



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

# Analisi e strumenti per un territorio attrattivo

**Andrea Ciaramella**  
**Alberto Celani**

*Milano, 28 novembre 2016*

QUALI FATTORI POSSONO CONCORRERE ALLA DETERMINAZIONE DI UN TERRITORIO IN GRADO DI TRATTENERE INSEDIAMENTI PRODUTTIVI ESISTENTI E DI ATTRARNE DI NUOVI ?

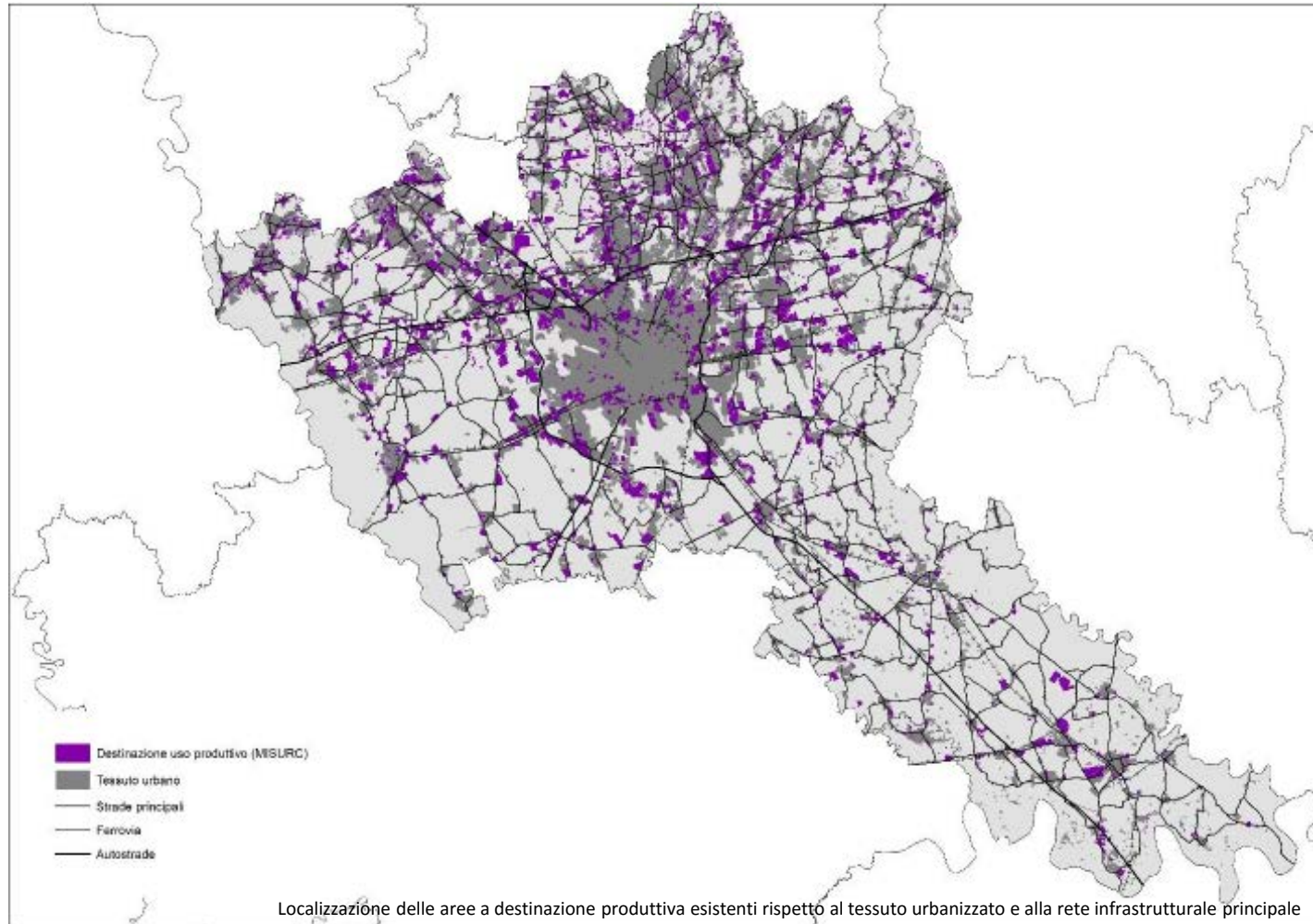
- 1) Analisi delle aree e degli spazi in grado di ospitare attività produttive
- 2) Individuazione delle più importanti esigenze insediative e localizzative delle imprese
- 3) Quali misure, a livello internazionale, sono state attuate per migliorare l'attrattività del territorio e loro replicabilità

