



ASSOLOMBARDA  
Confindustria Milano Monza e Brianza

# Analisi e strumenti per un territorio attrattivo

RICERCA

N°05/2016

A cura del Settore

Competitività territoriale, Ambiente ed Energia



# Analisi e strumenti per un territorio attraattivo

In collaborazione con



**POLITECNICO  
MILANO 1863**

DIPARTIMENTO DI ARCHITETTURA,  
INGEGNERIA DELLE COSTRUZIONI  
E AMBIENTE COSTRUITO

Per Assolombarda:  
Emanuela Curtoni, Valeria Lupatini, Riccardo Rinaldi.

Per il Politecnico:  
Andrea Ciaramella, Alberto Celani.



# Presentazione

La ricerca “ANALISI E STRUMENTI PER UN TERRITORIO ATTRATTIVO” costituisce una tappa fondamentale del progetto “Attrattività del territorio” del Piano Strategico “Far Volare Milano” di Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza. L’obiettivo è mettere a sistema i diversi fattori che possono concorrere alla determinazione di un territorio in grado di trattenere gli insediamenti produttivi esistenti e di attrarne di nuovi.

Il lavoro, frutto della collaborazione tra Assolombarda e il Dipartimento di Architettura Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito del Politecnico di Milano, si sviluppa in tre parti da considerare in maniera integrata:

Caratteri e distribuzione dell’attrazione dell’attuale offerta insediativa nell’area metropolitana milanese;

I criteri di scelta localizzativa delle imprese;

Benchmark internazionale di misure attivate e replicabilità in Italia.

La prima parte, “Caratteri e distribuzione dell’attrazione dell’attuale offerta insediativa nell’area metropolitana milanese”, analizza l’attuale offerta di aree e spazi in grado di ospitare attività produttive in senso lato.

Il territorio milanese può contare su una elevata concentrazione di attività che costituiscono un patrimonio prezioso per la sua solidità e il suo sviluppo in termini economici sociali e ambientali.

Di conseguenza, le imprese internazionali vi guardano con interesse per nuovi possibili investimenti. Tuttavia, affinché questo interesse si concretizzi, è necessario che le imprese riescano a trovare opportunità insediative adeguate rispetto a diverse variabili: i costi, le dotazioni territoriali, le infrastrutture per la mobilità e la qualità delle reti tecnologiche, il tessuto produttivo e sociale presente e, non ultima, l’affidabilità degli interlocutori istituzionali nel garantire le condizioni per la crescita e lo sviluppo delle attività produttive. I dati che emergono forniscono indicazioni precise sugli elementi e il livello di criticità dell’offerta insediativa, come pure sulle direzioni da intraprendere per migliorarne il livello qualitativo e dei servizi.

La seconda parte, “I criteri di scelta localizzativa delle imprese”, indaga le esigenze insediative delle imprese.

Infatti, benché necessaria, l’offerta di aree e immobili non è condizione sufficiente alla capacità di un territorio di attrarre nuove imprese. È necessario capire se domanda e offerta si incontrano e, in caso contrario, perché si riscontra un disallineamento tra le aspettative della domanda e le caratteristiche dell’offerta.

Sulla base delle risposte di un campione rappresentativo di imprese ad un questionario mirato, sono state individuate e classificate le esigenze insediative in tre categorie: fattori chiave; fattori “plus”; fattori non rilevanti.

In seguito, è stata disegnata una griglia per evidenziare non solo i nodi e le potenzialità, ma anche i valori intangibili e le dimensioni principali rispetto cui si differenziano comportamenti ed esigenze imprenditoriali durante il processo insediativo.

Individuare quali sono i fattori che guidano le scelte localizzative delle imprese manifatturiere – con un focus specifico sulle start up innovative (manifatturiere e non) – permette di indirizzare in maniera consapevole le policy per migliorare l’attrattività del territorio.

La terza e ultima parte, “Benchmark internazionale di misure attivate e replicabilità in Italia”, è complementare alle precedenti.

Se l'obiettivo è migliorare l'attrattività del territorio milanese, è opportuno conoscere e misurare le leve, i servizi, le modalità di promozione attuati a livello internazionale per scopi analoghi.

Particolare attenzione viene riservata alle misure per l'attrazione di imprese manifatturiere, per le quali, come emerge nella prima parte della ricerca dedicata all'analisi della domanda, la fase di scelta localizzativa e di insediamento dell'attività risulta critica.

Completezza informativa delle proposte insediative (quali spazi e dove), chiara identificazione del rischio amministrativo, concretezza nella fase localizzativa finale (il cosiddetto "ultimo miglio") e snellezza della catena decisionale sono fattori determinanti.

Analizzando le pratiche internazionali che si concentrano su tali elementi, è stato possibile individuare le best practice e valutare la loro possibile replicabilità o necessità di adattamento sul territorio milanese.

La ricerca, dunque, fornisce un quadro di conoscenze utile ad una maggiore consapevolezza nel disegnare le politiche per l'attrattività del nostro territorio che va letto nel suo insieme: la disponibilità di spazi/aree in grado di ospitare attività produttive (l'offerta); il quadro delle esigenze espresse dalle imprese e l'evidenza di quali siano considerati fattori imprescindibili per la loro localizzazione (la domanda); le misure e gli strumenti adottati dalle agenzie internazionali che lavorano per l'attrattività dei propri territori di riferimento (le azioni per intercettare la domanda).

Milano, 20 novembre 2016





Parte 1

Caratteri e distribuzione  
dell'attuale offerta insediativa  
nell'area metropolitana milanese



# Indice Contenuti Parte 1

<b>1.1. INTRODUZIONE</b>	<b>9</b>
<b>1.2. LA CAPACITÀ PRODUTTIVA LOMBARDA: DAL CONFRONTO EUROPEO AL FOCUS SULLA CITTÀ METROPOLITANA DI MILANO E SULLE PROVINCE DI LODI E MONZA E BRIANZA</b>	<b>10</b>
<b>1.2.1 IMPATTO SUL TERRITORIO DI ATTIVITÀ E ADDETTI</b>	<b>14</b>
<b>1.3. MAPPARE PER RILEVARE L'ATTRATTIVITÀ LOCALIZZATIVA</b>	<b>18</b>
<b>1.3.1 LE INFORMAZIONI TERRITORIALI A DISPOSIZIONE</b>	<b>18</b>
<b>1.3.2 DOVE SONO LOCALIZZATE LE ATTIVITÀ PRODUTTIVE E LE AREE PER NUOVE ATTIVITÀ PRODUTTIVE</b>	<b>19</b>
<b>1.4. SINTESI DEI RISULTATI</b>	<b>34</b>
<b>GLOSSARIO</b>	<b>36</b>
<b>ALLEGATO 1.1</b>	<b>38</b>



# 1.1 Introduzione

Il territorio milanese può ancora contare su una concentrazione elevata di attività produttive che costituiscono un patrimonio prezioso per la solidità e lo sviluppo di quest'area in termini economici sociali e ambientali, e le imprese estere guardano in questo momento con interesse a questo territorio per nuovi investimenti.

Perché questo interesse si trasformi in un investimento concreto è necessario che le imprese riescano a trovare anche opportunità insediative adeguate non solo rispetto ai costi, ma soprattutto rispetto al contesto nel quale sono inserite, dal punto di vista delle dotazioni prettamente territoriali, infrastrutture per la mobilità e qualità delle reti tecnologiche, del tessuto produttivo e sociale presente, e degli interlocutori istituzionali che devono poter garantire di sostenere attivamente lo sviluppo delle attività produttive.

