

**COMMISSIONE DI LAVORO**

**INDUSTRIA**

**Coordinatore  
Francesco Masinelli**

**Attività Febbraio-Giugno 2001**

**Giugno 2001**

**PARTECIPANTI AI LAVORI DELLA  
COMMISSIONE INDUSTRIA**

ENTE/SOCIETÀ/ASSOCIAZIONE	PARTECIPANTE
AGENDA 21	Pietro Lazagna – coordinatore Commissione Ambiente
ALENIA MARCONI SYSTEM	Lanfranco Pambuffetti – Direttore di Stabilimento Ornella Poli
ANTONIANA	Enzo Rosa – Presidente
ASSOINDUSTRIA	Aldo Sammartano – Presidente Filippo Schittone – Direttore Marco Raffellini Carlo Argilla – Vice Presidente Luciano Ghirlanda Marco Salerno
AUTORITA' PORTUALE	Mario Grillo
C.N.A.	Vittorio Bragazzi
CAMERA DI COMMERCIO	Pier Gino Scardigli – Presidente Stefano Senese – Segretario Generale
CASSA DI RISPARMIO DELLA SPEZIA	Valerio Cremolini
CGIL	Pier Luigi Tivegna – Segretario Provinciale Federico Vesigna
CISITA	Giuliana Sartori
CISL	Giorgio Pigoni – Segretario Provinciale
COMUNE DELLA SPEZIA	Giorgio Pagano – Sindaco Luigi Merlo – Vice Sindaco Andrea Orlando – Assessore Programmazione Territoriale Pier Luigi Fusoni – Direttore Area 4 Massimiliano Curletto Maria Angela Lazzoni Laura Pogliani Emilio Erario Maria Elena Casentini
CONFARTIGIANATO	Alfredo Toti – Presidente
ELSEL S.r.l.	Francesco Cicillini – Presidente
EIDOS S.r.l.	Riccardo Bonanini
ENEL S.p.A.	Antonio Ascione
FILSE S.p.A.	Caterina Benvenuto
FINANZA E PROGETTO S.r.l.	Roberto Nastri
FINCANTIERI S.p.A.	Tullio Bertinelli – Direttore di Stabilimento
FONDAZIONE CARISPE	Matteo Melley – Presidente Edoardo Tricerri
INDUSTRIALI EDILI	Paolo Tacchini – Presidente Paolo Faconti
ITALIA LAVORO	Massimo Maugeri
MARINARSEN	Rinaldo Orlandini
OFFICINE COZZANI S.r.l.	Francesca Cozzani – Titolare
OTO BREDA S.p.A.	Massimo D'Este
PROVINCIA DELLA SPEZIA	Stefano Sgorbini – Vice Presidente
SCAM S.c.r.l.	Giancarlo Vettori – Direttore Sergio Pastine Silvio Cerliani Pietro Marras
SOFT LINE S.r.l.	Oreste Dughetti – Amministratore delegato

SPEDIA S.p.A.	Stefano Sgorbini – Presidente Paolo Talco
SVAR S.r.l.	Sandro Amorfini – Presidente Gianguido Paci - Amm. Delegato
TERMOMECCANICA S.p.A.	Enso Papi – Amm. Delegato Augusto Gabelloni
UIL	Walter Andreetti – responsabile settore metalmeccanici
UNIVERSITA' DI PISA	Fabio Uccelli
	Angelo Maiocchi

### **Supporto tecnico scientifico:**

Coordinatore del Piano Strategico: Roberto Camagni

Segretario: Nice Merlini

Consulente del Piano Strategico: Massimiliano Curletto

## Premessa metodologica

Le Commissioni di lavoro, in totale sette suddivise per aree tematiche (si veda lo schema riportato di seguito), hanno costituito il principale strumento di partecipazione del Piano Strategico della Spezia. Con il coinvolgimento di attori pubblici e privati, istituzioni, associazioni e cittadini, le Commissioni hanno rappresentato il luogo in cui la città ha dibattuto, ha proposto e ha condiviso scenari, linee strategiche e azioni.

Le Commissioni, presiedute da un Coordinatore a sua volta coadiuvato da un Segretario di Commissione, hanno svolto riunioni periodiche nell'arco temporale di 5 mesi (febbraio-giugno). In alcuni casi hanno avviato gruppi di lavoro su questioni determinate (o particolarmente rilevanti da necessitare una trattazione più approfondita, o particolarmente specifiche da richiedere un momento più tecnico di riflessione).

**Gli incontri hanno visto la presentazione e la discussione di documenti di lavoro relativamente agli assi strategici e alle ipotesi progettuali precedentemente individuati (durante la prima fase del processo di pianificazione strategica della città conclusasi nel giugno 2000).**

I lavori delle Commissioni hanno prodotto una documentazione (riportata in allegato) aggiornata e integrata in ciascun elemento dell'analisi (a partire dalla diagnosi e le linee strategiche e ad arrivare alle singole ipotesi progettuali, con i punti di forza e di debolezza, la realizzabilità, ecc.), contenente le decisioni e le scelte concertate e condivise dai partecipanti ai lavori.

Le Commissioni di Lavoro del Piano Strategico della Spezia e gli argomenti trattati.

COMMISSIONE	AREA TEMATICA/ASSI STRATEGICI
1- INDUSTRIA	1- Qualificazione e riconversione dell'apparato produttivo e riorganizzazione della rete dei servizi alle imprese
2- TURISMO	2- Quali turismi 3- Abitare con il mare e coabitare con il porto
3- PORTO-LOGISTICA-INFRASTRUTTURE	3- Abitare con il mare coabitare con il porto 4- La logistica 9- L'integrazione economico-territoriale di area vasta e le infrastrutture esterne 10- La governance di area vasta su un'area triregionale
4- FORMAZIONE E CAPITALE UMANO	5- Rafforzare il sistema formativo, valorizzare il capitale umano
5- SOCIALE-WELFARE	6- Economia sociale e politiche per gli anziani per un nuovo welfare locale
6- FARE COMUNITÀ	7- Fare comunità: Progetto Quartieri e partecipazione
7- AMBIENTE	8- Qualità ambientale, qualità urbana e sostenibilità dello sviluppo

## **Commissione Industria**

### Relazione di sintesi delle attività

#### **N. incontri: 7**

- Commissione plenaria di inizio lavori
- Gruppo di lavoro – Agenzia per lo Sviluppo
- Commissione plenaria – condivisione risultati del gruppo di lavoro
- Commissione plenaria con ad oggetto aree industriali e rapporti GI/PMI
- Gruppo di lavoro – aree industriali
- Gruppo di lavoro – rapporti GI/PMI
- Commissione plenaria – condivisione dei risultati dei due precedenti gruppi di lavoro

#### **Attività incontri**

Gli incontri si sono svolti secondo i sopramenzionati articolazione e numero. Il metodo è stato quindi quello secondo il quale procedere per gruppi di lavoro per temi emersi come importanti nel corso delle sedute plenarie. Tali gruppi, composti da soggetti con competenze specifiche ed alto livello propositivo, dimostrato nel corso delle commissioni, hanno sempre riportato in sede di commissione plenaria i risultati dei propri lavori. I documenti e schede progetto allegati alla presente relazione sono il risultato di un tale processo di condivisione.

#### **Argomenti dominanti**

Agenzia per lo Sviluppo pubblica: nel corso della prima fase dei lavori di Piano, conclusasi il giugno 2000, si era arrivati alla condivisione da una lato della necessità di una razionalizzazione dei servizi alle imprese dall'altro di definire ruoli e funzioni della locale agenzia per lo sviluppo.

Lavorando quindi su elementi già elaborati si è proseguito sulla individuazione di elementi funzionali ed organizzativi di una tale compagine. Il lavoro svolto porta con sé un elevato livello di consenso, ma necessita di ulteriori approfondimenti in merito ad elementi giuridici ed organizzativi, e peraltro già avviati che implicano la migliore razionalizzazione ed operatività di strutture già esistenti e da mettere a sistema.

Agenzia per lo Sviluppo privata: mentre si rafforza la convinzione della necessità di una compagine a maggioranza pubblica, sorge anche la necessità di definire uno strumento in grado di coinvolgere le importanti realtà imprenditoriali locali nello sviluppo economico. È importante che soprattutto le grandi imprese locali possano e debbano partecipare alla fecondazione e crescita di altre realtà imprenditoriali, con buoni capitali di dotazione e definite competenze produttive, affinché queste ultime acquisiscano standard qualitativi tali da renderle spendibili su mercati e verso committenti diversi. Una tale funzione potrebbe essere effettuata da una compagine societaria a capitale privato, almeno in via prevalente, caratterizzata più che da una dimensione finanziaria, dalla presenza, tra i suoi soci, di soggetti competenti per settore in grado di “tutorare” l'impresa, per lo più di piccole dimensioni, nelle sue fasi iniziali di crescita e sviluppo.

Rapporti tra grandi aziende e piccole e medie imprese locali: constatato che il sistema economico locale è caratterizzato dalla presenza di molte piccole imprese, rispetto a grandi imprese con un elevato peso economico ed occupazionale, e nella forte e cronica carenza di medie imprese, è emersa la necessità di individuare strumenti di crescita della impresa locale (motivazione alla base anche della Agenzia per lo Sviluppo privata). I lavori del Piano hanno evidenziato quindi la necessità di potenziare i rapporti conoscitivi e produttivi tra piccole e grandi imprese. Si vuole quindi porre l'attenzione ed individuare le attività esternalizzate dalle grandi imprese fuori area e, parallelamente, valutare le possibilità di subentro e cooperazione delle PMI locali.

Aree produttive per lo Sviluppo: I lavori di Piano hanno instaurato un rapporto collaborativo tra Amministrazioni pubbliche e privati, tramite le loro associazioni di rappresentanza, al fine di definire le necessità in un tale ambito e compenetrare interessi imprenditoriali con interessi pubblici. L'attività emersa come necessaria dovrebbe essere volta ad individuare, in relazione alle "aree produttive", così come definite dai competenti strumenti urbanistici, un insieme di requisiti che possano essere effettivi punti di valutazione per una offerta qualificata localizzativa per nuove attività imprenditoriali o ampliamento di esse (proprietà, tempi e modalità di acquisizione, infrastrutturazione ecc.).

***TemI da approfondire:***

Rapporti investitori istituzionali – imprenditori. È fondamentale, prevedendo una continuazione delle attività di Commissione, affrontare le problematiche principali afferenti un tale argomento. È necessario fare crescere una logica di progetto anche nei processi di valutazione da parte di banche ed investitori istituzionali, di iniziative imprenditoriali, in merito ad una loro finanziabilità. In questo senso va d'altronde lo strumento della *Agenzia di sviluppo privata*, in quanto possibile "certificatore" di progetti e "garante" della loro validità presso i soggetti finanziatori.

Distretto della nautica da diporto. Le competenze dell'area in un tale ambito sono molto elevate. L'effetto volano causato da strutture quali importanti porticcioli per imbarcazioni di dimensioni anche superiori a 40 metri, ha favorito lo sviluppo di un artigianato specializzato. Sono inoltre recenti gli insediamenti, o il prossimo avvio, di importanti cantieri per imbarcazioni da diporto, quali Baglietto e Ferretti, nonché la lunga tradizione di altri quali Beconcini e Valdettaro. L'arrivo in loco di queste realtà ha e avrà sempre più l'effetto di caratterizzare la produzione e le competenze locali, favorendo l'applicazione di nuove tecnologie, ma anche l'utilizzo diversificato di tecnologie già presenti in loco. Si tratta quindi di approfondire gli aspetti produttivi della nautica, nella possibilità di individuare in loco, in applicazione di normative regionali e nazionali, un Distretto industriale in tale ambito, e le possibili sinergie con il vicino Distretto del Tigullio. Da valutare poi i rapporti tra una generica indicazione di un Distretto della meccanica nell'area della Spezia ed un Distretto della nautica da diporto, di cui potrebbe essere una manifestazione specifica.