ANALISI DELLE AREE IN GRADO  
DI OSPITARE ATTIVITA'  
PRODUTTIVE

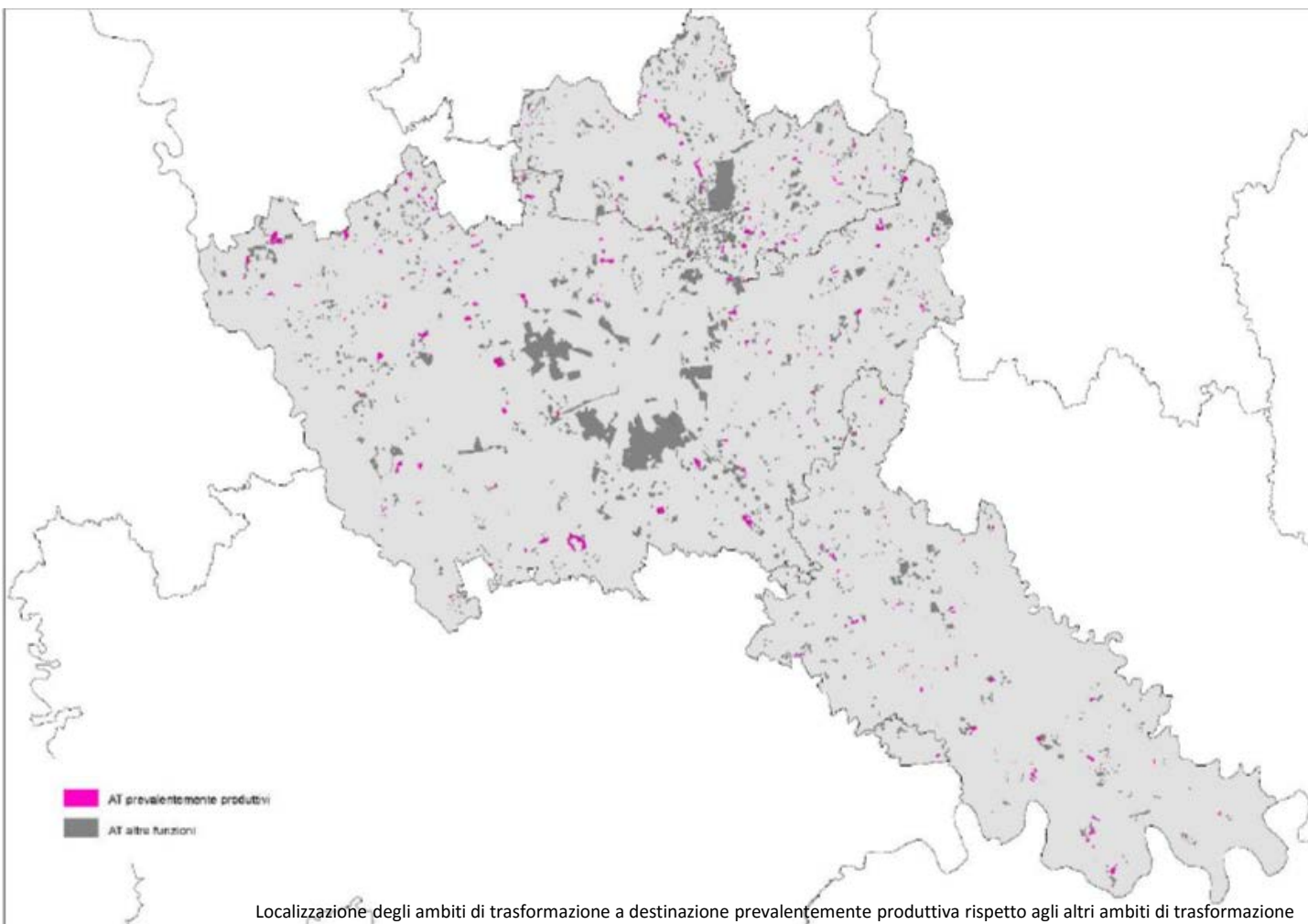
- Verifica delle informazioni territoriali disponibili relativamente alla localizzazione delle aree produttive esistenti e previste.
  - *Città metropolitana e Province Lodi, Monza e Brianza (250 Comuni)*
- Mappe di sintesi sulla base dei dati georeferenziati messi a disposizione dal Geoportale di Regione Lombardia
  - *Censimento 2008-2010 Regione Lombardia, Province, Assimpredil-Ance*

- Estensione sul territorio
- Localizzazione rispetto al resto delle aree urbanizzate
- Previsione di nuove aree
- Distribuzione e quantificazione delle aree dismesse

# Estensione sul territorio e localizzazione rispetto alle aree urbanizzate



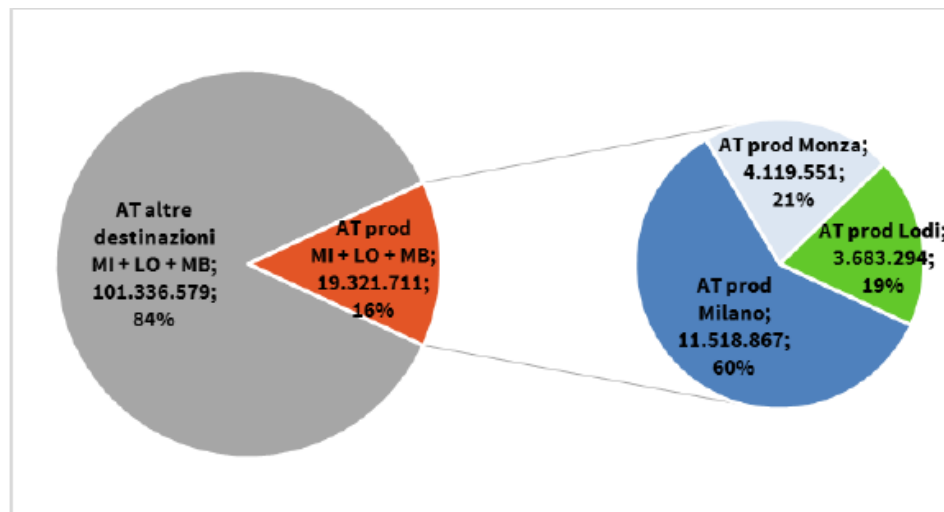
# Le aree produttive previste: frammentazione e incoerenza con le esigenze delle imprese