L'offerta localizzativa di un territorio rappresenta uno dei nodi strutturali per l'attrattività di nuove imprese, e diventa necessario conoscere in che modo questa vi contribuisca e quale sia il livello qualitativo dell'offerta rispetto alle esigenze delle imprese.

Questa prima parte della ricerca si pone l'obiettivo di identificare e dimensionare anche qualitativamente le opportunità insediative del territorio milanese attraverso la mappatura delle aree destinate all'insediamento di attività produttive, il rapporto di questi ambiti con le attuali localizzazioni delle imprese e, in forma sintetica, i livelli di reale fruibilità dell'offerta di aree rispetto alle esigenze ricorrenti di base delle aziende.

I dati che emergono forniscono indicazioni precise sugli elementi e il livello di criticità dell'offerta insediativa attuale, come pure sulle direzioni da intraprendere per migliorarne il livello qualitativo e l'attrattività.

L'incrocio degli elementi emersi dalla lettura dell'offerta di aree per la localizzazione delle aziende e i bisogni delle imprese, oggetto della seconda parte della ricerca, è teso a costruire un cruscotto di riferimento per valutare le potenzialità reali di un'area nell'attrarre nuovi insediamenti produttivi.

# 1.2 La capacità produttiva lombarda: dal confronto europeo al focus sulla Città Metropolitana di Milano e sulle province di Lodi e Monza e Brianza

La Lombardia, con una superficie di circa 24.000 kmq e quasi 10 milioni di abitanti, presenta caratteristiche simili a quelle di un vero e proprio stato nazionale, sia per la performance economica - il PIL lombardo è al terzo posto tra le regioni europee (Eurostat, 2011) e ammonta al 20% di quello nazionale (ISTAT, 2013) - sia per la densità abitativa, tra le più alte d'Europa.

Storico motore della Lombardia è l'industria manifatturiera, che nel 2011 contava ancora quasi il 27% degli occupati (ASIA, 2011). Questo comparto, con le sue particolari specializzazioni produttive, continua ad essere fondamentale per il sistema imprenditoriale e l'economia lombarda in generale.

Analizzando i dati Eurostat del 2014 sulla produzione manifatturiera in Lombardia e in altre 4 regioni confrontabili (Baden-Württemberg, Bayern, Cataluña e Rhône-Alpes), si nota come il numero di unità locali presenti nel nostro territorio sia nettamente superiore - più del doppio - a quello localizzato nelle altre aree selezionate, nonostante le perdite degli ultimi anni<sup>1</sup>. Tale proporzione, tuttavia, non si riscontra nel numero di addetti, che risultano superiori nelle due regioni tedesche. Rispetto a Cataluña e Rhône-Alpes, invece, i lavoratori lombardi sono ben più numerosi. Se poi consideriamo la densità delle imprese presenti per chilometro quadrato, in Lombardia questa è oltre 3 volte superiore a quella che si ritrova nelle altre regioni europee considerate.

Risulta quindi evidente la caratterizzazione del tessuto produttivo lombardo, composto da imprese di dimensioni ridotte e molto più diffuse rispetto alle altre regioni europee, che trascina con sé un problema strutturale di minore accessibilità, con ricadute sulla logistica e sul bisogno cronico di costruire nuove infrastrutture e strade di collegamento e di estendere le reti di servizi.

---

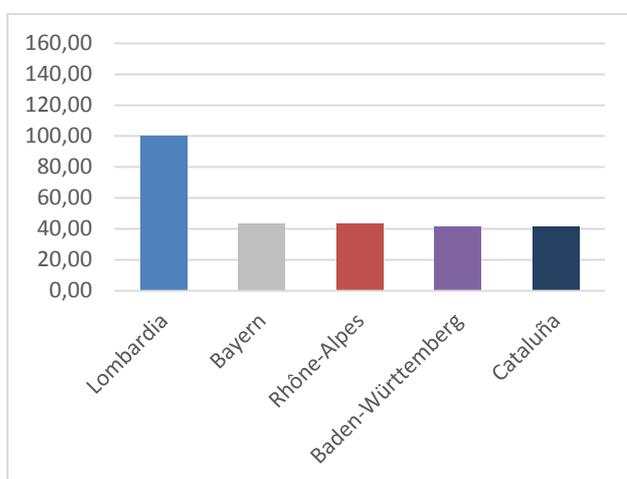
<sup>1</sup> In Lombardia dal 2010 al 2014 le unità locali manifatturiere sono scese di circa 21,5 mila unità e gli addetti di 82 mila unità. Solo la Cataluña mostra analoghi andamenti in termini di perdita di unità locali e addetti.

Tabella 1 – Unità locali e addetti nella produzione manifatturiera in Lombardia e in altre regioni europee prese come riferimento

	Unità locali	Graduatoria regioni	Addetti	Graduatoria regioni
Italia	399.282		3.654.672	
<b>Lombardia</b>	<b>80.286</b>	<b>1</b>	<b>907.523</b>	<b>3</b>
Germania	196.936		6.938.460	
<b>Baden-Württemberg</b>	<b>33.635</b>	<b>4</b>	<b>1.374.675</b>	<b>2</b>
<b>Bayern</b>	<b>35.148</b>	<b>2</b>	<b>1.390.162</b>	<b>1</b>
Spagna	170.934		1.723.688	
<b>Cataluña</b>	<b>33.211</b>	<b>5</b>	<b>387.203</b>	<b>4</b>
Francia	297.318		3.032.722	
<b>Rhône-Alpes</b>	<b>34.813</b>	<b>3</b>	<b>375.792</b>	<b>5</b>

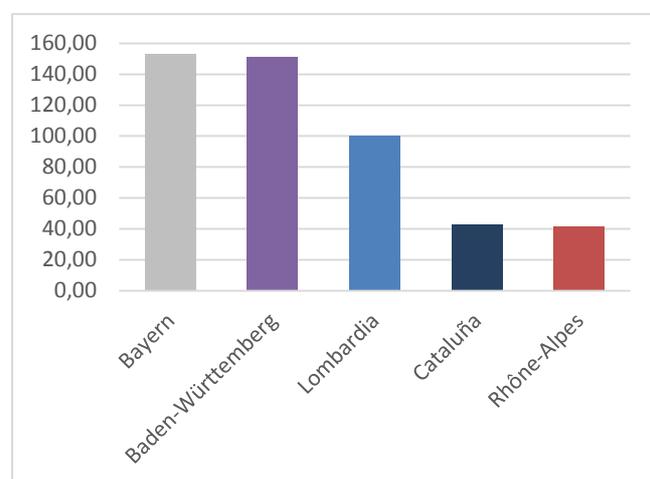
Fonte: Eurostat, 2014

Grafico 1 – Confronto tra le unità locali manifatturiere regionali (dato lombardia = 100)



Fonte: Eurostat, 2014

Grafico 2 - Confronto tra gli addetti nella manifattura regionali (dato Lombardia = 100)



Fonte: Eurostat, 2014

Tabella 2 – Densità della popolazione e delle unità locali manifatturiere in Lombardia e in altre regioni europee prese come riferimento

	Superficie (km <sup>2</sup> )	Densità popolazione (pop/km <sup>2</sup> )	Densità unità locali (ul/km <sup>2</sup> )
Lombardia	23.864	418,5	3,36
Baden-Württemberg	35.751	298,6	0,94
Bayern <sup>2</sup>	70.550	179,3	0,50
Cataluña	32.113	232,0	1,03
Rhône-Alpes	43.698	148,3	0,80

Fonte: Eurostat, 2014

Osservando la distribuzione provinciale delle attività manifatturiere rispetto al totale delle unità locali manifatturiere lombarde, si vede come i dati oscillino tra il 26,9% della Città Metropolitana di Milano e l'1,4% di Sondrio, mentre la provincia di Monza si attesta sul 10% e Lodi l'1,6%. Per quanto riguarda i valori assoluti, le uniche tre province caratterizzate dalla presenza di più di 10 mila unità locali manifatturiere sono Milano, Bergamo e Brescia.