**Eventuali articolazioni dei lavori**

In relazione agli argomenti dominanti si sono svolti specifici incontri anche in forma di gruppi di lavoro ristretto (come sopra indicati). Le attività sono proseguite anche fuori commissione, nel senso che dagli input da questa scaturiti si sono poi approfonditi alcuni aspetti e tematiche direttamente con i soggetti interessati (ad esempio è stata predisposta una scheda di rilevazione per le grandi imprese mediante anche incontri specifici presso le compagini imprenditoriali stesse).

Tutto quanto emerso è stato sempre espresso e condiviso in sede di Commissione plenaria.

Nel corso della Commissione Industria è stato favorito sempre l'approccio partecipativo di tutti i presenti.

Questo è stato reso possibile soprattutto ponendo subito in chiaro che ciò che veniva presentato come elaborazione nel corso degli incontri, doveva fungere esclusivamente da elemento di stimolo a discussioni e proposte. Tutto quanto è fuoriuscito dai lavori fino ad ora compiuti è frutto effettivo di una elaborazione partecipata dei membri di Commissione ed in quanto tale sconta talvolta ancora un insufficiente grado di approfondimento.

Tuttavia la condivisione raggiunta nelle fasi di "gestazione" iniziale delle varie ipotesi progettuali si presuppone sarà valido viatico per un loro rapido iter realizzativo.

**Partecipazione dei principali attori**

Da registrare un ottimo grado di partecipazione. I soggetti decisori locali hanno attivamente e propositivamente presenziato ai vari incontri. Da registrare quindi non solo l'attività delle Associazioni di categoria e delle Amministrazioni pubbliche, ma anche dei singoli operatori ed imprenditori che, coinvolti, hanno dimostrato un grado di collaborazione molto elevato ed una profonda condivisione sul metodo di pianificazione strategica.

È auspicabile nel prossimo futuro operare per un più costante e fattivo coinvolgimento dell'Ente provinciale, partner imprescindibile per lo sviluppo locale, mentre per quanto riguarda la Regione, pur nella non presenza costante agli incontri, modalità alternative, mediante incontri specifici e costante passaggio di flussi informativi, hanno permesso e permetteranno comunque una condivisione di risultati.

### **Possibili connessioni con altre Commissioni**

*Commissione Formazione:* la crescita delle imprese locali non può prescindere da un corrispondente aumento delle competenze. Percorsi formativi ad hoc devono avere la valenza sia di potenziare le risorse e know how in loco esistenti, sia favorire la crescita di nuove. La nascita di Distretti industriali, che siano della meccanica o della nautica più specificatamente, implica ancora una volta una azione di formazione mirata e consapevole.

*Commissione Turismo:* il settore del Turismo per ricchezza prodotta e competenze richieste è assimilabile ad una vera e propria Industria. In particolare si vuole fare riferimento alla dimensione produttiva del Turismo nautico, che nella nostra area ha acquisito ed acquisirà sempre più importanza.

# ASSE STRATEGICO 1

## QUALIFICAZIONE E RICONVERSIONE DELL'APPARATO INDUSTRIALE E RIORGANIZZAZIONE DELLA RETE DEI SERVIZI ALLE IMPRESE

### SCENARIO

Malgrado i forti ridimensionamenti nel corso del decennio passato, il sistema economico spezzino conserva ancora oggi una spiccata caratterizzazione industriale (circa il 30% del valore aggiunto provinciale). Tale situazione è da collegare in gran parte alla presenza di alcuni grandi complessi produttivi che continuano a svolgere un importante ruolo nell'economia locale, sia direttamente per la capacità di assorbimento occupazionale, sia indirettamente per la domanda indotta sul tessuto di imprese di medio-piccola dimensione. Le 7 unità locali (Oto Melara, Fincantieri, Arsenale M.M., Ocean-SanGiorgio, Termomeccanica, San Marco-ex INMA, Enel) con più di 200 addetti:

- realizzano un giro d'affari stimato di £. 1.700/1.800 MLD;
- occupano complessivamente circa 6.400 addetti (50% tot. industria);
- inducono sulla sub-fornitura locale un business stimato di £. 150/170 MLD.

La struttura industriale dell'area ha comunque subito un processo di progressiva trasformazione attraverso politiche di riassetto organizzativo interno volte ad avviare un nuovo ciclo di sviluppo. Nell'ultimo quinquennio le imprese industriali di maggiori dimensioni hanno riorganizzato le proprie produzioni con una strategia di forte selezione nel numero dei fornitori locali. In tale quadro, il recupero di efficienza e di competitività dei grandi stabilimenti potrebbe allora determinare, se ben supportato da interventi mirati di raccordo, ricadute positive sul tessuto imprenditoriale locale. In prospettiva, le politiche di decentramento di queste imprese tenderanno infatti a privilegiare quelle imprese di sub-fornitura che saranno in grado di offrire elevati standard di qualità delle prestazioni.

La ristrutturazione affrontata ha parallelamente avviato programmi di diversificazione della committenza e di parziale riconversione, che in particolare ha riguardato il passaggio dal settore militare a quello civile. La presenza di un nucleo di imprese che si sono svincolate dalla logica della sub-fornitura locale a pochi e grandi clienti e che, investendo in ricerca e sviluppo, hanno creato "valore" all'interno dell'impresa stessa abbandonando le produzioni *labour intensive* è oggi un elemento di forza dell'area.

Sul fronte della dinamica imprenditoriale nel settore Industria, si rivela una generale tendenza al rafforzamento strutturale (crescita delle imprese in forma societaria, in particolare di capitale, con un incremento di circa l'8% nel periodo 1996-2000) ed un tasso di crescita di segno positivo con un sostanziale continuità dal 1996 ad oggi (incremento di periodo del 2% circa).

Sul fronte dell'occupazione, con riferimento agli anni 1999-2000, si rileva un miglioramento del tasso di occupazione (dal 39,6% al 42,3%), da ricondurre ad un incremento dell'occupazione in tutte le classi per età della popolazione attiva. I dati relativi all'occupazione per settore economico, includendo questa volta nell'aggregato Industria oltre la trasformazione industriale anche il settore delle costruzioni, mostrano, dal punto della dinamica evolutiva la ripresa del settore industriale, dopo la flessione degli anni '96 e '97 e la continuità della crescita del settore terziario dal '96 ad oggi.

Riguardo al tessuto delle piccole e medie imprese (nel 2000 il 98% circa delle imprese locali è ricompreso nella classe da 0 a 9 addetti) l'area spezzina mostra evidenti segni di indebolimento della loro vitalità nel sistema economico, da non ricondurre ad una intrinseca perdita di validità tecnica di questa formula imprenditoriale, quanto piuttosto al "gap", emerso in questi anni, tra le sue disponibilità strutturali e la crescente necessità di inserirsi nei circuiti commerciali, tecnologici e finanziari nazionali ed internazionali. La dimensione minore di imprese rimane, cioè, compatibile con i nuovi contesti competitivi solo con la disponibilità di una rete di relazioni e di una cultura gestionale da grande

impresa.

Deve esser comunque obiettivo primario quello di favorire la crescita delle imprese locali anche da un punto di vista strutturale e dimensionale.

Relativamente ai servizi per le imprese alla Spezia negli anni '80 e '90 sono state create moltissime iniziative con il compito di gestire attività e piani di intervento per il sostegno allo sviluppo dell'economia locale. Ogni nuova importante opportunità di finanziamento in questo campo ha portato ad una revisione degli equilibri precedenti ed è spesso sfociata nella costituzione di una nuova società piuttosto che nell'affidamento di un nuovo progetto ad una già esistente. E sono molti gli attori istituzionali ed economici che hanno partecipato, a vario titolo, alla attivazione ed allo sviluppo delle diverse iniziative miste pubblico-private (ad esempio, Spedia, Scam, Antoniana) alle quali si affiancano funzionalmente sia le Aziende Speciali della Camera di Commercio sia le sedi locali di organismi regionali (quali, ad esempio, il BIC Liguria e Fi.L.S.E.).

Alla complessità tecnico-organizzativa si aggiungono poi i limiti derivanti dall'utilizzo di fondi nazionali e comunitari che hanno posto (e in parte ancora pongono) vincoli importanti a cambiamenti troppo repentini delle finalità e delle composizioni societarie di alcune delle iniziative.

La situazione spezzina presenta qualche elemento di differenziazione rispetto a realtà simili:

- questa strumentazione è stata realizzata più tardi (dai primi anni Novanta), in concomitanza con la necessità di gestire le risorse messe a disposizione dai governi regionali, nazionali e dalla Unione Europea per "tamponare" gli effetti della crisi e della riconversione di alcune grandi imprese insediate su questo territorio
- il numero delle iniziative è cresciuto molto rapidamente ed in alcuni casi è mancata una chiara individuazione delle specifiche missioni e delle modalità operative che potevano consentire il loro consolidamento nel tempo .

A fronte dei forti cambiamenti sia economici che di natura politico-istituzionale, emerge la necessità di un riaggiustamento e di una maggiore sistematicità dell'offerta di servizi alle imprese promossa a livello locale. Tale riorganizzazione, a partire dalla ridefinizione delle tipologie di servizio avanzato che il sistema economico locale richiede ed è in grado di utilizzare adeguatamente, deve mirare al riordino delle iniziative, al loro arricchimento su tematiche "nuove" ed includere la possibilità di chiudere esperienze insoddisfacenti. E sta affermandosi tra le Istituzioni ed i principali soggetti economici e sociali dell'area l'intenzione di avviare rapidamente una razionalizzazione e semplificazione degli strumenti per cogliere meglio le opportunità che la nuova programmazione comunitaria e nazionale offriranno, nei prossimi anni, al territorio spezzino.

È quindi in questa prospettiva che una attività di studio condivisa localmente ha condotto alla definizione delle funzioni e ruolo di una Agenzia per lo Sviluppo, tenendo conto da un lato delle esperienze di successo di territori anche simili per condizioni socio-economiche, e dall'altro delle peculiarità della nostra realtà.