# Le aree produttive previste: frammentazione e incoerenza con le esigenze delle imprese

	Ambiti di trasformazione totali				Ambiti di trasformazione produttivi			
	n.	%	mq superficie territoriale	%	n.	%	mq superficie territoriale	%
Milano	1.666	11%	83.341.803	25%	256	10%	11.518.867	13%
Lodi	582	4%	11.598.137	3%	152	6%	3.683.294	4%
Monza e Brianza	1.022	7%	25.718.350	8%	158	6%	4.119.551	5%
<b>Totale MI + LO + MB</b>	<b>3.270</b>	<b>22%</b>	<b>120.658.290</b>	<b>36%</b>	<b>566</b>	<b>22%</b>	<b>19.321.711</b>	<b>22%</b>
<b>Lombardia</b>	<b>15.574</b>	<b>100%</b>	<b>337.533.511</b>	<b>100%</b>	<b>2.552</b>	<b>100%</b>	<b>89.253.584</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborazione su dati Geoportale Regione Lombardia, maggio 2014



Fonte: Elaborazione su dati Geoportale Regione Lombardia, maggio 2014

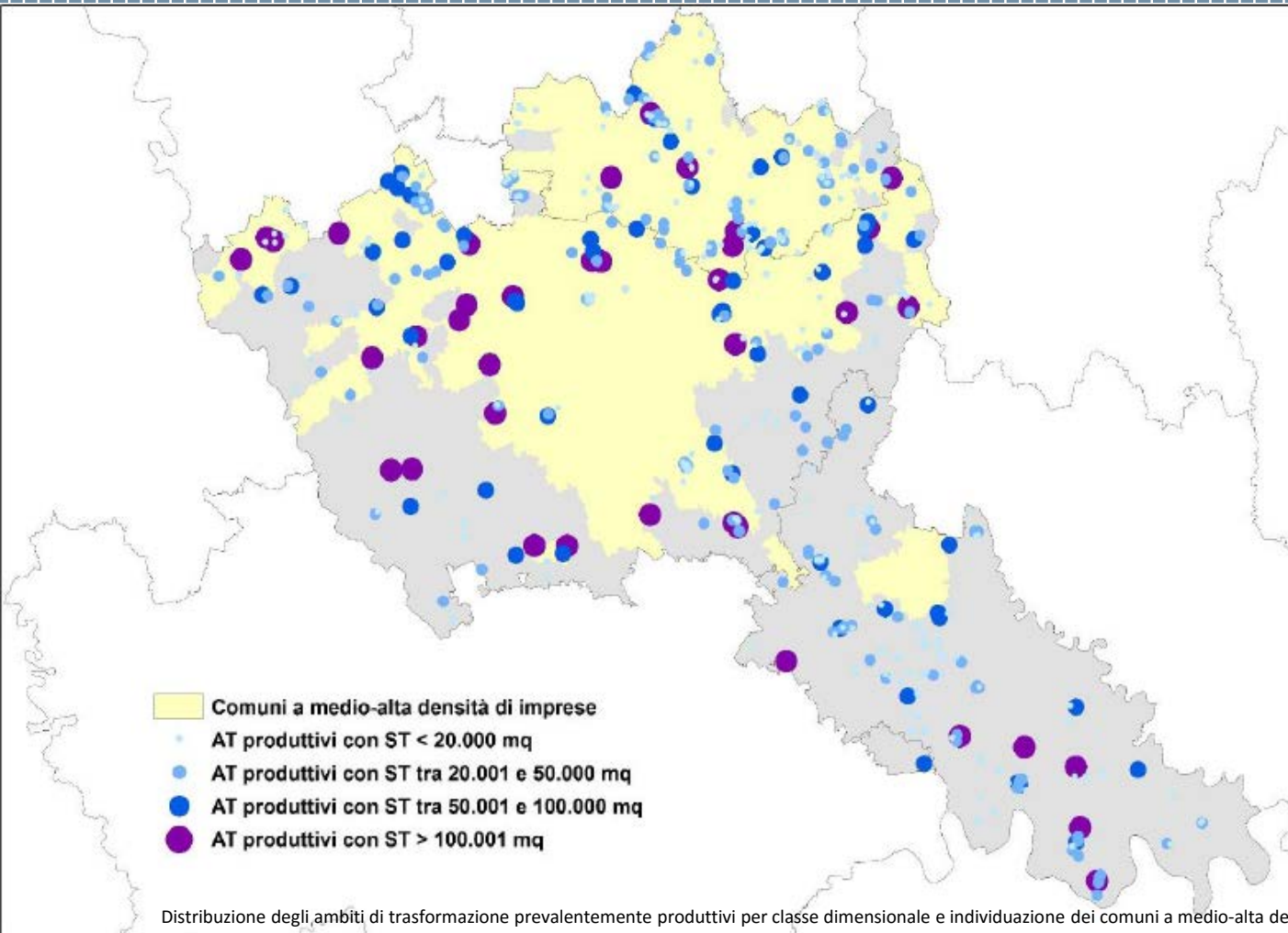


# Il fenomeno dell'ampliamento

le aree di espansione acquisite nel tempo dalle imprese, soprattutto manifatturiere di medie-grandi dimensioni, a ridosso degli insediamenti esistenti, solo in parte sono ricomprese tra le aree di trasformazione produttiva.