<sup>2</sup> Confrontando i dati del Bayern con quelli dell'Oberbayern, suo distretto governativo, più simile alla Lombardia dal punto di vista della dimensione territoriale (17.530 km<sup>2</sup>), non si notano grandi variazioni nelle densità: 254,2 per quella della popolazione e 0,61 per quella delle unità locali manifatturiere.

Anche i valori percentuali degli addetti nel manifatturiero, sempre rispetto al totale degli addetti lombardi nella manifattura, mostrano analogha variabilità: se a Milano rappresentano il 23,8%, sempre a Sondrio rappresentano l'1,3% del totale.

Confrontando i dati provinciali sulla manifattura e i servizi – prendendo come riferimento solo le attività professionali, scientifiche e tecniche in quanto servizi alle imprese ad alto valore aggiunto – si osserva una forte concentrazione nella Città Metropolitana di Milano, che raggruppa 4 volte le unità locali e ancor di più in termini di addetti della seconda provincia, Brescia.

La produzione, in sintesi, rappresenta ancora oggi uno dei settori imprenditoriali più importanti delle province lombarde, in particolare nella Città Metropolitana di Milano e nelle province di Lodi e Monza e Brianza, che insieme rappresentano il 38% delle unità locali manifatturiere lombarde e il 35% degli addetti nonché il 55% delle attività professionali, scientifiche e tecniche di tutta la Lombardia e il 62% dei relativi addetti.

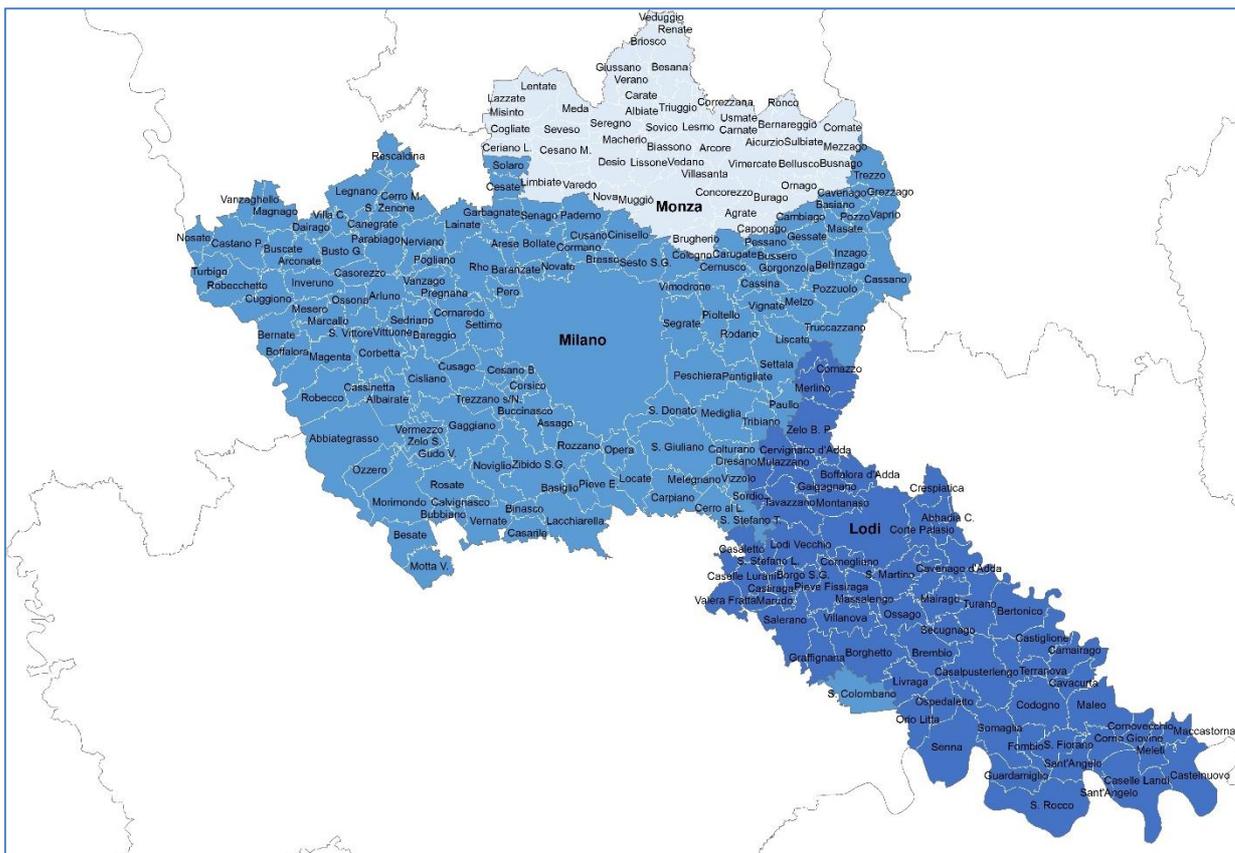
Tabella 3 – Unità locali e addetti nelle attività manifatturiere e nelle attività professionali, scientifiche e tecniche nelle province lombarde

	Attività manifatturiere				Attività professionali, scientifiche e tecniche				Totali	
	unità locali	%	addetti	%	unità locali	%	addetti	%	unità locali	addetti
Milano	26.159	26,9%	227.266	23,8%	66.312	45,7%	151.303	54,0%	<b>325.829</b>	<b>1.417.081</b>
Lodi	1.520	1,6%	14.685	1,5%	2.064	1,4%	3.323	1,2%	<b>16.014</b>	<b>57.921</b>
Monza e B.	9.722	10,0%	94.001	9,8%	10.949	7,6%	18.340	6,6%	<b>74.444</b>	<b>277.355</b>
Varese	9.226	9,5%	95.982	10,0%	10.451	7,2%	16.227	5,8%	<b>72.891</b>	<b>281.202</b>
Como	6.542	6,7%	59.530	6,2%	7.587	5,2%	12.091	4,3%	<b>50.489</b>	<b>184.370</b>
Sondrio	1.405	1,4%	12.807	1,3%	2.033	1,4%	3.536	1,3%	<b>15.408</b>	<b>56.133</b>
Bergamo	11.629	12,0%	134.875	14,1%	12.492	8,6%	21.648	7,7%	<b>95.667</b>	<b>386.499</b>
Brescia	15.059	15,5%	150.792	15,8%	15.108	10,4%	24.983	8,9%	<b>114.039</b>	<b>438.270</b>
Pavia	4.246	4,4%	33.279	3,5%	6.140	4,2%	9.245	3,3%	<b>42.738</b>	<b>134.147</b>
Cremona	3.168	3,3%	34.079	3,6%	3.591	2,5%	5.925	2,1%	<b>27.738</b>	<b>100.311</b>
Mantova	4.266	4,4%	52.642	5,5%	4.104	2,8%	6.867	2,5%	<b>32.850</b>	<b>135.461</b>
Lecco	4.244	4,4%	45.762	4,8%	4.149	2,9%	6.498	2,3%	<b>28.593</b>	<b>110.079</b>
<b>Lombardia</b>	<b>97.186</b>	<b>100,0%</b>	<b>955.700</b>	<b>100,0%</b>	<b>144.980</b>	<b>100,0%</b>	<b>279.988</b>	<b>100,0%</b>	<b>896.700</b>	<b>3.578.830</b>

Fonte: Elaborazione Unioncamere Lombardia su dati ASIA, 2011

Facendo un ulteriore salto di scala, osserviamo come le attività manifatturiere e i servizi alle imprese sono distribuiti all'interno dei comuni della Città Metropolitana di Milano e delle province di Lodi e Monza e Brianza, utilizzando l'indicatore della densità, definita come presenza delle unità locali e degli addetti per chilometro quadrato.