Lo studio mirato a determinare il riposizionamento della locale Agenzia per lo Sviluppo, oltre a confermare la necessità di una revisione societaria da un punto di vista giuridico-strutturale (maggioranza pubblica, flessibilità e snellezza interna, forma consortile) ha posto l'accento, coinvolgendo in questo sia il comitato tecnico interno alla società stessa che soggetti decisori locali, sulla dimensione funzionale della società indicando per essa le seguenti possibili attività:

- **CABINA DI REGIA** di tutti i principali programmi a sostegno dello sviluppo economico e infrastrutturale del territorio
- **INTERMEDIARIO/GARANTE** e, quando è possibile, **ATTUATORE** di interventi "complessi" a valere su fondi regionali, nazionali ed europei
- **STRUTTURA** dove identificare e **PROGETTARE** nuove iniziative (anche con la partecipazione dei privati) a favore dello sviluppo locale
- **ATTIVATORE DELLA RETE LOCALE DEI SERVIZI** alle imprese

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA E RISCHI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- presenza di un nucleo industriale in via di trasformazione (riassetto organizzativo interno avviato, programmi avviati di diversificazione della committenza)</li> <li>- tendenza al rafforzamento strutturale nella dinamica imprenditoriale (ripresa del settore industriale, miglioramento tasso di occupazione e disoccupazione)</li> <li>- competenze tecnologiche (nell'industria militare)</li> <li>- efficace stile gestionale e dei rapporti con il mercato (capacità di risposte flessibili e attenzione alla qualità tecnica del prodotto)</li> <li>- presenza di un nucleo di imprese con "valore aggiunto" nel settore della ricerca e sviluppo</li> <li>- crescita del settore dei servizi alle imprese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tessuto economico debole e frammentato</li> <li>- nodi critici nella rete infrastrutturale</li> <li>- indebolimento delle Piccole e Medie Imprese</li> <li>- assenza coordinamento in rete del settore dei servizi alle imprese</li> <li>- difficoltà di intesa tra soggetti pubblici e privati coinvolti</li> </ul>
<b>POSSIBILI LINEE STRATEGICHE</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>Riaffermare una funzione di primo piano dell'industria per lo sviluppo economico del territorio e valorizzare il patrimonio industriale di conoscenze tecnologiche e di cultura produttiva, che è carattere proprio e distintivo del territorio spezzino.</b> Si tratta cioè di valorizzare e qualificare il radicamento della grande impresa nel tessuto sociale ed economico spezzino, ma anche attuare una efficace politica di riconversione dell'industria militare che non sia solo rappresentata da una strategia "difensiva", ma che venga con forza orientata ad un ampliamento dei mercati e delle opportunità di sviluppo. Gli assets che possono essere messi in gioco sono, da un lato, le competenze tecnologiche su settori e problemi specifici, con il capitale di conoscenze tacite accumulato nel corso di una lunga storia industriale e, dall'altro lato, uno stile gestionale e di rapporti con il mercato, che enfatizza in particolare la capacità di risposte flessibili e l'attenzione alla qualità tecnica del prodotto.</li> <li>2) <b>Prevedere la destinazione a finalità produttive e terziarie di aree,</b> mediante l'utilizzazione flessibile degli strumenti di pianificazione territoriale.</li> <li>3) <b>Riorganizzare i servizi alle imprese,</b> sia nell'ambito di una loro razionalizzazione nelle modalità di offerta, che di una loro implementazione qualitativa in modo da rafforzare e sostenere la competitività della piccola e media impresa locale, promuovendo il suo inserimento nei grandi circuiti nazionali ed internazionali.</li> </ol>	

OPPORTUNITÀ	IPOTESI PROGETTUALI
<p>L'avvenuta realizzazione di uno specifico studio di identificazione di funzioni e ruolo di una <b><u>Agenzia per lo Sviluppo</u></b> locale è un importante elemento di impulso da sfruttare e rendere operativo al fine di giungere ad un effettiva messa in rete dei servizi alle imprese, come presupposto di una efficiente assistenza alle PMI locali nell'inserimento in mercati sempre più vasti e competitivi.</p>	<p><b>1.1.1 Progetti innovativi per il Sistema economico locale</b></p> <p><b>1.2.1 Aree produttive</b></p> <p><b>1.2.2 Banca dati aree produttive</b></p> <p><b>1.3.1 Agenzia per lo Sviluppo – Spedia S.p.A.</b></p> <p><b>1.3.2 Agenzia di Sviluppo privata - Capitali e Sviluppo</b></p> <p><b>1.3.3 Attività di Marketing d'Area</b></p> <p><b>1.3.4 Crea Impresa</b></p> <p><b>1.3.5 Crea Impresa Commercio e Turismo</b></p>

## **Ipotesi Progettuale 1.1.1 - Progetti innovativi per il Sistema economico locale**

<b>CONTENUTO</b>	<p>Il sistema economico locale è caratterizzato dalla presenza di molte piccole imprese, rispetto a Grandi imprese con un grande peso economico ed occupazionale, e nella forte e cronica carenza di medie imprese, individuate queste ultime come quelle strutture imprenditoriali ottimali per far fronte alle richieste di innovazione ed espansione di mercati che caratterizza in particolare l'economia degli ultimi anni.</p> <p>il 98% circa delle imprese presenti sul territorio è caratterizzato da una struttura occupazionale rientrante nella classe 0-9 addetti; ne consegue una scarsa capacità di specializzazione produttiva almeno in termini di componenti progettuali ed innovative insite nelle attività d'impresa, ed una conseguente limitatezza di capitali da destinare ad investimenti produttivi.</p> <p>Pur nella schematicità di quanto sopra esposto risulta comunque chiaro come sia necessario dover individuare modi e strumenti che favoriscano la crescita delle imprese locali in termini di:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Competenze</li><li>- Capitali</li><li>- Mercati</li></ul> <p>In tal senso risulta importante definire e strutturare una indagine di studio di quelle attività delle grandi imprese esternalizzate e che non ricadono sul mercato produttivo locale, bensì richiedono fornitori esterni.</p> <p>Si rileva che tali tipi di lavorazioni e prodotti sono quelli che richiedono, tra quelli esternalizzati, le maggiori competenze e che quindi hanno insite in se anche le maggiori possibilità di mercato per le singole aziende.</p>
------------------	--

<p><b>RISULTATI ATTESI</b></p>	<p>Una indagine sulle suddette tipologie di attività darebbe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nel breve periodo: la possibilità di individuare quelle lavorazioni che pur non effettuate da imprese locali, potrebbero invece essere da queste svolte con pochi investimenti aggiuntivi;</li> <li>– Nel medio/lungo periodo: la possibilità di identificare quelle lavorazioni che invece necessitano di investimenti da parte delle imprese e la loro eventuale ristrutturazione organizzativa e societaria, nonché la nascita di nuove compagini.</li> </ul> <p><i>Per quanto riguarda il breve periodo</i></p> <p>Le attività sono volte ad elaborare una scheda a matrice da sottoporre e far compilare alle singole grandi aziende locali; una tale attività dovrebbe portare già nella disponibilità di chi la effettua un patrimonio conoscitivo su cui poter effettuare prime osservazioni.</p> <p><i>Per quanto riguarda il medio/lungo periodo</i></p> <p>Le attività devono capitalizzare le informazioni iniziali di cui al punto precedente ed approfondire i temi in termini di mercato e fattibilità imprenditoriale di quanto risulterebbe possibile a seguito della esternalizzazione delle attività.</p> <p>Gli elementi da approfondire in via indicativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Le disponibilità tecniche e tecnologiche delle PMI locali in relazione alle attività da esternalizzare;</li> <li>– Gli investimenti e ristrutturazioni imprenditoriali necessarie (consorzi, accorpamenti e comunque strumenti in grado di condividere costi comuni e fornire servizi che per la singola azienda sono proibitivi ed inutili) per acquisire in loco le nuove attività, anche in ossequio agli standard qualitativi, di prezzo e di tempistiche di produzione richiesti dalle GI stesse;</li> <li>– I mercati di riferimento dei prodotti o delle lavorazioni che si andrebbero a produrre ed effettuare nei suoi elementi di <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volume della domanda</li> <li>▪ Ambito geografico della domanda</li> <li>▪ Costanza della domanda nel tempo</li> <li>▪ Grado di specializzazione da raggiungere senza correre il rischio di una eccessiva focalizzazione con un conseguente restringimento di mercato</li> <li>▪ Possibili sinergie con le stesse imprese che attualmente costituiscono i fornitori delle attività attualmente esternalizzate dalle GI</li> </ul> </li> </ul>
------------------------------------	--

<b>ATTORI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Associazioni di categoria</li> <li>- Le grandi imprese</li> <li>- Le piccole e medie imprese (con l'intermediazione delle associazioni di riferimento)</li> <li>- S.C.A.M. Soc.cons.r.l.</li> </ul>			
<b>RISORSE E STRUMENTI</b>	<p>Per quanto riguarda le attività di breve periodo il loro costo dovrebbe essere assorbito dai singoli soggetti che partecipano e collaborano all'ipotesi progettuale.</p> <p>In particolare in questa fase, vista la necessaria attività di interfaccia con le GI risulta molto preziosa la collaborazione con l'Associazione Industriali.</p> <p>Nel prevedere tuttavia una implementazione e strutturazione delle attività, volta ad analizzare le implicazioni sul tessuto economico locale delle informazioni raccolte, dovrà necessariamente effettuarsi un allargamento dei soggetti coinvolti, dovendosi quindi prevedere anche attività da parte delle Associazioni artigiane ad esempio, in vista di un approfondimento anche dal lato PMI, ma anche il coinvolgimento di strutture quali SCAM avente come mission lo studio del sistema locale.</p> <p>Le risorse e le attività in tale fase devono, nell'ambito delle sopra indicate linee di indirizzo, essere ancora quantificate e individuate con precisione.</p> <p>Risorse attivabili: DOCUP Regione Liguria Cofinanziamento di GI e PMI interessate</p>			
<b>FATTIBILITÀ</b>	<p>Deve essere valutata la complessità delle informazioni da rilevare compatibilmente alla necessità di standardizzazione per un raffronto dei dati.</p> <p>Il rischio è quello di avere informazioni troppo dettagliate, che sfuggono ad un loro possibile raffronto, oppure troppo generiche, perdendo ancora una volta significato comparativo.</p> <p>Inoltre deve essere valutata l'effettiva spendibilità sul mercato del risultato di una tale tipologia di analisi.</p> <table border="1" data-bbox="379 1070 1495 1339"> <tr> <td data-bbox="379 1070 874 1339"> <b>PUNTI DI FORZA</b>  1- diretto coinvolgimento delle realtà imprenditoriali  2- necessità delle Gi ad avere localmente un indotto qualificato  3- possibilità di implementare studi già effettuati </td> <td data-bbox="874 1070 1495 1339"> <b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b>  1- possibile mancanza di effettivo mercato di quanto esternalizzato  2- rischio di eccessiva specializzazione  3- mancanza di capitali per effettuare investimenti  4- difficoltà di effettuare rilevazioni dati efficaci. </td> </tr> </table>		<b>PUNTI DI FORZA</b> 1- diretto coinvolgimento delle realtà imprenditoriali 2- necessità delle Gi ad avere localmente un indotto qualificato 3- possibilità di implementare studi già effettuati	<b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b> 1- possibile mancanza di effettivo mercato di quanto esternalizzato 2- rischio di eccessiva specializzazione 3- mancanza di capitali per effettuare investimenti 4- difficoltà di effettuare rilevazioni dati efficaci.
<b>PUNTI DI FORZA</b> 1- diretto coinvolgimento delle realtà imprenditoriali 2- necessità delle Gi ad avere localmente un indotto qualificato 3- possibilità di implementare studi già effettuati	<b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b> 1- possibile mancanza di effettivo mercato di quanto esternalizzato 2- rischio di eccessiva specializzazione 3- mancanza di capitali per effettuare investimenti 4- difficoltà di effettuare rilevazioni dati efficaci.			
<b>EVOLUZIONE DEL PROGETTO</b>	<p>Nel corso dei lavori della Commissione Industria è stata elaborata una bozza di scheda a matrice di rilevazione. Si è proceduto alla sua implementazione e modifica con il coinvolgimento di realtà imprenditoriali locali. Allo stato attuale deve quindi essere sottoposta alle GI per una sua compilazione.</p>			

