	185.000	818.493,4
Introiti da servizi erogati direttamente dal Soggetto Gestore	0	0	0	0	0	0
<b>Totale Introiti/Contributi</b>	<b>149.650,1</b>	<b>151.152,7</b>	<b>152.690,6</b>	<b>227.263,1</b>	<b>230.478,4</b>	<b>911.234,9</b>
<b>Totale Costi Fissi</b>	<b>149.650,1</b>	<b>151.152,7</b>	<b>152.690,6</b>	<b>227.263,1</b>	<b>230.478,4</b>	<b>911.234,9</b>

Le quote medie da pagare nei 5 anni per le imprese associate saranno pari a:

- Anno 1 - € 880,3
- Anno 2 - € 889,1
- Anno 3 - € 898,2
- Anno 4 - € 1.000
- Anno 5 - € 1.000

### **b) Quota variabile per imprese associate**

	<b>Anno 1 (€)</b>	<b>Anno 2 (€)</b>	<b>Anno 3 (€)</b>	<b>Anno 4 (€)</b>	<b>Anno 5 (€)</b>	<b>Totale (€)</b>
Contributi Provincia di Bologna/Comune di Ozzano dell'Emilia	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	500.000
Quote dei soci	49.650,1	51.152,7	52.690,6	127.263,1	130.478,4	411.234,9
Introiti da servizi erogati direttamente dal Soggetto Gestore	0	0	0	0	0	0
<b>Totale Introiti/Contributi</b>	<b>149.650,1</b>	<b>151.152,7</b>	<b>152.690,6</b>	<b>227.263,1</b>	<b>230.478,4</b>	<b>911.234,9</b>
<b>Totale Costi Fissi</b>	<b>149.650,1</b>	<b>151.152,7</b>	<b>152.690,6</b>	<b>227.263,1</b>	<b>230.478,4</b>	<b>911.234,9</b>

Le quote medie da pagare nei 5 anni per le imprese associate saranno pari a:

- Anno 1 - € 292,1
- Anno 2 - € 300,9
- Anno 3 - € 310,0

- Anno 4 - € 707,0
- Anno 5 - € 705,3

## **Ipotesi 2 – (adesione 50% imprese insediate)**

### *a) Quota variabile per gli enti pubblici*

	<b>Anno 1 (€)</b>	<b>Anno 2 (€)</b>	<b>Anno 3 (€)</b>	<b>Anno 4 (€)</b>	<b>Anno 5 (€)</b>	<b>Totale (€)</b>
Contributi Provincia di Bologna/Comune di Ozzano dell'Emilia	59.565,1	55.982,7	52.435,6	111.923,1	105.053,4	384.959,9
Quote dei soci	85.000	85.000	85.000	95.000	100.000	450.000
Introiti da servizi erogati direttamente dal Soggetto Gestore	5.085	10.170	15.255	20.340	25.425	76.275
<b>Totale Introiti/Contributi</b>	<b>149.650,1</b>	<b>151.152,7</b>	<b>152.690,6</b>	<b>227.263,1</b>	<b>230.478,4</b>	<b>911.234,9</b>
<b>Totale Costi Fissi</b>	<b>149.650,1</b>	<b>151.152,7</b>	<b>152.690,6</b>	<b>227.263,1</b>	<b>230.478,4</b>	<b>911.234,9</b>

### *b) Quota variabile per imprese associate*

	<b>Anno 1 (€)</b>	<b>Anno 2 (€)</b>	<b>Anno 3 (€)</b>	<b>Anno 4 (€)</b>	<b>Anno 5 (€)</b>	<b>Totale (€)</b>
Contributi Provincia di Bologna/Comune di Ozzano dell'Emilia	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	500.000
Quote dei soci	44.565,1	40.982,7	37.435,6	106.923,1	105.053,4	334.959,9
Introiti da servizi erogati direttamente dal Soggetto Gestore	5.085	10.170	15.255	20.340	25.425	76.275
<b>Totale Introiti/Contributi</b>	<b>149.650,1</b>	<b>151.152,7</b>	<b>152.690,6</b>	<b>227.263,1</b>	<b>230.478,4</b>	<b>911.234,9</b>
<b>Totale Costi Fissi</b>	<b>149.650,1</b>	<b>151.152,7</b>	<b>152.690,6</b>	<b>227.263,1</b>	<b>230.478,4</b>	<b>911.234,9</b>

Le quote medie da pagare nei 5 anni per le imprese associate saranno pari a:

- Anno 1 - € 524,3
- Anno 2 - € 482,1
- Anno 3 - € 440,4
- Anno 4 - € 1.125,5
- Anno 5 - € 1.050,5

In queste tabelle il ragionamento che può essere indotto è relativo al peso che pubblico e privato hanno sulla copertura dei costi operativi del Soggetto Gestore.