## Mapa 1 – Individuazione dei 250 comuni della Città Metropolitana di Milano e delle province di Lodi e Monza e Brianza



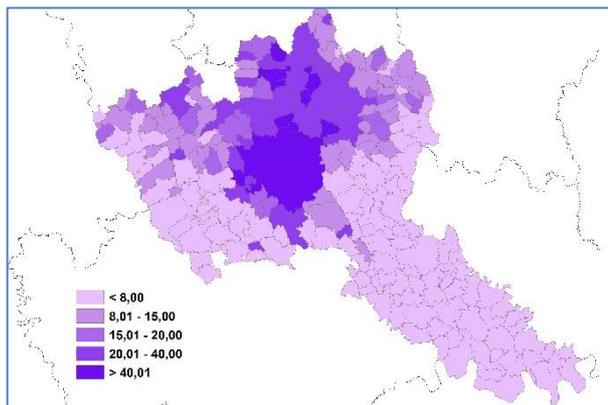
Fonte: Elaborazione Assolombarda

Le mappe delle densità<sup>3</sup> delle unità locali manifatturiere e delle attività professionali, scientifiche e tecniche e quelle dei relativi addetti ben rappresentano alcuni fenomeni territoriali:

- la concentrazione delle attività nel capoluogo, nei comuni di prima cintura, in alcuni ambiti subprovinciali (il Nord Milano e la Brianza, l'Alto Milanese, il Vimercatese) e pochi altri poli isolati (Lodi, Codogno, Magenta);
- una maggiore concentrazione dei servizi alle imprese attorno a Milano e ai poli più importanti, rispetto alle attività manifatturiere in generale più diffuse (con l'eccezione dei comuni più periferici di Milano e di tutta la provincia di Lodi);
- una forte concentrazione attorno a Milano e in Brianza degli addetti, sia per quanto riguarda la manifattura che i servizi alle imprese. Gli addetti nella manifattura mostrano densità di una certa rilevanza anche nel nord ovest e nell'est, mentre questo non avviene per i servizi alle imprese;
- piccoli comuni caratterizzati dalla presenza di alcune grandi imprese mostrano densità sorprendenti: Agrate Brianza, Corsico, Veduggio con Colzano, Pogliano Milanese.

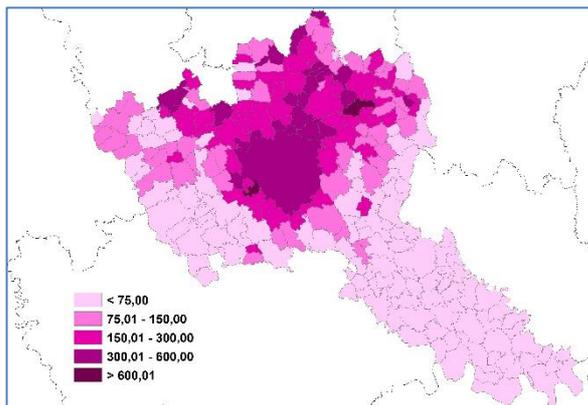
<sup>3</sup>La densità media della presenza di imprese e addetti in Lombardia, oltre 3 volte superiore rispetto alle regioni considerate nel confronto internazionale, ha portato a un approfondimento sulla territorializzazione di questo indicatore per verificare le ricadute territoriali che può segnalare.

Mappa 2 – Densità delle attività manifatturiere (unità locali/superficie comune)



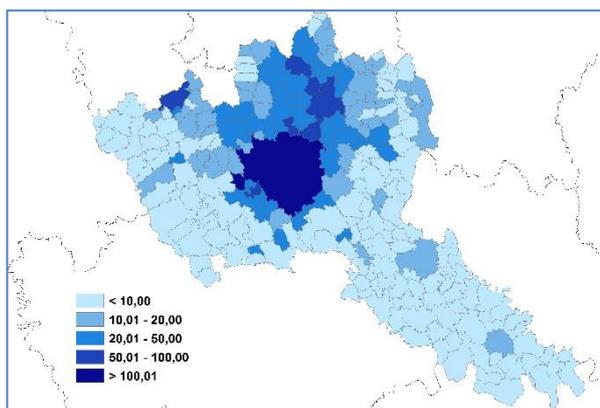
Fonte: Elaborazione Assolombarda su dati Censimento ISTAT, 2011

Mappa 3 – Densità degli addetti nelle attività manifatturiere (addetti/superficie comune)



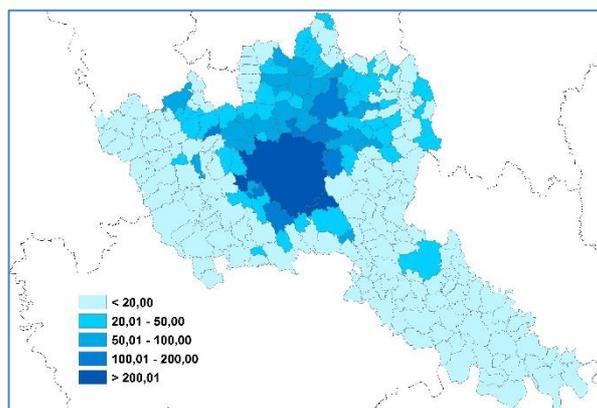
Fonte: Elaborazione Essolombarda su dati Censimento ISTAT, 2011

Mappa 4 – Densità dei servizi alle imprese (unità locali/superficie comune)



Fonte: Elaborazione Assolombarda su dati Censimento ISTAT, 2011

Mappa 5 – Densità degli addetti nei servizi alle imprese (addetti/superficie comune)



Fonte: Elaborazione Assolombarda su dati Censimento ISTAT, 2011

### 1.2.1 Impatto sul territorio di attività e addetti

Riaggregando la distribuzione delle densità in tre fasce definite rispetto ai valori medi rilevati sull'intero territorio oggetto dell'analisi<sup>4</sup>, possiamo attribuire un livello (basso, medio, alto) all'impatto sul territorio delle attività manifatturiere e dei servizi alle imprese, e dei rispettivi addetti.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> La fascia di densità media include il valore medio; mentre la densità bassa e quella alta includono le fasce al di sotto e al di sopra della media.

<sup>5</sup> Per i valori assoluti e le densità dei 250 comuni delle province di Lodi, Monza e Brianza, e Città Metropolitana di Milano, si veda l'allegato 1.