## **Ipotesi progettuale 1.2.1 – Aree produttive**

<b>CONTENUTO</b>	<p>Il sistema economico spezzino ha attraversato negli ultimi venti anni un periodo di profonda crisi, caratterizzato dal ridimensionamento del ruolo della grande impresa manifatturiera, la crescita del tasso di disoccupazione, accompagnate da un sensibile calo demografico, dal forte invecchiamento della popolazione e dalla riduzione dei nuclei familiari. Il tessuto industriale spezzino si è andato definendo negli ultimi anni sempre nella sua caratterizzazione che vede da un lato poche grandi imprese, con elevato peso sia per produzione che occupazione, dall'altro piccole imprese, per il 98% ricomprese nella classe di addetti da 0 a 9. Appare quindi chiaro creare condizioni di crescita di un siffatto tessuto produttivo.</p> <p>Il Piano urbanistico comunale prende le mosse da questo quadro, definendo una nuova immagine della città fondata sulle specificità delle risorse locali, valorizzate all'interno di un diverso modello di sviluppo, composito, a più vocazioni, con più opzioni. Il forte impulso attribuito negli ultimi anni al sistema infrastrutturale, capace di riposizionare La Spezia nel quadro degli scambi e delle relazioni territoriali, anche sovraregionali, è funzionale al radicamento di un nuovo tessuto produttivo, alla valorizzazione e alla modernizzazione di quello esistente. Il ruolo di cerniera tra i collegamenti nord-sud che può svolgere l'area spezzina e il suo porto, ha visto sostenere con determinazione i programmi nazionali di adeguamento della ferrovia Potremolese, della realizzazione del raccordo dell'Autocisa con il Brennero, del completamento dell'Autostrada Tirrenica. Ma ancora, nell'agenda delle azioni da compiere vi è il rafforzamento dell'asse infrastrutturale (ferrovia+autostrada) della Cispadana, consentendo così di legare il porto ed il sistema produttivo locale con l'asta del sistema produttivo della Via Emilia e del porto di Ravenna, moltiplicando le occasioni di crescita e di localizzazione di nuove attività. L'obiettivo è quello di rimanere connessi ai grandi sistemi dinamici nazionali e continentali; rilanciare una vocazione di città della produzione e del lavoro che negli ultimi anni sembrava affievolita; modernizzare l'economia locale ed il tessuto produttivo esistente; stimolare la crescita del sistema della PMI. Il tutto in un quadro di sviluppo capace di confrontarsi con la "domanda di ambiente", da interpretare non tanto come vincolo ma come valore aggiunto, quale opportunità per una nuova qualità urbana.</p> <p>Il Puc individua nuove opportunità localizzative per le imprese che vanno ad aggiungersi a quelle che nei mesi precedenti la città ha conseguito con l'avvio degli interventi relativi all'area ex Raffineria Ip, con l'acquisto, da parte della Filse, delle aree dell'Oto Melara ai fini di una loro reindustrializzazione con i recenti Strumenti urbanistici attuativi approvati per le aree ex Termomeccanica e Ausonia Vialis.</p> <p>La città che cambia, quella della riconversione delle aree dismesse, di quelle sottoutilizzate ed ex- militari, mette al centro anche la necessità di creare nuovi luoghi per la produzione, definendo innovativi standard di compatibilità con i tessuti urbani circostanti. Ritrovare per la città un ruolo nel settore industriale e artigianale significa riguadagnare posizioni adeguate nel settore dei servizi ma anche creando i supporti logistici necessari alla produzione, in particolare al sistema delle PMI.</p> <p>Quanto sopra è il concetto di fondo che sottende ogni scelta effettuata all'interno del Piano Urbanistico Comunale, approvato nella sua forma Preliminare.</p> <p>Da rilevare inoltre come, in osservanza di quanto previsto all'art. 6 della L.R. 30/92, sia possibile anticipare strumenti previsti nel PUC, nella sua forma preliminare, se questo dettato da esigenze di carattere economico ed occupazionale. In questo ambito da segnalare l'avvio dei distretti degli ex macelli, per la realizzazione di un mercato agroalimentare, con annesso lavorazioni delle merci, e dell'area limitrofa al Palazzetto dello sport, per la realizzazione nelle aree ex Merello di un Centro fieristico polifunzionale.</p> <p>È stata inoltre avviata la progettazione base delle infrastrutture turistiche da situarsi nel ponente del Golfo, località Cadimare.</p>
------------------	---

Tabella 1. Le previsioni di aree produttive negli strumenti urbanistici generali e attuativi vigenti e in adozione.

*API Aree per funzioni produttive integrate*

*APA Aree per funzioni produttive, artigianali e industriali*

	Aree	Superficie totale (St) mq	Sul/St Mq/mq	Superficie lorda utile (Sul) mq	
<b><u>PIANI ATTUATIVI VIGENTI</u></b>	<i>SUA</i> <i>Termomeccanica</i>	31.400	0,459	14.440	
	<i>SUA</i> <i>Ausonia Vialis</i>	10.125	0,462	4.682	
<b><u>LEVANTE</u></b>	API 2 San Marco	40.702	0,56	22.758 (di cui 12.491 relativi a fabbricati esistenti e 10.267 relativi a nuovi capannoni)	
	API 3 Area demaniale Valdilocchi	62.400	0,35	21.840	
	API 4 Area Enel	21.800	0,35	7.630	
	API 5 Area Tarros	63.600	0,35	22.260	
	APA 3 Carbonile Enel	131.500	0,35	46.025	
	<b><u>EX RAFFINERIE IP</u></b>	Subdistretto di trasformazione n. 7	33.500	0,35	11.711
		Subdistretto di trasformazione n. 8	73.200	0,35	25.634
<b><u>DISTRETTI PRODUTTIVI</u></b>	API 1	39.500	0,35	13.825	
	APA 1	88.000	0,35	30.800	
	APA 2	125.106	0,35	44.049	
<b><u>DISTRETTI ESISTENTI</u></b>	EX OTO (I° fase)	30.000	0,4	11.000 (di cui 6.600 relativi a capannoni già realizzati e 4.400 di prossima realizzazione)	
	<b><u>DI PROSSIMA REALIZZAZIONE</u></b> EX OTO (II° FASE)	19.000	0,4	2.700	
<b>TOTALE</b>		<b>769.833</b>	<b>-</b>	<b>279.354</b>	

<p><b>RISULTATI ATTESI</b></p>	<p>I risultati attesi nel breve e medio periodo riguardano la realizzazione degli interventi di trasformazione delle aree già oggetto di progettazione urbanistica ed edilizia.</p> <p>In tale ambito si indica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Strumento urbanistico attuativo Termomeccanica, prevede la destinazione dell’area a finalità produttive e di servizi nonché residenziale. Per quanto riguarda le finalità produttive e di servizi il SUA, vigente, prevede 7.560 mq di Superficie lorda utile con finalità industriale ed artigianale, e 5.500 mq per uffici, di cui 2.800 mq già in costruzione, e 2.700 mq previsti,</li> <li>– Strumento urbanistico attuativo Ausonia Vialis, prevede la destinazione di aree per circa 4.682 mq di Superficie lorda utile a destinazione economica, in particolare per la stoccaggio e deposito merci, con possibile insediamento di grandi strutture commerciali all’ingrosso, nell’ottica quindi dello sviluppo di un terziario commerciale secondo le linee di sviluppo e tendenza non solo nazionali,</li> <li>– Area Produttiva Integrata – San Marco, area interessata dalla ristrutturazione dei Cantieri San Marco. La superficie fondiaria risulta essere di circa 40.700 mq di cui Superficie lorda utile 22.758 mq. Da considerare che le suddette superfici includono anche il preesistente dovendosi indicare come superficie lorda utile relativa ai nuovi interventi un complessivo di 10.267 mq, destinato alla realizzazione di 3 nuovi capannoni,</li> <li>– Recupero aree Ex IP, per la realizzazione di nuovi insediamenti produttivi In questo ambito si evidenziano gli interventi a realizzazione Antoniana S.r.l. volti a recuperare aree a finalità produttive ed artigianali. È stato già realizzato un immobile (costruzione a tre piani e modulare) destinato alle imprese di produzione e servizi di circa 4.900 mq, e ne sarà costruito uno analogo nel breve periodo. Dovrebbe inoltre essere disponibile, entro la fine dell’anno (tuttavia già saturato nelle richieste di insediamento) un ulteriore immobile simile per struttura e finalità a realizzazione Confcommercio-Confartigianato</li> <li>– Recupero aree ex Oto Melara Prima Fase, <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Acquisto dell’area e intervento di ristrutturazione e adattamento di un edificio industriale esistente da parte di Fi.L.S.E. S.p.A., per complessivi 6.600 mq di Superficie Lorda utile. Questo intervento è già stato concluso e le imprese si sono già insediate. Un ulteriore step di questa fase riguarderà la realizzazione di un nuovo immobile industriale-artigianale da parte di un consorzio di locali Pmi, avendo acquistato il terreno da Fi.L.S.E., per una superficie di circa 4.400 mq,</li> </ul> </li> <li>– Recupero aree ex Oto Melara Seconda Fase, <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Acquisto dell’area e intervento di ristrutturazione e adattamento di un edificio industriale, sempre da parte di Fi.L.S.E. S.p.A., per circa 2.700 mq. Ancora in questa Fase, anche se non indicato nella precedente tabella, sono previste nuove costruzioni per circa 6.000 mq., il cui soggetto attuatore è comunque ancora da definire (la stessa Fi.L.S.E. o investitori privati).</li> </ul> </li> <li>– Realizzazione interventi nel Distretto Nautico Produttivo Integrato del Levante, in cui sono previste specifiche aree per l’insediamento di attività per la produzione, rimessaggio e manutenzione di imbarcazioni da diporto (vedi scheda specifica in Soluzione 3 – Abitare con il mare coabitare con il Porto)</li> </ul> <p>Nel periodo medio-lungo le attese riguardano non soltanto il raggiungimento degli obiettivi urbanistici di trasformazione in chiave produttiva delle aree, ma la realizzazione delle precondizioni, soprattutto in termini di servizi alle imprese ed infrastrutture, al rilancio anche in chiave produttiva della città.</p>
--------------------------------	--

<b>ATTORI</b>	<p>I processi di trasformazione delle aree vedono in primo luogo coinvolti l'Amministrazione comunale e i soggetti privati, sia i proprietari delle aree che gli operatori immobiliari (Antoniana S.r.l., Fi.L.S.E: S.p.A., Associazioni di categoria ecc.).</p> <p>Per consentire il loro riutilizzo funzionale, alcuni ambiti di intervento sono subordinati alla definizione di un percorso istituzionale tra i soggetti pubblici coinvolti (es. Amministrazione, Demanio, Marina Militare, ecc.) in grado di risolvere i problemi che oggi impediscono di dare seguito alle previsioni urbanistiche generali.</p> <p>Non si esclude la possibilità di creare soggetti ad hoc (es. società di trasformazione urbana) o di riorganizzare società pubbliche esistenti per innescare e guidare i processi di trasformazione dei recinti industriali dismessi e delle zone ex-militari, anche intervenendo in via diretta (es. Piani per insediamenti produttivi di iniziativa pubblica).</p>	
<b>RISORSE STRUMENTI</b>	<p>Relativamente agli investimenti, occorrerà tenere conto delle possibilità offerte oggi dagli strumenti straordinari attivati su territorio (Contratti d'area, Prusst, ecc.) anche considerando le possibilità evolutive che offrono in termini di trasferimento di risorse regionali, statali e comunitarie. Nei processi di trasformazione tali strumenti potrebbero essere utili anche per costruire tavoli istituzionali finalizzati al raggiungimento di intese capaci di sbloccare alcune strozzature oggi presenti nei percorsi avviati.</p>	
<b>FATTIBILITÀ</b>	<p><b>PUNTI DI FORZA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Territorio a vocazione produttiva consolidata</li> <li>2- Presenza di infrastrutture alla produzione di livello significativo (es. Porto commerciale)</li> <li>3- Strumenti di pianificazione recenti</li> <li>4- Presenza di strumenti di programmazione concertativa e negoziale</li> <li>5- Disponibilità di agevolazioni finanziarie (L. 488/92, L. 236/93, Contratto d'area, Prusst, ecc.)</li> </ol>	<p><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Nodi critici nella rete infrastrutturale e dei servizi (soprattutto alle PMI)</li> <li>2- In alcuni casi, necessità di interventi di bonifica dei suoli, che potrebbero innalzare i costi delle aree.</li> <li>3- Difficoltà nel raggiungimento di intese tra soggetti pubblici territoriali (Enti locali), amministrazioni statali (Demanio, Marina Militare, ecc.) e altri soggetti di interesse pubblico (es. Enel) per la trasformazione di alcune aree.</li> </ol>
<b>EVOLUZIONE DEL PROGETTO</b>	<p>I principali elementi di sviluppo progettuale riguardano l'approvazione del Puc nella sua forma preliminare e del Prusst. Da un lato il Puc approvato costituisce un primo livello di perfezionamento del processo di valorizzazione delle risorse locali, dall'altro il Prusst, compatibile e sinergico al piano, costituisce un importante strumento di progettazione applicata complessiva del territorio.</p>	