la trasformazione di nuove aree a destinazione produttiva è sottoposta a procedure attuative complesse e, quindi, con tempistiche non sempre compatibili con le esigenze delle imprese

# La dimensione e distribuzione degli ambiti di trasformazione

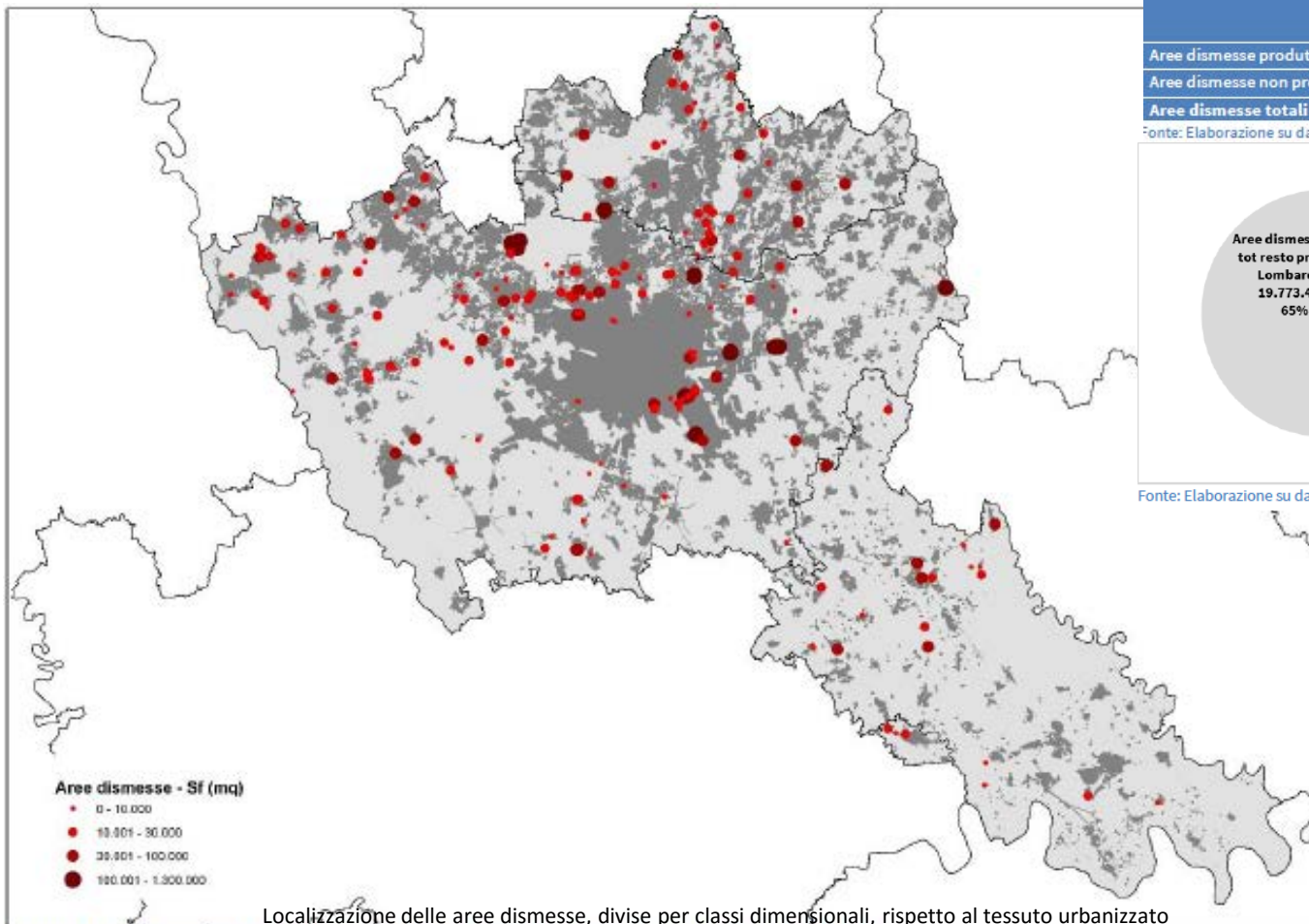


Classi dimensionali ambiti di trasformazione produttivi (mq superficie territoriale)	n.	%
Fino a 5.000 mq	77	14%
Da 5.001 a 10.000 mq	100	18%
Da 10.001 a 20.000 mq	127	22%
Da 20.001 a 50.000 mq	167	30%
Da 50.001 a 100.000 mq	57	10%
Oltre 100.001 mq	38	7%
Totale	566	100%