Tabella 4 – Individuazione dei livelli di densità di unità locali (ul/kmq) e addetti (add/kmq) per le attività manifatturiere e per i servizi alle imprese

Densità	Bassa	Media	Alta
unità locali manifatturiere	< 8,00	8,01 – 15,00	> 15,01
addetti attività manifatturiere	< 75,00	75,01 – 150,00	> 150,01
unità locali servizi alle imprese	< 10,00	10,01 – 20,00	> 20,01
addetti servizi alle imprese	< 20,00	20,01 – 50,00	> 50,01

Fonte: Elaborazione Assolombarda su dati Censimento ISTAT, 2011

Tabella 5 – Distribuzione dei 250 comuni delle province di Lodi, Monza e Brianza, e Città Metropolitana di Milano per i livelli di densità di unità locali (ul/kmq) e addetti (add/kmq) per le attività manifatturiere e i servizi alle imprese

Densità	Bassa		Media		Alta	
	n. comuni	% sul tot comuni	n. comuni	% sul tot comuni	n. comuni	% sul tot comuni
unità locali manifatturiere	119	48%	51	20%	80	32%
addetti attività manifatturiere	113	45%	53	21%	84	34%
unità locali servizi alle imprese	143	57%	50	20%	57	23%
addetti servizi alle imprese	163	65%	48	19%	39	16%

Fonte: Elaborazione Assolombarda su dati Censimento ISTAT, 2011

La lettura sovrapposta delle densità e della loro distribuzione sul territorio consente l'individuazione delle seguenti categorie di comuni:

- Comuni a media densità manifatturiera**, ovvero comuni che contemporaneamente mostrano una media densità di unità locali manifatturiere e di addetti nelle attività manifatturiere;
- Comuni a media densità di servizi alle imprese**, a media densità di unità locali di servizi alle imprese e di addetti nei servizi alle imprese;
- Comuni a medio-alta densità manifatturiera**, a media densità di unità locali manifatturiere e alta densità di addetti nelle attività manifatturiere o viceversa;
- Comuni a medio-alta densità di servizi alle imprese**, a media densità di unità locali di servizi alle imprese e alta densità di addetti nei servizi alle imprese o viceversa;
- Comuni ad alta densità manifatturiera**, ad alta densità di unità locali manifatturiere e di addetti nelle attività manifatturiere;
- Comuni ad alta densità di servizi alle imprese**, ad alta densità di unità locali di servizi alle imprese e di addetti nei servizi alle imprese.

Tabella 6 – Distribuzione nei 250 comuni della Città Metropolitana di Milano e delle province di Lodi e Monza e Brianza dei livelli di densità manifatturiera e di servizi alle imprese media, medio-alta e alta (ul/kmq + add/kmq)

Densità	Media		Medio-Alta		Alta	
	n. comuni	% sul tot comuni	n. comuni	% sul tot comuni	n. comuni	% sul tot comuni
<b>manifatturiera</b>	28	11%	24	10%	69	28%
<b>di servizi alle imprese</b>	22	9%	28	11%	34	14%

Fonte: Elaborazione Assolombarda su dati Censimento ISTAT, 2011

I comuni che mostrano contemporaneamente alte densità manifatturiere e di servizi alle imprese sono 28<sup>6</sup>, corrispondenti all'11% del totale (mentre solo cinque comuni<sup>7</sup> presentano contemporaneamente densità medie nei due settori e due<sup>8</sup> medio-alte). Si tratta di comuni della prima cintura, del nord Milano e della Brianza, fortemente caratterizzati dalla presenza di attività e addetti.

L'impatto territoriale di una struttura produttiva così densamente presente e variegata dal punto di vista settoriale e dimensionale richiama l'attenzione su alcuni aspetti che condizionano tanto la qualità e la tenuta del produttivo esistente quanto l'offerta localizzativa, rendendo necessaria un'attenta analisi finalizzata all'attivazione di azioni di supporto. Tali aspetti sono:

- Il maggiore livello di congestione della rete stradale, per il trasporto merci e persone;
- l'elevata domanda di accessibilità diffusa;
- la difficoltà a rispondere adeguatamente alle esigenze di ampliamento delle attività esistenti per densità del tessuto urbano e produttivo in particolare;
- la scarsità di aree greenfield per nuove localizzazioni dotate di accessibilità adeguata per merci e persone;
- la saldatura e la frammistione delle aree produttive con i centri abitati.

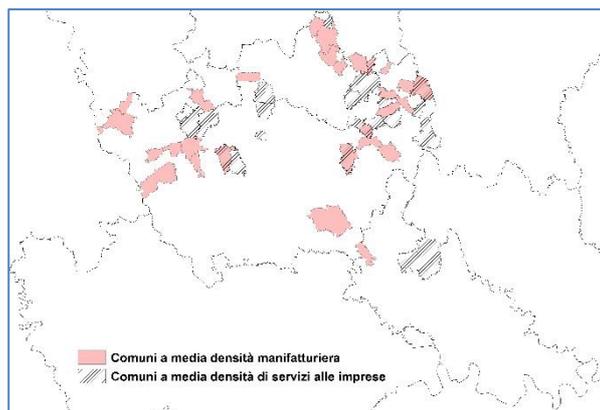
Infine, è importante segnalare due comuni – Segrate e San Donato Milanese - caratterizzati da alte densità di addetti sia nella manifattura che nei servizi alle imprese, alte densità di unità locali nei servizi alle imprese ma medie densità di unità locali manifatturiere. Si tratta di comuni in cui la presenza di grandi imprese ha generato lo sviluppo di attività di servizio alle imprese, in cui la minore densità delle unità locali ha un impatto sul territorio più contenuto, caratteristiche potenzialmente attrattive di nuove localizzazioni produttive.

<sup>6</sup> Arese, Assago, Biassono, Bollate, Bovisio-Masciago, Bresso, Cernusco sul Naviglio, Cesano Boscone, Cesano Maderno, Cinisello Balsamo, Cologno Monzese, Cormano, Corsico, Cusano Milanino, Desio, Legnano, Lissone, Meda, Milano, Monza, Muggiò, Novate Milanese, Paderno Dugnano, Rho, Seregno, Sesto San Giovanni, Villasanta, Vimodrone.

<sup>7</sup> Bussero, Carnate, Cornaredo, Pioltello, San Giuliano Milanese, Trezzo sull'Adda.

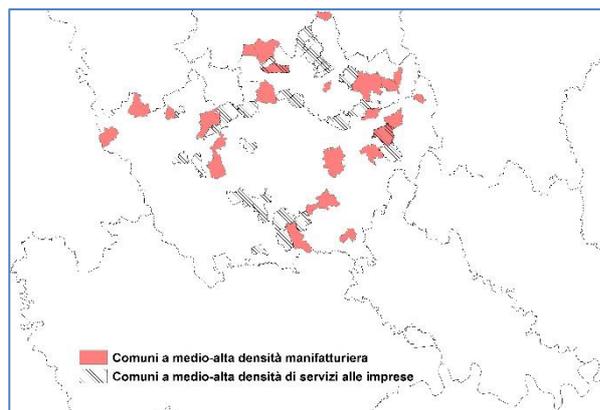
<sup>8</sup> Gorgonzola e Seveso.

Mapa 6 – Individuazione dei comuni a media densità di attività manifatturiere e a media densità di servizi alle imprese



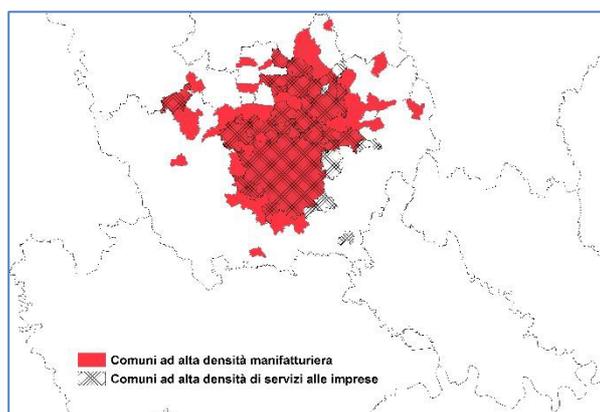
Fonte: Elaborazione Assolombarda su dati Censimento ISTAT, 2011

Mapa 7 – Individuazione dei comuni a medio-alta densità di attività manifatturiere e a medio-alta densità di servizi alle imprese