## **Ipotesi Progettuale 1.2.2 – Banca dati aree produttive**

<b>CONTENUTO</b>	<p>La disponibilità di aree a finalità produttive è presupposto fondamentale per la competitività di un sistema economico.</p> <p>È anche vero che di per sé l’offerta non è sufficiente, ma è necessario definire quali siano le principali vocazioni locali, affinché possa esservi una strategia comune nella individuazione degli spazi e nella loro destinazione.</p> <p>Ovvio che una volta individuati i filoni di sviluppo che si ritiene fondamentali in loco, scaturenti dalla analisi delle vocazioni del territorio e dalle tendenze di più vasti mercati, deve essere effettuata poi una azione di marketing che si occupi di intercettare i “clienti” adatti per tipologia, dimensione, area geografica ecc.</p> <p>Perché però una tale attività abbia efficacia deve esserne comunque presupposto una reale offerta locale, nel nostro caso in termini di spazi di insediamento.</p> <p>È necessario cioè che siano conosciuti tutti gli aspetti salienti di un sito offribile in termini di proprietà, di tempi di disponibilità, titolo di possesso con cui poterne venire a godimento, grado di infrastrutturazione, prezzo (almeno in termini indicativi) ecc.</p>
<b>RISULTATI ATTESI</b>	<p>L’attività dovrebbe essere volta a definire ed individuare, in relazione alle “aree produttive”, così come definite dai competenti strumenti urbanistici, un insieme di requisiti che possano essere effettivi punti di valutazione per una offerta qualificata localizzativa per nuove attività imprenditoriali o ampliamento di esse.</p> <p>In particolare per ogni area dovrebbero potersi appurare:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Superficie totale</li><li>▪ Destinazione d’uso vigente</li><li>▪ Indice di edificabilità</li><li>▪ Grado di infrastrutturazione dell’area, individuando punti di forza e di debolezza, in particolare evidenziando gli interventi necessari al completamento infrastrutturale dell’area, con tempi e costi;</li><li>▪ Localizzazione dell’area, in particolare avendo riferimento ai principali nodi di traffico e viari della Provincia di collegamento alle aree limitrofe</li><li>▪ Strutture esistenti, con descrizione di<ul style="list-style-type: none"><li>○ tipologia immobile,</li><li>○ mq superficie coperta,</li><li>○ stato di conservazione e utilizzabilità, con indicazione degli eventuali lavori di recupero da effettuare per l’agibilità produttiva dell’immobile,</li><li>○ descrizione della struttura e quindi della sua utilizzabilità per attività produttiva o di servizi</li></ul></li><li>▪ Strutture costruibili, indicando<ul style="list-style-type: none"><li>○ Caratteristiche per tipologia di immobile realizzabile</li><li>○ Metri quadri ottenibili di superficie coperta</li><li>○ Possibili destinazioni (produttiva o di servizi)</li></ul></li><li>▪ Tempistiche di realizzazione degli interventi sia in recupero dell’esistente che del nuovo, indicando le necessarie procedure urbanistiche da seguire (concessioni ed autorizzazioni necessarie ed ogni altro provvedimento per la realizzazione dell’intervento)</li><li>▪ Indicazione della compagine proprietaria delle aree</li><li>▪ Individuazione della effettiva disponibilità delle aree</li><li>▪ Modalità di disponibilità dell’area: proprietà o affitto</li><li>▪ Prezzi medi praticati</li><li>▪ Indicazione della localizzazione o meno dell’area in zone Obiettivo 2, phasing out e ex art. 87.3.c, con la definizione dei possibili incentivi all’investimento ivi realizzabili.</li></ul> <p>Elemento molto importante è il grado di infrastrutturazione delle aree.</p>

<b>ATTORI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spedia S.p.A.</li> <li>- Amministrazioni ed Enti locali competenti</li> <li>- Associazioni di categoria</li> <li>- Altri soggetti deputati allo sviluppo locale (SVAR, Antoniana ecc.)</li> </ul>			
<b>RISORSE E STRUMENTI</b>	<p>Le attività devono massimizzare quanto già presente sul territorio in termini di studio e analisi effettuati in materia.</p> <p>Si vuole fare riferimento al censimento Provinciale sulle aree a destinazione produttiva e turistica, e, effettuato più recentemente, allo studio relativo alla individuazione delle aree ecologicamente attrezzate.</p> <p>È in relazione a quest'ultimo e a un suo approfondimento che nel breve termine è possibile reperire quelle informazioni almeno relative all'assetto proprietario, ai tempi e modi di disponibilità, al grado di infrastrutturazione, delle aree indicate dallo studio, che appaiono fondamentali anche per sfruttare a pieno lo strumento di programmazione negoziata ormai in fase di avvio del Contratto d'area della Spezia.</p> <p>Una tale prima attività, il cui costo è stimabile in circa 12 mln di Lire, consiste in un approfondimento sistematico dei dati rilevati da SPEDIA S.p.A. nella effettuazione del suddetto studio. Le risorse saranno messe a disposizione da parte del Comune della Spezia che delegherà la società SPEDIA ad effettuare i citati approfondimenti.</p> <p><u><i>Da non dimenticare tuttavia quelle che devono essere rilevate come esigenze di struttura in materia di aree e loro disponibilità.</i></u></p> <p>Nell'ambito di una individuazione delle aree disponibili deve quindi prevedersi la costruzione di uno <b>strumento che permetta di rilevare la loro effettiva disponibilità, nonché gli altri elementi indicati al paragrafo precedente, in "tempo reale" (architettura informatica e Banca dati aggiornabile periodicamente).</b></p> <p>Un tale strumento dovrà essere messo a sistema e tarato con le prospettive vocazionali e di sviluppo che, in un ottica anche distrettuale, individua priorità e punti di forza di un sistema locale spendibile sui mercati vasti, con un conseguente potere attrattivo di investimenti.</p> <p>In fine molto importante la previsione di un piano delle opere infrastrutturali da prevedere ed approvare per arrivare ad una dotazione competitiva delle locali aree rispetto a siti localizzati in altri ambiti geografici più o meno vicini.</p> <p>Il costo di realizzazione di un tale strumento, nella sua manifestazione più completa è quantificabile in circa 80 milioni di Lire con un tempo di effettuazione di circa 3 mesi.</p>			
<b>FATTIBILITÀ</b>	<p>La realizzazione di una banca dati, che abbia in se i dati identificativi di aree produttive in termini e tempi reali, è sentita come una attività necessaria e volta a coprire una attuale carenza di informazioni in tale senso. Un sistema produttivo deve avere tra i suoi elementi la consapevolezza delle proprie risorse disponibili.</p> <table border="1" data-bbox="376 1435 1503 1709"> <tr> <td data-bbox="376 1435 874 1709"> <b>PUNTI DI FORZA</b>  1- Larga condivisione sulla utilità dello strumento.  2- Presenza di dati ed informazioni da approfondire e sistematizzare  3- Dismissione di ampie aree da parte di demanio e GI </td> <td data-bbox="874 1435 1503 1709"> <b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b>  1- Frammentazione della proprietà di alcune aree  2- Tempi lunghi di acquisizione di lotti strategici  3- Necessità di specifiche indagini sul campo per definire l'effettivo grado di infrastrutturazione. </td> </tr> </table>		<b>PUNTI DI FORZA</b> 1- Larga condivisione sulla utilità dello strumento. 2- Presenza di dati ed informazioni da approfondire e sistematizzare 3- Dismissione di ampie aree da parte di demanio e GI	<b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b> 1- Frammentazione della proprietà di alcune aree 2- Tempi lunghi di acquisizione di lotti strategici 3- Necessità di specifiche indagini sul campo per definire l'effettivo grado di infrastrutturazione.
<b>PUNTI DI FORZA</b> 1- Larga condivisione sulla utilità dello strumento. 2- Presenza di dati ed informazioni da approfondire e sistematizzare 3- Dismissione di ampie aree da parte di demanio e GI	<b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b> 1- Frammentazione della proprietà di alcune aree 2- Tempi lunghi di acquisizione di lotti strategici 3- Necessità di specifiche indagini sul campo per definire l'effettivo grado di infrastrutturazione.			
<b>EVOLUZIONE DEL PROGETTO</b>	<p>L'iniziativa è frutto della elaborazione di questa seconda fase di lavori del Piano.</p> <p>L'amministrazione comunale ha già provveduto a formalizzare richiesta di un primo approfondimento in materia alla società SPEDIA S.p.A., realizzatrice dello studio che ha localmente individuato le aree ecologicamente attrezzate.</p> <p>Una iniziativa da realizzarsi nell'ambito del Contratto d'area della Spezia, e volta ad individuare la disponibilità a vendere di privati proprietari di aree, permetterà l'acquisizione di ulteriori dati nel breve periodo.</p>			

### **Ipotesi Progettuale 1.3.1 – Agenzia per lo Sviluppo: Spedia S.p.A.**

<b>CONTENUTO</b>	<p>Le attività svolte nel corso della prima fase dei lavori, recependo quanto emerso necessario in termini di razionalizzazione dei locali servizi alle imprese, e sfociando in uno studio di riposizionamento della locale Agenzia per lo sviluppo, Spedia S.p.A. hanno costituito una importante opportunità su cui lavorare per ottenere significativi risultati.</p> <p>La nuova fase di lavori ha innanzitutto cercato di consolidare quanto fino ad allora portato a condivisione ribadendo le dimensioni funzionali già identificate, ed apportando ad esse le modifiche richieste e necessarie. In tal senso e nell'ambito di una tale opera di rielaborazione parziale le funzioni identificate sono:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– <b>PROGETTI PER LO SVILUPPO</b> – area di lavoro necessaria per identificare nuove opportunità e progettare nuovi programmi di intervento (anche con la partecipazione dei privati) a favore dello sviluppo locale. I legami tra SPEDIA e SCAM devono essere quindi espressione di un tale intendimento di individuare un'unica struttura in cui svolgere anche funzioni di veglia tecnologica e analisi del sistema economico locale;</li><li>– <b>MOMENTO DI CONCERTAZIONE PUBBLICO-PRIVATO</b> dei principali programmi a sostegno dello sviluppo economico ed infrastrutturale del territorio provinciale spezzino, con una preminente funzione in termini di contatto tra soggetti pubblici e privati, affinché una tale attività possa effettivamente coinvolgere tutti gli attori;</li><li>– <b>INTERMEDIARIO/GARANTE</b> e, quando è possibile, <b>ATTUATORE</b> di interventi “complessi” a valere su fondi regionali, nazionali ed europei;</li><li>– <b>ATTIVATORE DELLA RETE LOCALE DEI SERVIZI ALLE IMPRESE “ONE SHOP STOP”</b>, assumendo le funzioni di collettore e di “terminale” delle informazioni di base detenute dagli altri interlocutori istituzionali locali (Provincia, Comuni, altri enti locali, CCIAA, Associazioni di categoria, Società miste di intervento...), nell'ambito della creazione di una rete locale, che massimizzi le competenze esistenti ed impedisca discrasie e disfunzioni, <i>composta dai suddetti soggetti agenti</i> e diretta a fornire servizi alle imprese, quali informazioni e consulenza su incentivi finanziari, infrastrutture tecnologiche esistenti, offerta localizzativa, ed assistenza quindi nella ricerca del sito di insediamento, nell'individuazione delle possibili forme di finanziamento, nelle procedure amministrative.</li></ul>
------------------	--