Fonte: Elaborazione su dati Geoportale Regione Lombardia, maggio 2014

Distribuzione degli ambiti di trasformazione prevalentemente produttivi per classe dimensionale e individuazione dei comuni a medio-alta densità di imprese manifatturiere e di servizi alle imprese

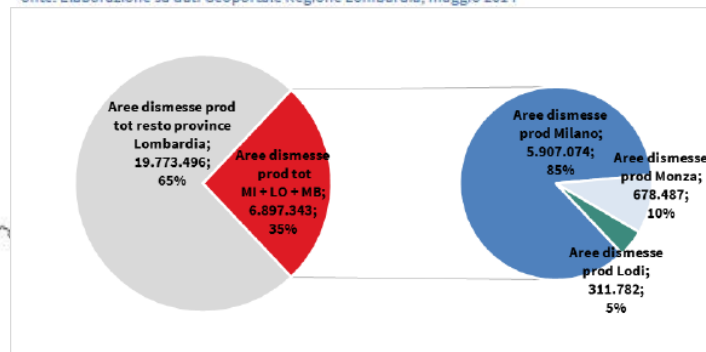
# Aree produttive dismesse: problema o opportunità ?



Fonte: Elaborazione su dati Geoportale Regione Lombardia, maggio 2014

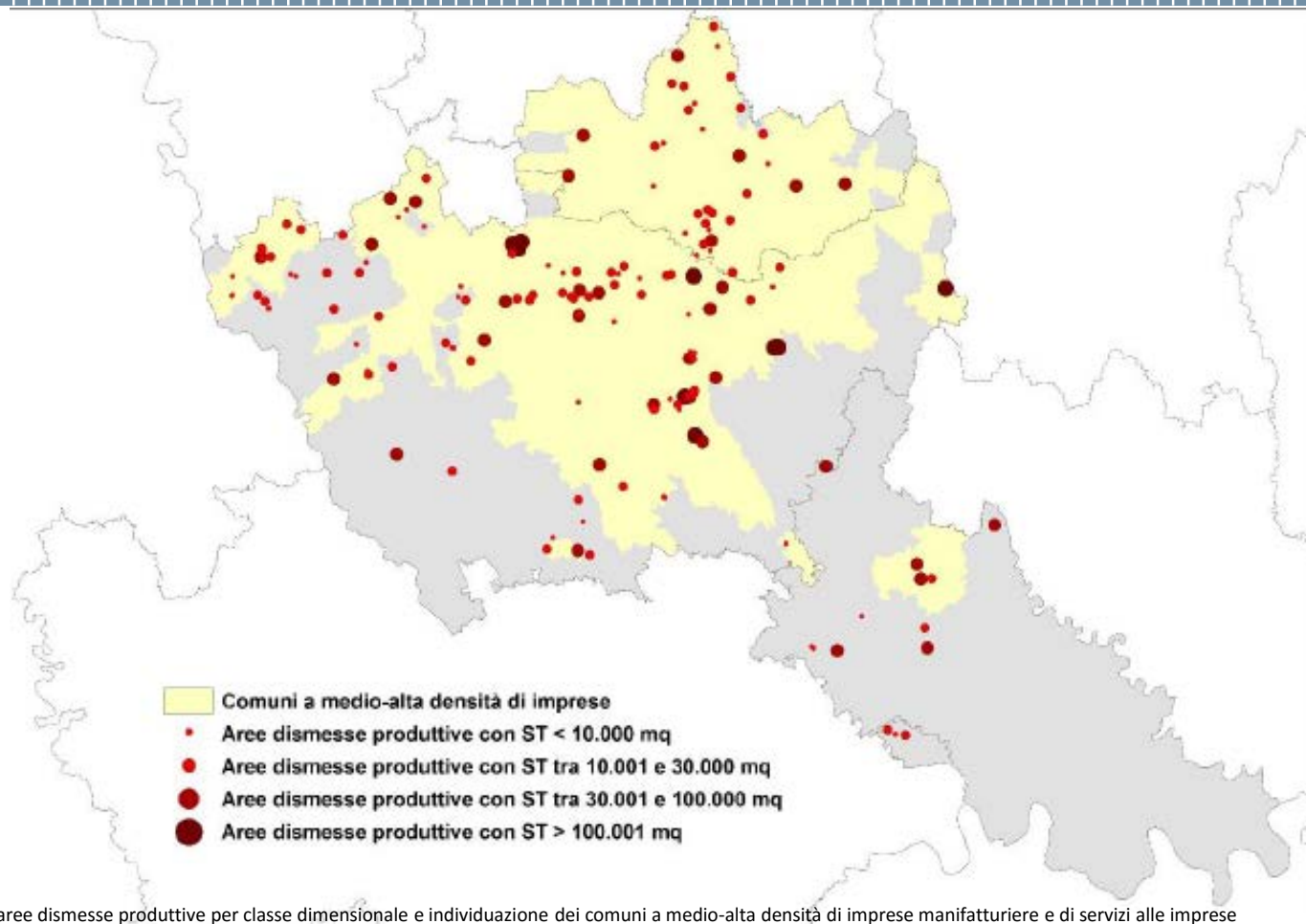
	n.	%	mq superficie territoriale	%
Aree dismesse produttive	634	85%	19.773.496	85%
Aree dismesse non produttive	112	15%	3.546.099	15%
<b>Aree dismesse totali</b>	<b>746</b>	<b>100%</b>	<b>23.319.595</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborazione su dati Geoportale Regione Lombardia, maggio 2014