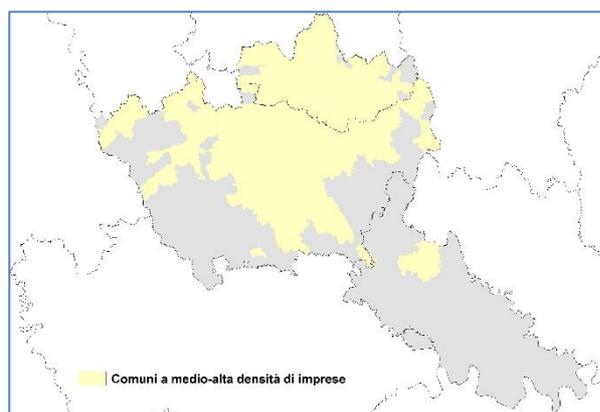
Fonte: Elaborazione Assolombarda su dati Censimento ISTAT, 2011

Mapa 8 – Individuazione dei comuni ad alta densità di attività manifatturiere e ad alta densità di servizi alle imprese



Fonte: Elaborazione Assolombarda su dati Censimento ISTAT, 2011

Mapa 9 – Sovrapposizione dei comuni a media, medio-alta e alta densità di attività o addetti nella manifattura e nei servizi alle imprese



Fonte: Elaborazione Assolombarda su dati Censimento ISTAT, 2011

# 1.3. Mappare per rilevare l'attrattività localizzativa

## 1.3.1 Le informazioni territoriali a disposizione

Punto di partenza del progetto è stata la verifica delle informazioni territoriali disponibili circa la localizzazione delle aree produttive, esistenti e previste, all'interno del territorio di competenza di Assolombarda, ovvero la Città Metropolitana di Milano e le province di Lodi e Monza e Brianza, che interessano 250 comuni (134 a Milano, 61 a Lodi e 55 a Monza). Sono quindi state prodotte alcune mappe di sintesi sulla base dei dati georeferenziati messi a disposizione dal Geoportale della Regione Lombardia<sup>9</sup>.

Per quanto riguarda le aree dismesse, come si vedrà più avanti, sono stati utilizzati i dati del censimento realizzato tra il 2008 e il 2010 dalla Regione Lombardia, insieme alle Province e Assimpredil-Ance.

La scelta di partire dalla rappresentazione cartografica deriva dalla volontà di utilizzare le mappe in modo qualitativo per misurare i fenomeni più rilevanti dal punto di vista dell'attrattività localizzativa. Le mappe, infatti, supportano e rafforzano la descrizione di fenomeni che Assolombarda conosce attraverso l'attività di monitoraggio della strumentazione urbanistica territoriale (a livello comunale, provinciale e regionale) e attraverso l'assistenza diretta delle necessità, dal punto di vista localizzativo e insediativo, del mondo imprenditoriale.

Si è quindi scelto di lavorare verificando direttamente i dati territoriali più affidabili e producendo le rielaborazioni più significative ai fini del progetto; si tratta di elaborazioni di inquadramento qualitativo che riescono comunque a rappresentare visivamente quanto siano importanti dal punto di vista territoriale – anche solo per dimensione e diffusione – le aree produttive.

Rielaborare i dati territoriali regionali ha tuttavia fatto emergere alcuni limiti di questo data base.

Innanzitutto, si tratta in molti casi di dati aggiornati ad intervalli molto lunghi, ma senza una precisa periodicità, e di conseguenza poco adatti a rappresentare la dinamicità con la quale le microtrasformazioni continue contribuiscono ai fenomeni di mutamento dell'intero territorio. L'ultima ricognizione dell'uso del suolo (DUSAF), per esempio, risale al 2009; mentre il Mosaico degli strumenti urbanistici comunali (MISURC) si è fermato al 2006, dopo l'entrata in vigore della LR 12/05 per il governo del territorio. Tuttavia, la frenata che la crisi ha dato agli interventi sul territorio dal 2008 ad oggi, unita ai tempi lunghi necessari perché le micro mutazioni si trasformino in fenomeni di cambiamento nell'uso del suolo visibili e riconoscibili, rendono questi dati territoriali ancora utilizzabili in modo affidabile per descrivere anche quantitativamente i principali fenomeni di uso del territorio attuali. Con l'introduzione dei Piani di Governo del Territorio (PGT), poi, non è più stata possibile una rappresentazione sintetica degli strumenti urbanistici comunali che riportasse le indicazioni contenute nelle tavole di azionamento come il MISURC.

Se le tavole dei Piani delle Regole hanno comunque mantenuto una sorta di azionamento sulla base delle destinazioni funzionali prevalenti, il Piano del comune di Milano non contiene la rappresentazione territorializzata di tali funzioni.

---

<sup>9</sup>Il Geoportale è il portale di libero accesso al Sistema Informativo Territoriale (SIT) regionale, unico database di servizi geografici disponibili sul territorio lombardo, che permette la visualizzazione di cartografie, l'elaborazione di dati geografici e il download di strati informativi. In esso confluiscono i dati provenienti dagli enti locali: Comuni, Province ed enti gestori dei parchi regionali.

Oggi, quindi, non esistono mappe regionali aggiornate da cui si possano estrarre le aree in cui la funzione prevalente sia confermata dagli strumenti urbanistici.

In questo caso, la verifica è stata compiuta attraverso il monitoraggio dei PGT condotto da Assolombarda dopo l'entrata in vigore della LR 12/05 per il governo del territorio, dal quale si evince una sostanziale riconferma delle aree di trasformazione a destinazione produttiva già presenti nei precedenti Piani Regolatori Comunali (PRG).

Vi è inoltre un problema di qualità dell'informazione: alcune tipologie di dati inviati dai Comuni alla Regione presentano disomogeneità e lacune<sup>10</sup>.

Nonostante la valenza attribuita al SIT dalla legge regionale per il governo del territorio proprio come strumento informativo di supporto, non solo per la redazione dei Piani di Governo del Territorio, ma anche per l'attività progettuale e la programmazione settoriale, ad oggi i dati raccolti non hanno le caratteristiche sufficienti per consentire tale attività.

## 1.3.2 Dove sono localizzate le attività produttive e le aree per nuove attività produttive

La lettura delle mappe realizzate utilizzando la banca dati regionale, per tematismi singoli o sovrapposti, ha come obiettivo la rappresentazione territorializzata di alcuni fenomeni che interessano le aree produttive:

- estensione sul territorio
- localizzazione rispetto al resto delle aree urbanizzate
- previsione di nuove aree
- distribuzione e quantificazione delle aree dismesse

La descrizione che segue è volutamente semplificata e sintetica; mette a fuoco i punti di partenza essenziali per attivare nei nostri territori una politica industriale localizzativa coerente con le esigenze e le domande espresse dal sistema produttivo<sup>11</sup>.

- **Le aree produttive esistenti: la dispersione sul territorio risultato di diversi fattori**

La carta con la destinazione d'uso produttiva da Mosaico degli strumenti urbanistici (MISURC) dimostra chiaramente come le scelte pianificatorie comunali abbiano portato a una dispersione degli insediamenti industriali sul territorio.

Prima di procedere con la descrizione della mappa, vale tuttavia la pena introdurre una riflessione sulla destinazione d'uso produttiva. Il MISURC mette bene in evidenza come gli insediamenti industriali esistenti derivino da una modalità urbanistica ma anche da una pratica degli operatori immobiliari che prevede una rigida suddivisione degli usi tra produzione di beni e produzione di servizi. Tale logica di azionamento tradizionale non tiene però conto dei cambiamenti avvenuti nel sistema produttivo, dove diversificazione settoriale, spin-off, riorganizzazione delle attività, spostamento del core-business, aggregazione e reti d'impresa stanno ormai diventando per le imprese parole d'ordine per mantenere o raggiungere un livello di competitività adeguato agli attuali stimoli del mercato.