<p><b>RISULTATI ATTESI</b></p>	<p>Su queste basi deve quindi essere continuato il lavoro di definizione funzionale e di assetto delle diverse strutture. In particolare devono essere definiti:</p> <p><i>I rapporti SPEDIA-SCAM</i></p> <p>La sopra indicata area funzionale di Progetti per lo Sviluppo porta con sé la necessità di procedere in breve tempo alla assimilazione tra SPEDIA e SCAM, quest'ultima essendo la società partecipata da SPEDIA volta a favorire la animazione tecnologica nelle imprese ed il perseguimento di finalità che non ha senso tenere distinte da una Agenzia di Sviluppo;</p> <p><i>I rapporti SPEDIA-Società infrastrutturali a maggioranza pubblica</i></p> <p>La normativa recente (leggi aree ecologicamente attrezzate D.Lgs. 112/98 e L.R. 9/99, nonché l'attivazione dei protocolli aggiuntivi del contratto d'area che implicano una attività programmatoria anche in termini di aree) pone in risalto come ancora forte sia il <b>ruolo pubblico in materia</b> appunto <b>di aree e relative infrastrutture</b>.</p> <p>In tal senso sembra quindi di dover ancora individuare in <b>strutture a maggioranza pubblica i soggetti che possano e debbano farsi carico di funzioni e compiti in un tale ambito, con la precisazione di un necessario coinvolgimento dei privati non solo in termini di risorse, ma anche e soprattutto di condivisione programmatoria e progettuale</b>. Una tale attività partecipativa sarebbe da identificarsi nell'area funzionale di SPEDIA, in cui deve essere previsto un continuo confronto pubblico-privato.</p> <p><u><i>Nel campo infrastrutturale e delle aree produttive SPEDIA dovrebbe svolgere un ruolo maggiore mediante un progressivo controllo di quelle società di scopo che attualmente operano sul territorio con tali funzioni.</i></u></p> <p>Il valore aggiunto di una tale soluzione sarebbe quello di assicurare una visione "sovraprogettuale", ossia non limitata al singolo intervento, e soprattutto in un territorio provinciale, con un coordinamento più ampio e proficuo delle iniziative e attività.</p> <p>La necessaria razionalizzazione delle strutture sul territorio porta ad identificare fondamentalmente due compagini su cui porre attenzione, essendo le altre, anche se da mettere comunque a sistema, destinate ad esaurirsi con l'intervento per cui sono state create. Tali due principali realtà sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Antoniana S.r.l., con una suo possibile rafforzamento nel senso di dare ad essa la dimensione provinciale di società di progetto specifica per interventi, da identificarsi in SPEDIA</li> <li>- S.V.A.R. S.r.l., nella necessità di una sua ridefinizione da un punto di vista sia di capitale, con la maggiore immissione di privati, che di una più ampia strutturazione manageriale.</li> </ul> <p>Le società dovrebbero quindi essere strettamente connesse, come sopra indicato, alla Agenzia di Sviluppo SPEDIA, mediante partecipazioni nei capitali sociali; in SPEDIA dovrebbero essere individuati gli interventi da effettuare e le relative aree, la ricerca dei partner e le progettazioni di recupero, vista anche la funzione di raccordo pubblico privato ad essa propria. L'acquisizione di partecipazioni da parte di SPEDIA nelle suddette compagini potrebbe essere favorita dalla immissione di nuovi soci nella prima, tali da permetterne una ricapitalizzazione funzionale sia alle suddette operazioni che alle "partite correnti", quali la gestione delle misure pubbliche ad essa affidate. Si ricorda come fondamentale una tale ricapitalizzazione al fine di assicurare congrue risorse per l'espletamento funzionale delle attività dell'agenzia di sviluppo.</p>
--------------------------------	---

<b>ATTORI</b>	Sono primari attori i soci della società SPEDIA ed in particolare gli Enti pubblici e le Associazioni di categoria. È necessario prevedere l'allargamento della partecipazione, nell'ottica della maggioranza pubblica da raggiungere, anche ad altri comuni della Provincia nonché all'Autorità Portuale.	
<b>RISORSE E STRUMENTI</b>	In relazione al ruolo e competenze della locale Agenzia di Sviluppo è necessario che: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>la compagine societaria sia a maggioranza pubblica, con adeguata capitalizzazione</b>, al fine di potersi veder riconosciuto il ruolo di interlocutore/attivatore di competenze per lo più in mano pubblica;</li> <li>- sia effettuato un preciso <b>screening delle competenze esistenti</b> sul territorio al fine da un lato di porle efficientemente in rete, ma dall'altro di individuare carenze strutturali cui porre rimedio e sulle quali potrebbe intervenire la stessa SPEDIA;</li> <li>- <b>la struttura flessibile e snella interna</b> possa essere tale da costituire riferimento per la realizzazione di ricerche, ma soprattutto studi di fattibilità, alla quale concorrerebbero tutti i soggetti che la società è in grado di attivare per le diverse competenze e quindi con un valore aggiunto dovuto all'alto grado di realizzabilità di quanto studiato.</li> </ul> Deve essere attuata una ricapitalizzazione della agenzia da parte dei soci stessi o mediante anche l'inserimento di nuovi (compatibili e funzionali alla sua mission), al fine di garantirle le risorse necessarie alla sua funzionalità. Nel breve periodo devono essere immesse risorse pari a circa 6 mld di Lire, per far fronte alla gestione delle misure pubbliche.	
<b>FATTIBILITÀ</b>	È ormai consolidata l'opinione di una effettiva utilità di una agenzia per lo sviluppo locale a maggioranza pubblica, che funga anche da elemento razionalizzante dell'offerta di servizi alle imprese ed al territorio nel suo insieme. La "funzione" infrastrutturale risulta rafforzata dalla produzione normativa del settore, che prevede sempre un forte ruolo pubblico di programmazione.	
	<b>PUNTI DI FORZA</b> 1- condivisione diffusa sullo schema di razionalizzazione funzionale 2- evoluzioni normative che potenziano il ruolo della Agenzia pubblica	<b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b> 1- tempistiche e complessità procedurali ancora da approfondire 2- ingenti capitali da porre a disposizione anche in tempi brevi
<b>EVOLUZIONE DEL PROGETTO</b>	Dai lavori di Piano è emersa la disponibilità di Fondazione Cassa di Risparmio a finanziare uno specifico studio di approfondimento sulle "tecnicità" giuridiche di attuazione della sopra descritta struttura funzionale e di sistema.	

## **Ipotesi progettuale 1.3.2 - Agenzia per lo Sviluppo privata: Capitali e Sviluppo**

<b>CONTENUTO</b>	<p>Il sistema produttivo locale è stato caratterizzato nel passato, ed in parte lo è tutt'ora, da una forte dipendenza dalla grande impresa a partecipazione statale.</p> <p>A fronte quindi delle grandi compagini produttive si è creato un insieme di piccole aziende, talvolta anche di dimensioni minime, per lo più mono-committenti, con una bassa capacità progettuale e non competitività nel loro insieme.</p> <p>La crisi della grande impresa ha portato inevitabilmente con sé il crollo delle piccole compagini imprenditoriali subfornitrici, incapaci di autosostenersi e differenziare la loro produzione.</p> <p>Le azioni di sostegno allo sviluppo svolte in questi anni hanno cercato di favorire una tale diversificazione produttiva, soprattutto mediante l'inserimento di elementi innovativi di prodotto e processo che dessero connotati di competitività alle imprese locali in mercati allargati.</p> <p>Un tale tentativo si è scontrato con la cronica carenza di capitali, senza i quali processi basati su elementi di innovazione e sviluppo imprenditoriale perdono gran parte della loro efficacia, ma anche dalla mancanza di managerialità imprenditoriale in grado di gestire tali processi di riorganizzazione.</p> <p>Allo stato attuale quindi il sistema produttivo locale è ancora caratterizzato da una struttura di piccole aziende, sottocapitalizzate, non in grado di costituire una massa di impatto tale da fronteggiare realtà imprenditoriali molto più competitive e già all'interno di circuiti di mercato invece in loco da conquistare.</p> <p>La struttura produttiva odierna vede infatti come anche da parte delle grandi imprese, soprattutto quelle privatizzate o in via di privatizzazione, vi sia un sostanziale mutamento nei confronti di un indotto imprenditoriale. Le politiche di outsourcing e di valutazione del make or buy implicano una domanda sempre più qualificata nelle forniture fino a giungere alla necessità di una capacità progettuale da parte delle imprese fornitrici, che in loco non esiste o è scarsamente presente, ed a prezzi di mercato.</p> <p>Mancano infatti soggetti imprenditoriali in grado per dimensione, forza finanziaria e produttiva di competere con altre realtà anche limitrofe.</p> <p>In sostanza quindi le carenze della struttura produttiva locale, cui ovviare per definire e perseguire uno sviluppo economico autopropulsivo sono:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Struttura produttiva locale ancora dominata da grandi imprese e piccole imprese, con la mancanza di medie;</li><li>- Sottocapitalizzazione delle imprese di più piccole dimensioni;</li><li>- Carenza di competenze manageriali in senso proprio</li></ul>
------------------	---

<b>RISULTATI ATTESI</b>	<p>A fronte delle carenze sopra esposte gli obiettivi devono quindi essere improntati a favorire la crescita delle imprese esistenti di piccole dimensioni, oltre alla creazione di nuove che comunque abbiano alla propria base dei solidi progetti imprenditoriali.</p> <p>Tutto questo è possibile se si perviene ad un effettivo coinvolgimento anche e soprattutto delle realtà forti imprenditoriali locali, affinché esse stesse diventino elemento di territorializzazione di sviluppo; è fondamentale che soprattutto le grandi imprese locali possano e debbano partecipare alla fecondazione e crescita di altre realtà imprenditoriali, con buoni capitali di dotazione e definite competenze produttive, affinché queste ultime acquisiscano standard qualitativi tali da renderle spendibili su mercati e verso committenti diversi.</p> <p>Le forme di intervento devono essere caratterizzate dai seguenti elementi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Condivisione da parte dell’investitore del rischio imprenditoriale;</li> <li>– Orizzonte di investimento medio-lungo, comunque con possibilità di dismissione in termini equi su accordo tra le parti;</li> <li>– Coinvolgimento attivo nella gestione e nello sviluppo della società partecipata;</li> <li>– Estrema attenzione posta alle caratteristiche strategiche e industriali delle società partecipate nel senso di analisi accurata delle potenzialità di sviluppo del business, attrattività del mercato, struttura organizzativa, management, che devono avere prevalenza su quelle prettamente finanziarie.</li> </ul> <p>L’approccio di intervento deve esser ovviamente tarato alle esigenze locali; a tal fine è quindi ipotizzabile che si possano avere sostanzialmente due tipologie:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Early stage financing</i>, con il quale si intendono tutti gli interventi effettuati allo stadio iniziale di una attività imprenditoriale. Le caratteristiche economiche locali suggeriscono una focalizzazione nei sotto ambiti di attività,       <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Start up financing</i>, in cui il prodotto è già stato oggetto di prototipizzazione e viene finanziato l’avvio della attività produttiva, essendo ancora incerte le potenzialità commerciali;</li> <li>- <i>First stage financing</i>, in cui la attività produttiva è stata già avviata, ma permangono ancora le incertezze di mercato. Rispetto alla fase precedente vengono meno le problematiche relative alla definizione e avvio fase progettuale.</li> </ul> </li> </ol> <p>In queste fasi è necessario che l’operatore abbia alte capacità e competenze specifiche nei settori merceologici delle società oggetto di investimento.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. <i>Expansion financing</i>, con il quale si intendono tutti gli interventi sul capitale di rischio effettuati in iniziative già esistenti e che devono consolidarsi e svilupparsi ulteriormente. In questa fase sono presenti dati aziendali ed economici, sia storici che prospettici, tali da poter permettere anche ad investitori senza una diretta esperienza del settore merceologico specifico nel quale opera la società, di effettuare una valida ed approfondita analisi e valutazione del progetto imprenditoriale di investimento e dei possibili ritorni. All’interno di un ambito di <i>Expansion financing</i>, ed in considerazione delle caratteristiche della locale struttura produttiva imprenditoriale, sono ipotizzabili inoltre due specifici sotto-ambiti di attività:       <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Second stage financing</i>, nel caso di imprese giovani di piccole dimensioni, con produzione e vendite sviluppate. Ma con notevoli possibilità di espansione di mercati per diversificazione produttiva e dimensione geografica.</li> <li>– <i>Third stage financing</i>, al fine di favorire la valorizzazione della società mediante capitali, associati ad una espansione commerciale, di prodotti, ma anche tramite combinazioni ed aggregazioni societarie.</li> </ul> </li> </ol>
-----------------------------	--