In un'alternativa la quota variabile è a carico del pubblico, mentre nell'altro caso è a carico del privato.

Le scelte da effettuare in sede di costituzione del Soggetto Gestore dipenderanno da diverse variabili, non ultime le semplificazioni di natura amministrativa e gli incentivi fiscali rivolti sia alle imprese di futuro insediamento sia, soprattutto visto il notevole peso, alle imprese già insediate a Ponte Rizzoli.

E' evidente la criticità di quest'ultimo elemento, dal momento che l'adesione delle aziende già insediate è di carattere volontario.

## 4. Conclusioni

Il Business Plan del Soggetto Gestore della Z.I. Ponte Rizzoli, dal momento che tale struttura risulta al momento attuale ancora in fase di definizione, è stato articolato sulla base di ipotesi concordate con le amministrazioni comunale di Ozzano e Provinciale di Bologna, e riveste pertanto uno sforzo previsionale di massima, nello spirito di sperimentazione che contraddistingue il progetto.

Tra le assunzioni che sono state prese in considerazione per la costruzione del documento vi è il numero di imprese associate, per il quale sono state fatte due ipotesi:

- 1) Assetto societario comprendente il 100% delle aziende insediate
- 2) Assetto societario comprendente il 50% delle aziende insediate.

E' stato inoltre considerato un progressivo insediamento di imprese nella nuova area di espansione, anche se i tempi non sono prevedibili in maniera certa.

Dalle analisi effettuate nel presente studio economico si può concludere quanto segue:

- a) Per lo svolgimento delle attività del soggetto gestore potrebbero essere stimati come necessari poco più di € 1.000.000 nei prossimi 5 anni, dei quali circa € 100.000 da utilizzare per gli investimenti iniziali, mentre le rimanenti risorse rappresentano il flusso di cassa per la copertura dei costi di gestione.
- b) I soggetti pubblici e privati dovrebbero contribuire tramite quote annuali alla copertura dei costi di gestione del soggetto gestore. Oltre alle quote associative, sarebbe opportuno che i soggetti pubblici coprissero, a inizio attività, i costi di investimento previsti.
- c) Una scarsa partecipazione al consorzio delle aziende insediate potrebbe rappresentare un problema di liquidità per il soggetto gestore, e pertanto renderebbe necessario l'incremento delle quote a carico dei soggetti pubblici consorziati.
- d) I costi fissi (in particolare per le spese di personale) aumenterebbero sensibilmente a partire dal 4° anno per il coinvolgimento, di altre 2 figure professionali (Direttore Generale e Ing. Junior) per far fronte al carico di lavoro previsto una volta che le attività del soggetto gestore siano a regime. Al fine di ridurre i costi di personale si potrebbe prendere in considerazione l'ipotesi di far coprire il ruolo di Direttore Generale al Presidente del Consorzio (figura la cui retribuzione non è coperta direttamente dal flusso di cassa del soggetto gestore). Alcuni dei compiti ipotizzati per il Direttore Generale potrebbero essere altresì coperti dalle altre figure professionali previste nell'ipotesi di organizzazione (Ing. Senior).
- e) Gli introiti provenienti da servizi erogati ad imprese non consorziate potrebbero rappresentare un'alternativa valida per coprire parte dei costi di gestione del soggetto gestore. Tali introiti però sono strettamente correlati al numero di imprese non consorziate che richiedono i servizi del soggetto gestore.
- f) Nell'analisi economica non sono stati quantificati i costi variabili dal momento che il soggetto gestore non si occupa direttamente di alcune strutture previste a servizio dell'area (es. area stoccaggio rifiuti, centrale cogenerazione) e che altre tipologie di costi variabili quali eventuali spese di trasferta o consulenza non possono essere dimensionate sulla base delle informazioni attualmente disponibili.
- g) In ciascuna delle 4 ipotesi di pareggio operativo considerate nel presente studio viene assegnata una quota variabile e una fissa alle due tipologie di soci (pubblici e

privati), ma dopo la costituzione del soggetto gestore si potrebbe eventualmente utilizzare una soluzione intermedia, ovvero l'assegnazione di quote variabili ad entrambe le tipologie di soci.

Come è evidente queste considerazioni preliminari vengono fornite quali elementi di discussione importanti in sede di costituzione del Soggetto Gestore dell'area industriale di Ponte Rizzoli, ma non possono costituire un riferimento rigoroso nell'ambito del processo decisionale.