Fonte: Elaborazione su dati Geoportale Regione Lombardia, maggio 2014

# Aree dismesse: non solo le grandi aree



Distribuzione delle aree dismesse produttive per classe dimensionale e individuazione dei comuni a medio-alta densità di imprese manifatturiere e di servizi alle imprese

Fonte: Elaborazione su dati Geoportale Regione Lombardia (maggio 2014) e Censimento ISTAT (2011)

Nei comuni dei territori di Milano, Lodi, Monza e Brianza, dove la struttura produttiva è più densamente presente la domanda insediativa è maggiore ma l'offerta localizzativa presenta punti critici

Le aree per nuovi insediamenti produttivi presenti sul territorio sono programmate e localizzate indipendentemente dalla domanda effettiva, dalla dinamicità economica e dal livello di accessibilità necessario

Assenza di strategia localizzativa sovracomunale e dispersione dell'offerta localizzativa

Aree dismesse possono rappresentare un'offerta per nuovi siti produttivi solo a medio-lungo termine, negli ambiti territoriali dove la vocazione produttiva è ancora significativa, con specifici incentivi

# LE ESIGENZE INSEDIATIVE DELLE IMPRESE

# Le esigenze insediative delle imprese

Il campione:

imprese operanti nei cluster: Agroalimentare, Chimica, Sanità, Energia, Design Arredo.

Approfondimento specifico su start up

QUALI SONO I FATTORI CHE GUIDANO LE SCELTE  
INSEDIATIVE E LOCALIZZATIVE ?

LE AREE BROWNFIELD POSSONO ESSERE PRESE IN  
CONSIDERAZIONE COME OPPORTUNITA' INSEDIATIVA ?

# L'approccio metodologico

Mutuato dalle tecniche di gestione della qualità (Quality function deployment)

Quali parametri devono essere presi in considerazione per soddisfare le esigenze di un cliente

Confronto tra le esigenze primarie del cliente con le caratteristiche del prodotto

L'offerta localizzativa è stata considerata alla stregua di un prodotto



# Il questionario

QUESTIONARIO CONOSCITIVO PER L'ATTRATTIVITÀ DELLE IMPRESE SUL TERRITORIO		
SETTORE:	LEGENDA(1-5): 1=Basso Valore, 5=Altissimo	LEGENDA(1-5): 1=Basso Valore, 5=Altissimo
TIPO DI INVESTITORE: NAZIONALE O ESTERO		
NOME IMPRESA:		
DATA DI COMPILAZIONE:		
CARATTERISTICHE DELLA SCELTA LOCALIZZATIVA PER LE IMPRESE	PUNTEGGIO ASSOLUTO ASSEGNATO	PUNTEGGIO RELATIVO ALLA PROPRIA SITUAZIONE
<b>FATTORI DI SCELTA GENERALI</b>		
<b>DRIVER DI ATTIVABILITÀ</b>		
Stato di conservazione dell'area		
Esigenze di bonifica (Quanto le esigenze di bonifica influenzano la scelta di localizzarsi)		
Problemi dovuti a lavorazioni particolari dell'impresa che va a localizzarsi		
<b>MOTIVAZIONI DI INTERVENTI LOCALIZZATIVI</b>		
Apertura di una nuova sede		
Ristrutturazione o ampliamento della sede esistente		
Lay out o riconfigurazione della sede esistente		
<b>SCELTA DEGLI SPAZI DI INTERESSE</b>		
Localizzazione in un'area oggetto di grande dismissione		
Localizzazione in un'area soggetta a sottoutilizzo		
Localizzazione su greenfield		
Localizzazione in un'area disponibile contigua		

# Interpretazione dei dati: i fattori di scelta

- **Generali**

- Motivazione degli interventi localizzativi
- Stato di conservazione dell'area
- Scelta tra greenfield/brownfield
- .....

- **Esogeni territoriali**

- Sistema amministrativo
- Sistema giudiziario
- Fiscalità
- .....

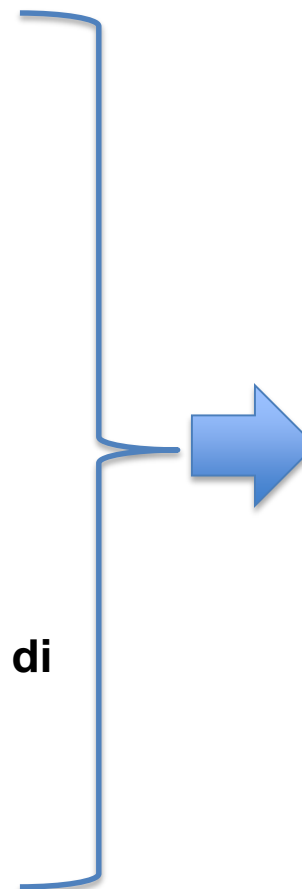
- **Scelta puntuale di una specifica area all'interno di un Comune**

- Parametri qualitativi/quantitativi
- Relazioni con la P.A.
- .....