<p><b>ATTORI</b></p>	<p>Gli attori da coinvolgere sono primariamente le forti realtà imprenditoriali locali, da rendere partecipi dello sviluppo locale (Termomeccanica, Fincantieri, Oto Breda, LSCT ecc.), in modo da renderlo poi da esse stesse indipendente ed auto-propulsivo.</p> <p>Un tale coinvolgimento risponderebbe anche alle necessità di alte competenze e specializzazione necessarie soprattutto nelle attività di Early stage financing.</p> <p>In tale senso necessario anche il coinvolgimento delle Associazioni di categoria rappresentative dei vari settori economici (Industria, Artigianato, Commercio ecc.) e quindi competenti per il proprio ambito anche per un'azione di tutoraggio imprenditoriale, nonché della Camera di Commercio come soggetto primario referente di tutte le realtà imprenditoriali.</p> <p>Altrettanto importante il coinvolgimento di Autorità Portuale, soprattutto per il suo ruolo di guida nei confronti di imprese di logistica, oltre quindi alla già prevista compagine imprenditoriale LSCT come auspicabile partecipe al progetto.</p> <p>Ancora da includere tra gli attori la Fondazione Cassa di Risparmio, nella sua funzione di promotore di sviluppo locale, le banche e gli investitori istituzionali per la loro dimensione finanziaria.</p> <p>Ruolo importante potrebbero svolgerlo anche soggetti sovra-comunali con competenze e ruoli affini e complementari (Fi.L.S.E. S.p.A.).</p> <p>L'adesione di Enti ed Istituzioni pubbliche, nonché di SPEDIA stessa, potrebbe avere la valenza di condivisione di obiettivi e risultati sul territorio, e quindi garanzia di obiettività dello strumento.</p>
<p><b>RISORSE E STRUMENTI</b></p>	<p>La struttura tramite cui erogare l'insieme delle attività sopra esposte dovrebbe essere una società per azioni, con capitale privato, almeno in via prevalente, costituita tra i citati Attori.</p> <p>Obiettivo finale della struttura dovrebbe essere in via prevalente la realizzazione di plusvalenze mediante preferibilmente la quotazione della società partecipata in un mercato regolamentato o la vendita ad altri investitori. In ogni caso una tale prospettiva, da effettuarsi con lo smobilizzo delle partecipazioni, dovrebbe avvenire in un'ottica di medio – lungo periodo, ossia nelle fasi conclusive di un processo che ha visto coinvolta “l'agenzia privata” anche e soprattutto per le sue competenze specifiche settoriali e merceologiche, nonché per le sue attitudini manageriali.</p> <p>.</p> <p>Il capitale minimo di dotazione è quantificabile in Lire 10 miliardi, di cui una possibile ripartizione potrebbe prevedere 1/3 a carico delle realtà imprenditoriali o con competenze specifiche per settori (Grandi imprese, Associazioni di Categoria, Autorità Portuale ecc.), 2/3 da Fondazione Cassa di Risparmio della Spezia e investitori istituzionali (Banche, Fondi di investimento ecc); l'eventuale residuo potrebbe esser coperto da SPEDIA, Enti ed Istituzioni pubblici.</p> <p>Particolari cofinanziamenti al capitale di costituzione di una siffatta struttura potrebbero inoltre essere reperiti a valere su Fondi Comunitari.</p>
<p><b>TEMPI E COSTI</b></p>	<p>I tempi tecnici di costituzione di un tale strumento non presentano particolari problemi, dovendosi piuttosto fare attenzione al grado di consenso necessario per realizzarlo.</p> <p>I tempi con i quali si produrrebbero gli effetti sul tessuto produttivo ed economico locale, degli interventi effettuati dalla struttura, devono essere distinti a seconda che si tratti di Early stage financing, in cui l'entrata a regime si può prevedere in un arco di due anni dalla data di effettuazione degli investimenti, o Expansion Financing in cui si possono ipotizzare periodi più brevi, ovviamente il tutto dipendendo da caso a caso.</p> <p>I costi, alla cui copertura dovrebbe provvedere l'attività della società stessa, riguarderebbero prevalentemente il personale, si prevede per lo più esterno, dotato della necessaria competenza sia finanziaria che tecnica, nei vari settori merceologici, cui demandare la valutazione/elaborazione dei progetti imprenditoriali.</p> <p>Fondamentale l'apporto inoltre dei soci, in particolare imprenditoriali, per quanto riguarda il coinvolgimento nelle società create o comunque partecipate, al fine di garantire figure manageriali di gestione dei processi di crescita e consolidamento delle imprese.</p>

<b>FATTIBILITÀ</b>	<p>Si deve rilevare un grado di consenso piuttosto elevato per quanto riguarda lo strumento oggetto della presente scheda.</p> <p>Un tale consenso si esprime anche in una disponibilità ad attivarsi con risorse finanziarie ed umane da parte di alcuni soggetti.</p> <p>Devono essere evidenziate comunque le grandi competenze da mettere in campo per lo svolgimento di attività quale quella di una merchant bank; è necessario quindi attuare collegamenti con soggetti diversi in grado di fornire le specifiche conoscenze settoriali. Connessa a ciò la necessità di reperire un mercato, sia per la merchant bank stessa, sia per le imprese oggetto di intervento, affinché siano poi realmente competitive e non soggette alle crisi locali.</p> <p>Inoltre è importante che sia comunque analizzata l'esistenza di strumenti già in qualche modo esistenti sul territorio e con finalità simili, per evitare diseconomie e dispersione di risorse.</p> <p>In relazione al rapporto con gli Enti pubblici locali non sembrano sussistere particolari problemi.</p> <p>A questi ultimi infatti compete istituzionalmente un ruolo di programmazione che da essi dovrà essere assunto e svolto. Un ruolo ancora prevalentemente pubblico, pur nella più volte citata esigenza di razionalizzazione, tramite società operative, è quello finalizzato al recupero aree e loro infrastrutturazione, anche in termini di una progettualità di sistema in un territorio sovra-comunale, in applicazione di normative nazionali e regionali che in tal senso spingono.</p> <p>Lo strumento descritto alla presente scheda è inoltre compatibile e funzionale alla definizione di un "sistema locale di servizi per lo sviluppo" per il quale è indispensabile un tavolo di concertazione pubblico-privato e l'esistenza di un soggetto che costituisca punto di messa a sistema e razionalizzazione delle strutture ad oggi esistenti, la cui compagine sia prevalentemente di carattere pubblico.</p>	
	<p><b>PUNTI DI FORZA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consenso tra i soggetti per quanto riguarda lo strumento</li> <li>2. Disponibilità finanziarie da parte di alcuni dei soggetti (Termomeccanica, Fondazione Carispe)</li> <li>3. Convergenza tra pubblico e privato per quanto riguarda ruoli e competenze e compatibilità funzionale ad un "sistema locale di servizi per lo sviluppo"</li> </ol>	<p><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevate e diversificate competenze necessarie</li> <li>2. Mercato locale insufficiente per il funzionamento di una tale struttura</li> <li>3. Mercato delle imprese oggetto di valutazione ed intervento ancora incerto e da conoscere</li> <li>4. Necessità di evitare duplicazioni di strumenti sul territorio</li> </ol>
<b>EVOLUZIONE DEL PROGETTO</b>	Progetto di nuova elaborazione.	

## **Ipotesi Progettuale 1.3.3 – Attività di Marketing d'area**

<b>CONTENUTO</b>	<p><b>Tema affrontato</b> Promuovere l'ingresso nel sistema produttivo locale di nuovi soggetti imprenditoriali, nella convinzione che gli investimenti esogeni possano contribuire allo sviluppo economico di un'area in misura ampiamente più significativa di quanto non rischino di creare situazioni di dipendenza o di disgregazione del tessuto produttivo locale. In particolare saranno perseguiti investimenti che si caratterizzino per elevato valore aggiunto, significativi livelli tecnologici, elevata compatibilità ambientale e sociale, significativa creazione netta di posti di lavoro, contributo alla valorizzazione o alla diversificazione del patrimonio locale di conoscenze.</p> <p><b>Gli obiettivi</b> Obiettivo primario: <i>inward investment policy</i> – strutturare una iniziativa di investimenti produttivi esogeni. Obiettivo secondario: imporre una riflessione strategica ed un aggiustamento di comportamenti, regole e strutture di vasta portata, delle quali beneficino non solo i nuovi entranti, ma anche i soggetti che già sono cittadini dell'area.</p> <p><b>L'ambito territoriale</b> La Provincia della Spezia</p> <p><b>I soggetti interessati</b> Il sistema economico locale (imprese e forza lavoro) Gli interventi Le attività di promozione principali prevedono:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- la <i>costruzione dell'immagine</i> del territorio come localizzazione conveniente per un investimento produttivo;</li><li>- la vera e propria <i>attrazione di investimenti</i> di soggetti imprenditoriali individuati singolarmente o per fattispecie limitate;</li><li>- la <i>fornitura di servizi</i> all'investitore, prima, durante e dopo la decisione di localizzare nel territorio il proprio investimento.</li></ul>
<b>RISULTATI ATTESI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Immissione di nuovi soggetti imprenditoriali nel territorio con valorizzazione su scala globale delle vocazioni produttive esistenti ed eventuale diversificazione della struttura produttiva locale;</li><li>▪ Adeguamento delle regole e dei servizi alle imprese da parte del sistema pubblico;</li><li>▪ Contatti utili attivati, aziende insediate, posti di lavoro creati.</li></ul>
<b>ATTORI</b>	<p><b>Attuatori</b> Camera di Commercio, Comune, Provincia, Autorità Portuale, Spedia s.p.a., mediante la costituzione di una apposita Task force</p> <p><b>Partnership attivabili:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Soggetti co-attuatori:</b> Associazioni di categoria, Filse s.p.a.</li><li>2. <b>Soggetti sponsor/sostenitori:</b> Regione Liguria, Fondazioni Bancarie;</li></ol> <p><b>Altre forme di coinvolgimento:</b> Sviluppo Italia, ICE, Università locali e Centri di formazione.</p>