La destinazione d'uso produttiva del MISURC quindi - ma anche gli ambiti produttivi della maggior parte dei PGT - accoglie la sola produzione di beni, mentre la strumentazione urbanistica disponibile rende possibile considerare la destinazione d'uso per le attività produttive ammettendo sia la produzione di beni che quella dei servizi, spesso copresenti con pesi equivalenti all'interno della medesima impresa.

---

<sup>10</sup> Per es. in relazione alla Superficie lorda di pavimento di alcuni Ambiti di trasformazione.

<sup>11</sup> Per un approfondimento di tipo morfologico sui luoghi della produzione, non oggetto del presente lavoro, si veda, per esempio, quanto fatto dal Centro Studi PIM, Luoghi urbani e spazio metropolitano. Un racconto attraverso piani, funzioni e forme insediative, febbraio 2011.

Vi sono, inoltre, alcune tipologie di attività – si pensi, ad esempio, al settore della sanità – incluse a pieno titolo tra i servizi di interesse generale come categoria urbanistica, ma con esigenze e ricadute territoriali per molti aspetti proprie di un polo produttivo di grandi dimensioni, per esempio per quanto riguarda l'accessibilità delle persone, ma anche delle merci, scarsamente considerate se non assenti.

Anche se la gran parte delle aree industriali di maggiori dimensioni sono localizzate principalmente nei comuni di prima e seconda cintura di Milano o lungo i principali assi infrastrutturali (le ferrovie per gli insediamenti della prima industrializzazione e gli assi stradali per quelli più recenti), un pulviscolo di aree produttive di dimensioni più o meno piccole è ormai esteso su tutto il territorio indagato, a prescindere dal livello di accessibilità alla maglia principale, che apparentemente non rientra nelle valutazioni preliminari delle amministrazioni nel programmare le aree destinate alla produzione.

Pur consapevoli che l'accessibilità non è riducibile alla sola vicinanza alla maglia stradale principale, ma va valutata anche in relazione ai servizi di trasporto pubblico, alla vicinanza a centri logistici o ad aeroporti, al livello di congestione delle strade, il posizionamento lungo alcune arterie rappresenta un indicatore sintetico di base.

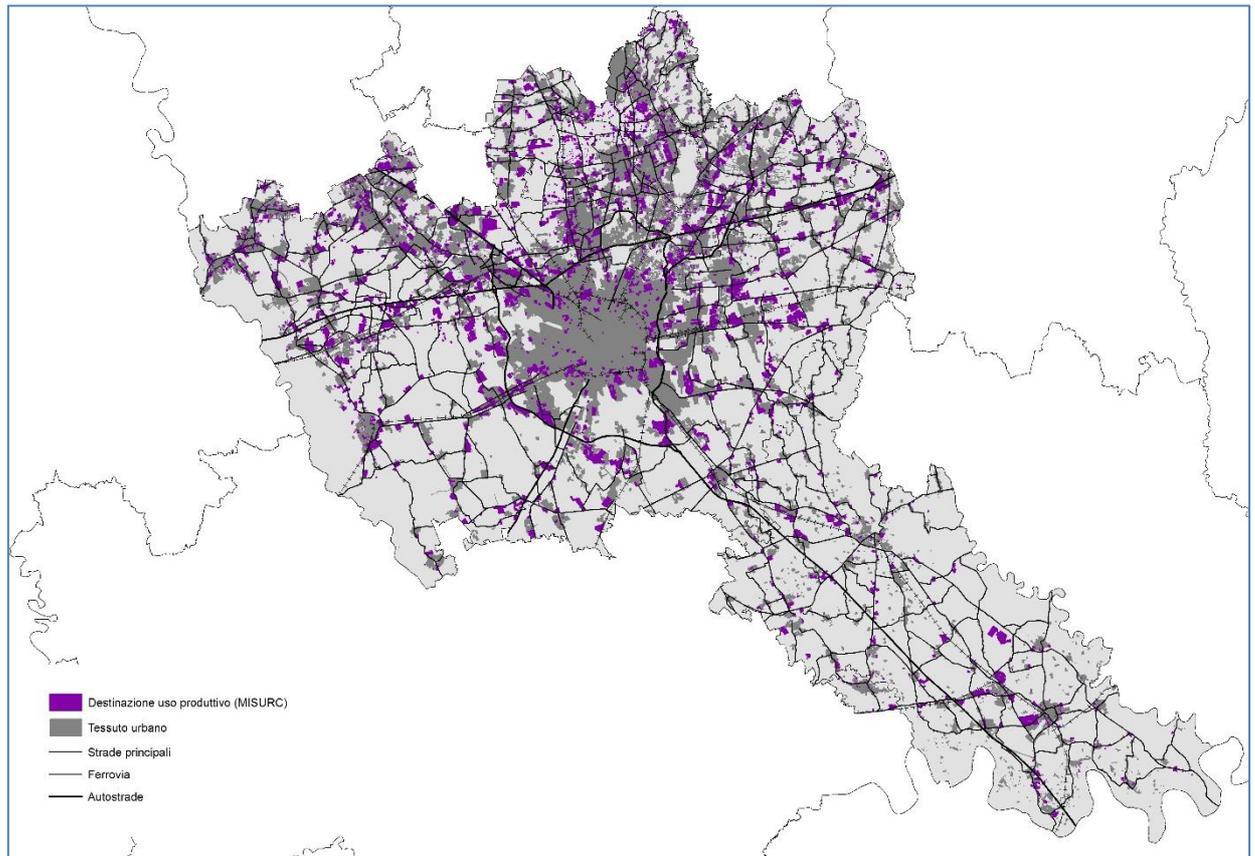
Analogamente al resto del tessuto urbano, le aree produttive sono localizzate prevalentemente nel nord Milano e soprattutto in Brianza, seguono est e ovest, in linea con le densità delle attività manifatturiere e di servizio alle imprese viste precedentemente (cap. 1.1).

Nel sud Milano, storicamente meno urbanizzato, il fenomeno della dispersione industriale si manifesta con minore intensità; le aree produttive sono infatti in media aggregate in poli di maggiori dimensioni, non sempre a ridosso delle arterie infrastrutturali principali.

Nel lodigiano lo sviluppo produttivo ha preso la direzione della via Emilia e della ferrovia più che dell'autostrada A1, con alcune grandi aree tra Codogno e Casalpusterlengo. Sono, tuttavia, diffusi anche in questo contesto piccoli lotti produttivi isolati.

Nel sud Milano e nella provincia di Lodi, le mappe evidenziano il contrasto tra l'elevata diffusione e dispersione degli insediamenti produttivi e la densità di unità locali e addetti, che in queste zone presentano i valori più bassi. Il basso numero di imprese attive e l'ancor più bassa densità in termini di addetti, a fronte comunque di una presenza diffusa di aree produttive, è probabilmente indicativa di una quota – difficile da quantificare – di spazi produttivi sottoutilizzati.