**FATTORI CHIAVE**

**FATTORI PLUS**

**FATTORI NON RILEVANTI**



# Interpretazione dei dati: i fattori chiave

- Qualità delle informazioni e vicinanza ai fornitori
- Bonifica ?
- Efficienza delle istituzioni
- Qualità della vita
- Manodopera specializzata

Start up: ambiente favorevole allo scambio tra aziende, bassa tassazione e politiche incentivanti

# I fattori chiave



## **Fattori di scelta comuni:**

- qualità dell'informazione
- vicinanza ai fornitori
- accessibilità
- costo dell'insediamento
- servizi alla persona e contesto dinamico

## **Fattori di scelta delle start up:**

elevata qualità della vita  
ambiente favorevole allo scambio tra aziende  
bassa tassazione  
politiche incentivanti

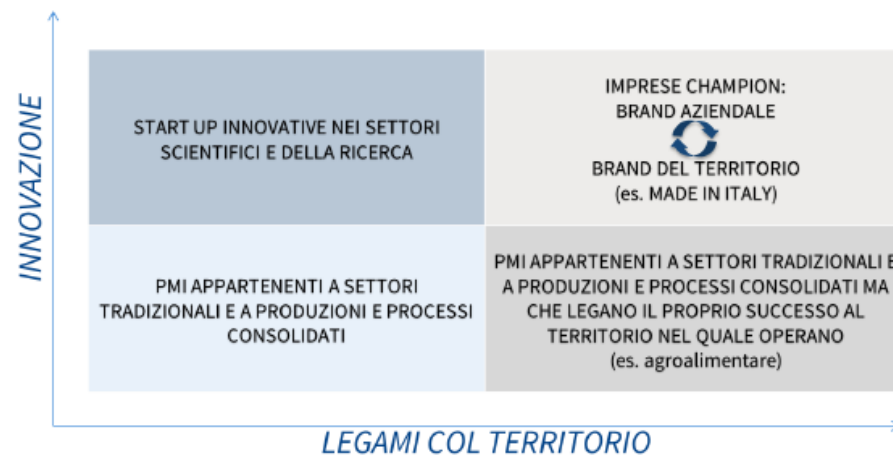
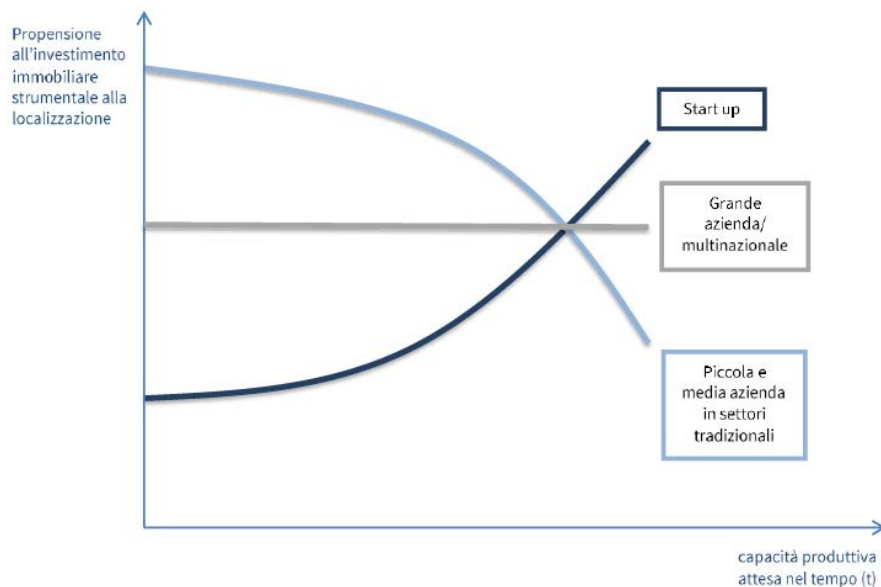
## **Fattori di scelta di Piccole e medie aziende di settori tradizionali:**

incidenza del carico fiscale  
burocrazia snella  
assenza di esigenze di bonifica

## **Fattori di scelta delle grandi imprese:**

istituzioni efficienti  
elevata qualità della vita  
manodopera di qualità  
attenzione alla sostenibilità  
assenza di esigenze di bonifica

# Propensione all'investimento immobiliare e legame con il territorio



# Come un territorio con potenzialità insediative diventa attrattivo? I principali risultati per progettare un territorio attrattivo

- **La vicinanza ai mercati, fornitori e potenziali partner come driver che spinge le imprese alla localizzazione**
- **La chiarezza informativa come driver di competitività territoriale**
- **L'“ultimo miglio”: la concretezza del risultato**
- **La formazione degli interlocutori con i potenziali investitori come driver di competitività territoriale**
- **La *governance*: un sistema in equilibrio**
- **La collaborazione pubblico-privato nei soggetti deputati all'attrazione di investimenti come driver per l'attrazione di nuove imprese**
- **Le caratteristiche peculiari dei soggetti deputati all'attrazione di investimenti come driver per l'integrazione dell'azienda nel tessuto locale e per la fidelizzazione**