<b>RISORSE E STRUMENTI</b>	<b>Strumenti giuridici e amministrativi</b> - convenzione tra gli enti attuatori - convenzioni con gli altri enti sostenitori o coinvolti <b>Strumenti organizzativi e partecipativi</b> - Conferenza permanente dei servizi degli enti coinvolti (“Task Force La Spezia”) - Creazione di una specifica rete, dedicata a favorire l’attrazione di investimenti esterni, tra CCIAA italiane ed estere (attivati in particolare collegamenti con le CCIAA di Francia e Germania). <b>Strumenti finanziari</b> - Regione Liguria – DOCUP - Governo nazionale - Contratto d’area - Stanziamenti ad hoc Enti locali, Stanziamenti ad hoc sponsor <b>Strumenti di diffusione</b> - Brochure multilingue indicante i dieci motivi per investire alla Spezia - Cdrom che riprende i contenuti della brochure con una dimensione necessariamente più interattiva - Programmazione di attività mirate di attrazione in varie aree geografiche, per specifici target di aziende ed investitori	
<b>TEMPI E COSTI</b>	<b>Data di inizio attività:</b> aprile 2000 <b>Durata dell’azione:</b> triennale <b>Articolazione temporale attività</b> <i>prima fase:</i> costituzione dell’unità operativa, predisposizione degli strumenti operativi di marketing e dei servizi ai potenziali investitori, identificazione di aree prioritarie di intervento, accordi con i partner regionali e nazionali (settori – paesi), <i>seconda fase:</i> primi contatti con le aree prioritarie di interventi, rodaggio e messa a punto delle attività di servizio all’investitore, prime attività di costruzione dell’immagine, <i>terza fase:</i> avvio e realizzazione delle attività di promozione mirata, predisposizione ed avvio delle attività di <i>aftercare</i> . <b>Budget stimato</b> Lire 1.000.000.000 su tre anni	
<b>FATTIBILITÀ</b>	<b>PUNTI DI FORZA</b> 1. qualità del sistema locale e dell’offerta localizzata 2. consapevolezza delle esigenze e delle opportunità nei soggetti locali 3. primo studio di fattibilità già realizzato, primo nucleo di competenze attivato, primi strumenti promozionali e contatti con investitori esterni già realizzati 4. concertazione locale	<b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b> 1. debolezze dei settori produttivi locali e carenze infrastrutturali 2. forte competizione da parte di altre aree italiane ed europee 3. dimensione dell’investimento attivato 4. necessità di procedere ad una maggiore operatività dello strumento garantendo perfetta attinenza tra quanto promosso e quanto offerto dal territorio
<b>EVOLUZIONE DEL PROGETTO</b>	Pur nella metodologia corretta ed anche nei risultati ottenuti, mediante l’insediamento di alcune aziende, ad alto contenuto tecnologico, deve comunque constatarsi la carenza del budget a disposizione delle attività; il rischio in questo caso è provocare una spaccatura tra quanto promosso e quanto effettivamente offerto dal territorio, il cui effetto negativo potrebbe essere la creazione di una immagine poco credibile verso l’esterno. È necessario quindi procedere verso una necessaria maggiore operatività dello strumento. Inoltre devono essere valutati i rapporti con la Regione Liguria e competenza di quest’ultima in materia di marketing su area regionale.	

<b>Ipotesi progettuale 1.3.4 – Crea Impresa</b>	
<b>CONTENUTO</b>	<p>Sostegno all'ingresso nel sistema produttivo di nuovi soggetti imprenditoriali, attraverso l'erogazione di un finanziamento fino ad un massimo di 100 milioni a copertura di tutti i costi sostenuti per l'avvio dell'impresa, restituibile in cinque anni ad un tasso fortemente agevolato (intorno al 2%), senza richiesta da parte dell'Istituto finanziario di garanzie reali. L'elemento fondamentale di valutazione dei progetti è la validità dell'idea imprenditoriale e la dimostrata capacità di perseguirla.</p> <p><b>Localizzazione</b> Condizione è che l'impresa abbia la propria sede operativa nel territorio della Provincia della Spezia.</p> <p><b>Destinatari</b> Giovani in età compresa tra i 18 ed i 40 anni, che intendono svolgere attività imprenditoriale nei settori produttivi (Industria, Artigianato, Agricoltura), di servizio alla produzione.</p>
<b>RISULTATI ATTESI</b>	<p>Il Progetto Crea Impresa ha sino ad oggi ottenuto positivi riscontri: 74 domande presentate di cui 35 finanziate, 109 nuovi occupati.</p> <p>Per il futuro si prevede la creazione di ulteriori nuove imprese da parte di giovani imprenditori, indirizzandoli e sostenendoli nella fase di passaggio dall'idea progettuale all'elaborazione del piano d'impresa.</p> <p>L'implementazione del progetto potrà inoltre prevedere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ulteriore diffusione della cultura d'impresa coinvolgendo anche il mondo scolastico, della formazione professionale ed universitaria;</li> <li>- formazione imprenditoriale con particolare attenzione all'innovazione ed erogazione di servizi di assistenza tecnica e di tutoraggio allo start - up.</li> </ul>
<b>ATTORI</b>	<p>Camera di Commercio della Spezia          Provincia della Spezia          Comune della Spezia          Comune di Sarzana          Comunità Montana media e bassa Val di Vara          Cassa di Risparmio della Spezia          Associazione Industriali          Confederazione Nazionale Artigianato          Unione Provinciale Artigianato          Unione Provinciale Cooperative          Lega Provinciale delle Cooperative          Spedia          BIC Liguria</p>
<b>RISORSE E STRUMENTI</b>	<p>Tra gli Enti sopra indicati è stato costituito un fondo per lo sviluppo destinato all'abbattimento del tasso di interesse sui prestiti per le nuove imprese.</p> <p>Le domande devono essere presentate alla segreteria tecnica del Crea Impresa, istituita presso la Camera di Commercio. L'erogazione dei finanziamenti avviene tramite la Cassa di Risparmio della Spezia.</p>
<b>TEMPI E COSTI</b>	<p>Data inizio attività: Ottobre 1998          Durata dell'azione: Rinnovabile ad esaurimento fondo          Budget: 185.000.000 per la costituzione del fondo          Ammontare complessivo dei finanziamenti erogabili: 3.500.000.000, di cui 1.500.000.000 già erogati.</p>

<b>FATTIBILITÀ</b>	<b>PUNTI DI FORZA</b> 1- Facilità di accesso al credito 2- Assenza di richiesta di garanzie reali 3- Possibilità di presentazione della domanda anche in fase progettuale 4- Flessibilità delle procedure 5- Rapidità di valutazione delle domande e quindi di erogazione del contributo	<b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b> 1. Necessità di integrare il fondo 2. Attuale non copertura dei servizi alla persona (quali attività imprenditoriali): sono in corso di stesura gli aspetti tecnico-organizzativi.
<b>EVOLUZIONE DEL PROGETTO</b>	L'iniziativa procede nel suo iter applicativo. Sono state apportate modifiche sia al bando di presentazione domande che alla modulistica, al fine di compenetrare le esigenze di elasticità dello strumento con quelle di maggiori dettagli per la valutazione dei progetti. Sono al vaglio inoltre proposte di implementazione della attività di tutoraggio al proponente.	

<b>Ipotesi Progettuale 1.3.5 Crea Impresa Commercio e Turismo</b>			
<b>CONTENUTO</b>	<p>Il progetto prevede il sostegno all'ingresso nel sistema produttivo di nuovi soggetti imprenditoriali, attraverso l'erogazione di un finanziamento fino ad un massimo di 100 milioni a copertura di tutti i costi sostenuti per l'avvio dell'impresa, restituibile in cinque anni ad un tasso fortemente agevolato (intorno al 2%), senza richiesta da parte dell'Istituto finanziario di garanzie reali. L'elemento fondamentale di valutazione dei progetti è la validità dell'idea imprenditoriale e la dimostrata capacità di perseguirla.</p> <p><b>Localizzazione</b> Condizione è che l'impresa abbia la propria sede operativa nel territorio della Provincia della Spezia.</p> <p><b>Destinatari</b> Giovani in età compresa tra i 18 ed i 40 anni, che intendono svolgere attività imprenditoriale nei settori del Turismo e Commercio.</p>		
<b>RISULTATI ATTESI</b>	<p>Sviluppo occupazionale e nuove attività imprenditoriali.</p> <p>Lo strumento agile e flessibile dovrebbe permettere il nascere di quella tipologia di imprese turistiche particolarmente adatte a forme di turismo ora emergenti, quali il turismo verde, quello sportivo, con particolare attenzione anche a quello giovanile.</p> <p>Il commercio dovrebbe avere nello specifico Crea Impresa un impulso all'immissione di nuovi imprenditori nell'ottica comunque di una differenziazione e "qualificazione" dell'offerta.</p> <p>Dalla data del suo avvio (marzo 2001) il progetto ha finanziato 19 nuove imprese, su 31 domande presentate, con la creazione di 44 nuovi occupati.</p>		
<b>ATTORI</b>	<p>Camera di Commercio della Spezia Provincia della Spezia Comune della Spezia Comune di Sarzana Comunità Montana media e bassa Val di Vara Carispe Confcommercio Confesercenti Lega delle Cooperative Confcooperative</p>		
<b>RISORSE E STRUMENTI</b>	<p>Tra gli Enti sopra ipotizzati è stato costituito un fondo per lo sviluppo, cui oggi partecipano finanziariamente la sola CCIAA, la Provincia, i Comuni della Spezia e Sarzana, la Comunità Montana media e bassa Val di Magra, destinato all'abbattimento del tasso di interesse sui prestiti per le nuove imprese.</p> <p>Le domande devono essere presentate alla segreteria tecnica di Crea Impresa, istituita presso la Camera di Commercio. L'erogazione dei finanziamenti avviene tramite la Cassa di Risparmio della Spezia.</p>		
<b>TEMPI E COSTI</b>	<p>Data inizio attività prevista: Marzo 2001 Durata dell'azione: Rinnovabile ad esaurimento fondo Budget previsto: 250.000.000 per la costituzione del fondo (utilizzo fondi ex-EFIM)</p>		
<b>FATTIBILITÀ</b>	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>PUNTI DI FORZA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilità di accesso al credito</li> <li>2. Assenza di richiesta di garanzie reali</li> <li>3. Possibilità di presentazione della domanda anche in fase progettuale</li> <li>4. Flessibilità delle procedure</li> <li>5. Rapidità di valutazione delle domande e quindi di erogazione del contributo</li> </ol> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debolezza del sistema economico cittadino</li> <li>2. Limitatezza delle risorse disponibili</li> <li>3. Necessità di allargamento ad altri soggetti la partecipazione al fondo</li> </ol> </td> </tr> </table>	<p><b>PUNTI DI FORZA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilità di accesso al credito</li> <li>2. Assenza di richiesta di garanzie reali</li> <li>3. Possibilità di presentazione della domanda anche in fase progettuale</li> <li>4. Flessibilità delle procedure</li> <li>5. Rapidità di valutazione delle domande e quindi di erogazione del contributo</li> </ol>	<p><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debolezza del sistema economico cittadino</li> <li>2. Limitatezza delle risorse disponibili</li> <li>3. Necessità di allargamento ad altri soggetti la partecipazione al fondo</li> </ol>
<p><b>PUNTI DI FORZA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilità di accesso al credito</li> <li>2. Assenza di richiesta di garanzie reali</li> <li>3. Possibilità di presentazione della domanda anche in fase progettuale</li> <li>4. Flessibilità delle procedure</li> <li>5. Rapidità di valutazione delle domande e quindi di erogazione del contributo</li> </ol>	<p><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debolezza del sistema economico cittadino</li> <li>2. Limitatezza delle risorse disponibili</li> <li>3. Necessità di allargamento ad altri soggetti la partecipazione al fondo</li> </ol>		

<b>EVOLUZIONE DEL PROGETTO</b>	Particolare condivisione è stata raggiunta anche in riferimento alla possibile costituzione di uno strumento <b>Crea Impresa</b> dedicato ai <b>servizi alla persona</b> nella particolare accezione di <b>servizi socio-sanitari</b> . L'avvio di un tale strumento è condizionato dalla firma di apposita convenzione tra i soggetti interessati e la costituzione dell'apposito fondo.
--	--