## **ALLEGATO 1**

## **PRIMI INDIRIZZI SULLE CARATTERISTICHE DEL SOGGETTO GESTORE**

1. **Definizioni:** Le aree ecologicamente attrezzate sono caratterizzate da: una progettazione urbanistica territoriale di qualità; dotazioni urbanistiche territoriali di qualità; una gestione unitaria dei servizi e delle infrastrutture presenti nell'area. A questo fine è essenziale istituire un Soggetto Gestore Unico (SGU).
2. **Struttura giuridica:** valutate una serie di alternative di cui sono dettagliati vantaggi e svantaggi nell'allegato tecnico (allegato A dell'Ufficio Società della Provincia), si ritiene di operare per una forma giuridica costituita da una società Consortile mista pubblico privato.
3. **Compagine sociale:** Quanto alla prevalenza della parte pubblica o della parte privata si mettono in evidenza i seguenti aspetti, che debbono costituire i riferimenti per la scelta delle possibili opzioni:
  - a. gli elementi che portano a valorizzare la scelta di una maggioranza di soggetti privati nella società poggiano sulla considerazione che in questa materia il soggetto pubblico svolge, su diverse questioni, anche il ruolo di controllore;
  - b. d'altro canto, la maggioranza pubblica può essere una strada preferenziale nel caso specifico di Ponte Rizzoli. Poiché si tratta di una iniziativa sperimentale, con forti margini di rischio e di indeterminatezza sulle tipologie di servizi e sulla redditività degli stessi, l'azione pubblica rappresenterebbe un elemento di garanzia oltre che di promozione per l'avvio e per la tenuta dell'iniziativa e della compagine sociale. A tale scopo si potrebbe pensare a un meccanismo di graduale disimpegno delle amministrazioni pubbliche; progressivamente all'ingresso delle aziende potrebbe calare proporzionalmente la quota pubblica.
4. **Partecipazioni societarie (soci pubblici):** Quanto ai partecipanti alla compagine sociale sarebbe auspicabile la presenza dei Comuni sottoscrittori dell'accordo e della Provincia. Lo statuto definirà le forme e i modi della rappresentanza.
5. **Partecipazioni societarie (soci privati):** Quanto alla compagine sociale privata, si ritiene che il nucleo dei soci fondatori sia costituito da imprese già insediate interessate a far parte del Soggetto Societario Gestore unico. Per i nuovi insediati l'adesione al Soggetto Gestore Unico sarà requisito obbligatorio.
6. **Compiti del soggetto gestore:** I compiti del soggetto gestore sono flessibili e incrementali e possono essere suddivisi in servizi di base e servizi avanzati. In maniera analitica e in prima battuta i servizi sono quelli evidenziati nell'allegato tecnico (allegato B Ervet). Essi sono soggetti a negoziazione da parte dei soci fondatori dell'accordo fermo restando il rispetto dei vincoli previsti dal Programma ambientale e dalle prescrizioni e indirizzi del Collegio di vigilanza sull'accordo territoriale Valle dell'Idice.

7. **Risorse pubbliche:** Per promuovere la costituzione del Soggetto Gestore, i soggetti pubblici mettono a disposizione risorse da individuare nelle disponibilità di bilancio per un arco di tempo triennale. Le risorse concorreranno a finanziare:
- le spese di avviamento del soggetto gestore;
  - le spese di funzionamento;
  - le spese di sviluppo e investimento.

Le risorse in questione ammontano per l'anno in corso a euro ..... e per il biennio successivo a euro .....

8. **Costituzione di un fondo per la gestione:** A tal fine gli enti pubblici faranno convergere in un apposito fondo le risorse che derivano da:
- oneri e imposte comunali sugli immobili previsti dal regolamento per la gestione del fondo di perequazione;
  - trasferimento di fondi dagli enti pubblici al soggetto gestore sotto forma di incentivi per la gestione dei servizi e per l'attuazione del programma ambientale.

9. **Benefici e incentivi:** Per promuovere l'adesione al Soggetto Gestore Unico delle imprese già insediate, gli enti pubblici attivano sconti e riduzioni sull'imposta comunale sugli immobili e riduzioni di tariffe sui servizi pubblici nella misura del ..... per i primi tre anni. Il Collegio di vigilanza potrà decidere di reiterare le agevolazioni per gli anni successivi. Inoltre dovrà predisporre semplificazioni amministrative e autorizzazioni integrate e/o cumulative per l'area industriale.

10. **Scopi e priorità del Soggetto Gestore:** La realizzazione del programma ambientale costituisce l'adempimento principale del Soggetto gestore. A questo scopo sono prioritariamente destinate le risorse finanziarie e le azioni gestionali. Il programma ambientale per lo specifico di Ponte Rizzoli è predisposto e sostenuto dai soggetti pubblici. Il programma ambientale è aggiornato ogni tre anni, la sua revisione è curata dal soggetto gestore e sottoposta all'approvazione del Collegio di vigilanza.