LE MISURE DI ATTRAZIONE DEGLI  
INVESTIMENTI ESTERI NEI CASI  
DI SUCCESSO: L'ANALISI  
COMPARATIVA



# IL RISCHIO AMMINISTRATIVO: ASSICURAZIONE DEI RITARDI DOVUTI ALLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

**LA MISURA: Assicurazione del rischio amministrativo in caso di ritardi nella localizzazione dell'investimento dovuti alla Pubblica Amministrazione**

**DOVE VIENE APPLICATA?** Mosca, Russia

**E' APPLICABILE IN LOMBARDIA E IN ITALIA?** Per assicurare ogni giorno di ritardo dovuto alla Pubblica Amministrazione non efficiente bisogna codificare dei tempi per ogni attività e stabilire delle procedure i cui risultati sono misurabili in maniera univoca

## **LA MISURA: Creazione di un database dell'offerta territoriale utile ai potenziali investitori**

**DOVE VIENE APPLICATA?** Polonia (ma sta diventando un format scelto da altri Paesi come Russia e Moldova)

**E' APPLICABILE IN LOMBARDIA E IN ITALIA?** Un database che raccolga tutte le informazioni sulle aree da valorizzare deve:

- Riportare tutte le informazioni utili agli investitori
- Essere concepito come strumento di informazione e promozione delle aree e del territorio
- Essere aggiornato, promosso e mantenuto da un ente

# IL GOLDEN SITE CONTEST: I SITI CERTIFICATI CON LE MAGGIORI POTENZIALITA' DI ATTIVAZIONE

**LA MISURA: Istituzione di un sistema di determinazione dei siti con le più alte potenzialità per l'attivazione, del tipo "Golden site contest"**

**DOVE VIENE APPLICATA?** Polonia

**E' APPLICABILE IN LOMBARDIA E IN ITALIA?** Un Comune che garantisce il rispetto dei tempi e dei processi autorizzativi controllati può determinare il successo di un processo di localizzazione a parità di qualità fisica di un'area. Il bollino potrebbe valutare altresì dei parametri dell'area in base alla rispondenza alle esigenze delle imprese

**LA MISURA: Presentazione dell'offerta territoriale in 3D.  
Inserimento dei parametri relativi alla vicinanza con centri di  
ricerca e università per attrarre imprese innovative**

**DOVE VIENE APPLICATA?** Slovenia

**E' APPLICABILE IN LOMBARDIA E IN ITALIA? II**

riconoscimento della potenzialità di un'area anche in base alla vicinanza ai centri di ricerca vicini, presentando l'offerta in forma tridimensionale rappresenta il riconoscimento della forza dell'innovazione per lo sviluppo del territorio. Il riconoscimento dei Centri e la consapevolezza dell'integrazione tra competenze della Ricerca e delle imprese deve essere un concetto interiorizzato e incentivato.

# IL TEMPORARY OFFICE OFFERTO AGLI INVESTITORI PER UN "SOFT LANDING" SUL TERRITORIO

**LA MISURA: Offerta di un *temporary office* dedicato ai potenziali investitori, con servizi evoluti, per facilitare le prime fasi dell'insediamento delle attività di impresa**

**DOVE VIENE APPLICATA?** Giappone

**E' APPLICABILE IN LOMBARDIA E IN ITALIA?** L'applicabilità della misura in Italia è legata alla disponibilità di spazi adeguati e alla possibilità di stabilire rapporti di collaborazione con player privati che mettono a disposizione uffici per i potenziali investitori, anche nel periodo di trattativa e di realizzazione delle sedi.

# IL PROJECT MANAGER EVOLUTO COME FIGURA TECNICA CHIAVE PER INDIRIZZARE GLI INVESTIMENTI SUL TERRITORIO

**LA MISURA:** Introduzione della figura del *project manager* evoluto nel processo, un esperto per filiera e in grado di indirizzare il potenziale investitore verso le aree migliori per il business da localizzare.

**DOVE VIENE APPLICATA?** Ungheria, Corea

**E' APPLICABILE IN LOMBARDIA E IN ITALIA?** L'applicabilità di questo modello è legata:

- Alla formazione di specialisti per settore, dopo aver scelto dei settori da privilegiare per favorire l'attrazione degli investimenti
- Alla comprensione della vocazione territoriale delle zone della Regione (e del Paese)
- Alla capacità di integrare le funzioni degli Enti Locali con i primi due punti

# LA RESIDENZA VIRTUALE PER LE IMPRESE, UNO STATO DIGITALE E SNELLO NEI SUOI PROCESSI

**LA MISURA: E-Residency. Assegnazione di un documento che attesta la residenza virtuale nel Paese. Viene stabilita la possibilità di risiedere fisicamente in un altro Paese ma di fare attività di impresa esclusivamente online**

**DOVE VIENE APPLICATA?** Estonia

**E' APPLICABILE IN LOMBARDIA E IN ITALIA?** Il divario tecnologico tra infrastrutture e processi della Pubblica Amministrazione e le richieste delle imprese innovative può rendere questa opzione inapplicabile nel medio periodo. La sicurezza e il controllo dei comportamenti dannosi e fraudolenti delle imprese può essere esercitato solo se i processi dello Stato sono semplici, chiari e controllabili facilmente. Questa soluzione se ben applicata può migliorare radicalmente la trasparenza



**POLITECNICO**  
MILANO 1863