11. **Vigilanza:** L'organismo controllore della realizzazione del Programma ambientale è individuato nel Collegio di vigilanza dell'Accordo Territoriale di Ponte Rizzoli. Per lo specifico del controllo dell'operato del Soggetto Gestore Unico sarà possibile costituire un apposito Sottocomitato presieduto dalla parte pubblica e integrato dagli esponenti delle Associazioni di categoria maggiormente rappresentative.

## **Possibili attività a carico del Soggetto Gestore**

### *Premessa*

L'ipotesi di compiti del Soggetto Gestore tiene conto del carattere di sperimentaltà del progetto avviato nell'ambito produttivo di Ponte Rizzoli ed è formulata sulla base delle opportunità analizzate tramite casi studio e delle indicazioni fornite dalle imprese insediate nell'area attraverso il questionario e i focus group.

Il Soggetto Gestore si intende operante sull'intero ambito produttivo: area esistente consolidata, area di completamento e area di espansione.

In considerazione della forma societaria del Soggetto Gestore individuata (società consortile mista pubblico privato) le attività potrebbero essere svolte direttamente o tramite terzi; in questo caso il Soggetto Gestore individua, a seconda del servizio necessario, i soggetti operanti sul mercato che offrono condizioni vantaggiose (sia sul piano economico che relativamente alla qualità ambientale del servizio

Si riportano di seguito, suddivise per tema, le attività potenzialmente attribuibili al Soggetto Gestore nell'area industriale di Ponte Rizzoli.

### gestione rifiuti

Gestione di un'area di stoccaggio collettiva a servizio dell'intero ambito, dedicata al conferimento dei rifiuti da imballaggio.

Raccolta dei rifiuti urbani presso le imprese, a seguito della stipulazione di un accordo con il gestore del Servizio Pubblico Locale (HERA).

Promozione del recupero e dello scambio di materie prime seconde internamente all'area.

### energy management

Costituzione di un gruppo di acquisto per la fornitura di energia (elettrica e gas) e gestione dei rapporti con il soggetto distributore per conto delle imprese aderenti.

Gestione dell'impianto di produzione di energia previsto nell'area di espansione e dell'impianto di teleriscaldamento.

Promozione del risparmio energetico.

### mobility management e logistica

Gestione dei rapporti con il gestore del servizio di trasporto pubblico (ATC).

Attivazione di un servizio navetta per i lavoratori, che colleghi l'ambito con la stazione ferroviaria.

Organizzazione di misure per il trasporto collettivo dei dipendenti delle imprese insediate.

Organizzazione della logistica per le imprese dell'area, tesa al coordinamento e all'ottimizzazione delle risorse.

### gestione delle forniture di servizi

Gestione dei rapporti, per conto delle imprese aderenti all'iniziativa, con le diverse tipologie di fornitori (es. telecomunicazioni).

Conduzione di trattative per approvvigionamenti a scala di ambito produttivo.

### gestione delle reti fognarie

Gestione delle condotte fognarie a servizio delle aree di espansione.

Titolarità dell'autorizzazione allo scarico in pubblica fognatura per la condotta fognaria e rilascio delle "autorizzazioni" alle imprese per "scarichi parziali" nella fognatura gestita dal Gestore Unico.

#### approvvigionamento idrico

Gestione delle vasche di raccolta delle acque meteoriche (recupero delle acque ad uso irriguo e antincendio).

Promozione del risparmio idrico.

#### manutenzione delle strade e del verde

Attività di manutenzione ordinaria e straordinaria delle strade interne all'ambito (comprensiva dello spazzamento e pulizia neve).

Attività di manutenzione ordinaria e straordinaria del verde pubblico e del verde privato (per le imprese aderenti).

#### servizio mensa

Gestione di una mensa a servizio dell'ambito produttivo.

#### vigilanza

Organizzazione delle attività di vigilanza in maniera unitaria per l'intero ambito.

#### supporto amministrativo

Ruolo di interfaccia tra le imprese e i soggetti istituzionali (enti locali e autorità di controllo).

Assistenza alle imprese nella predisposizione di documentazione connessa ai procedimenti amministrativi.

#### coordinamento programma ambientale

Costruzione ed aggiornamento del programma, attraverso il coinvolgimento di soggetti pubblici e privati, il reperimento di fondi (anche tramite bandi).

Monitoraggio del rispetto degli impegni, dell'avanzamento delle azioni, del raggiungimento degli obiettivi e delle prestazioni ambientali d'area.

#### gestione ampliamenti dell'ambito

Presentazione delle istanze e dei fabbisogni presso l'amministrazione comunale di Ozzano.

Gestione dei rapporti con le aziende che fanno domanda di insediamento.

#### *Osservazione generale*

Le attività sopra descritte rappresentano un panel di possibili compiti attribuibili al Soggetto Gestore Unico dell'APEA, che devono essere declinati all'interno dello statuto istitutivo della Società Consortile mista.