Mappa 10 - Localizzazione delle aree a destinazione produttiva esistenti rispetto al tessuto urbanizzato e alla rete infrastrutturale principale



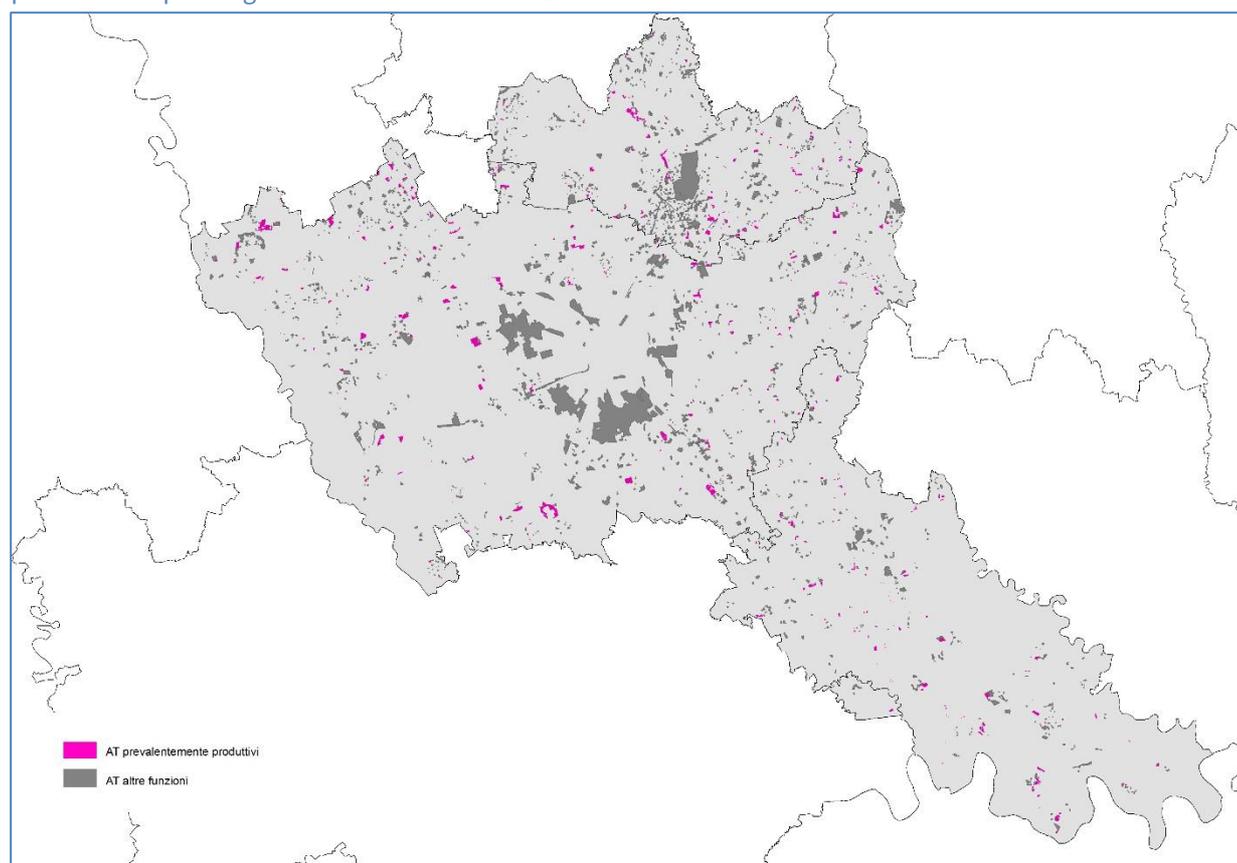
Fonte: Elaborazione su dati Geoportale Regione Lombardia, maggio 2014

- **Le aree produttive previste: nuova frammentazione e incoerenza con le esigenze delle imprese**

A fronte di questo stato di fatto, esito della stratificazione di scelte pianificatorie che alle attività produttive hanno attribuito un'attenzione residuale, sono state verificate le previsioni degli strumenti urbanistici recenti.

La stagione dei Piani di Governo del Territorio (PGT) introdotti con la LR 12/2005 ha portato – considerando i Piani vigenti a maggio 2014, ovvero circa il 95% del totale – alla previsione di più di 15.500 ambiti di trasformazione in tutta Lombardia, che interessano una superficie di oltre 337 milioni di mq. Di questi, il 26%, corrispondente a circa 89 milioni di mq, è a destinazione produttiva.

Mappa 11 - Localizzazione degli ambiti di trasformazione a destinazione prevalentemente produttiva rispetto agli altri ambiti di trasformazione



Fonte: Elaborazione su dati Geoportale Regione Lombardia, maggio 2014

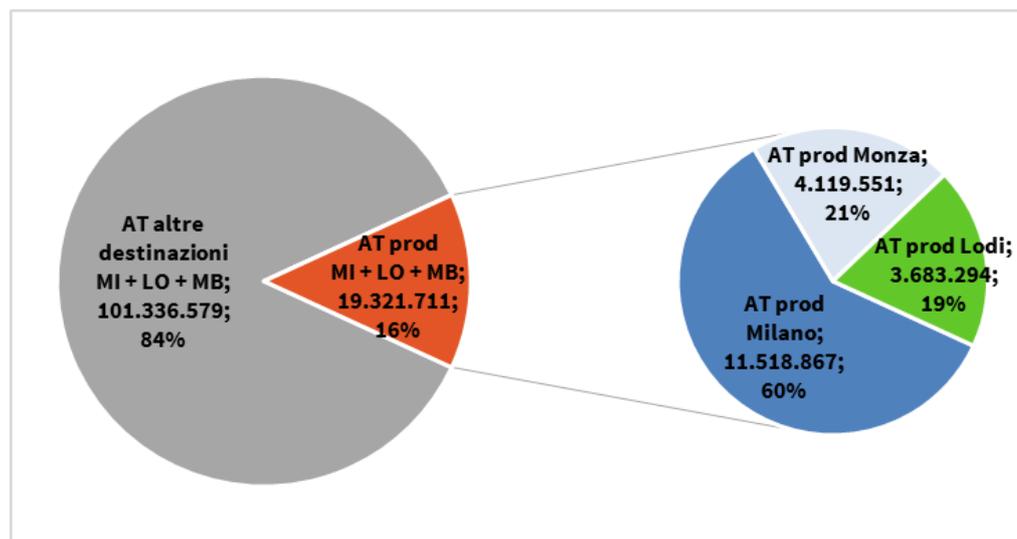
Nella Città Metropolitana di Milano e nelle province di Lodi e Monza e Brianza gli ambiti di trasformazione interessano una superficie di oltre 120 milioni di mq (il 36% del totale lombardo). Di questa superficie, una quantità pari a oltre 19 milioni di mq è a destinazione prevalentemente produttiva, corrispondenti al 16% del totale degli ambiti per nuovi insediamenti (ambiti di trasformazione) della Città Metropolitana e delle due province e al 22% degli ambiti produttivi lombardi. Tra questi tre territori, gli ambiti produttivi sono così ripartiti (in termini di superficie): il 60% a Milano, il 21% a Monza e il 19% a Lodi.

Tabella 7 - Distribuzione territoriale degli ambiti di trasformazione totali e a destinazione prevalentemente produttiva nella Città Metropolitana di Milano e nelle province di Lodi e Monza e Brianza, e relative estensioni (mq superficie territoriale) e confronto con la Lombardia

	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

Grafico 3 - Distribuzione territoriale degli ambiti di trasformazione a destinazione prevalentemente produttiva nella Città Metropolitana di Milano e nelle province di Lodi e Monza e Brianza, e relative estensioni (mq superficie territoriale)



Fonte: Elaborazione su dati Geoportale Regione Lombardia, maggio 2014

Si tratta di possibili trasformazioni ammesse dagli strumenti urbanistici, che devono passare attraverso la procedura urbanistica del piano attuativo (che richiede un iter di almeno un anno per l'approvazione), prima di poter avviare la progettazione edilizia; non sono, quindi, aree immediatamente disponibili per nuovi insediamenti produttivi. L'esperienza di monitoraggio degli strumenti urbanistici di Assolombarda permette di affermare che nella gran parte dei casi gli attuali piani urbanistici comunali hanno confermato le previsioni precedenti rimaste inattuato, segnale di una scarsa corrispondenza tra la pianificazione di aree per la produzione e le richieste delle imprese, oltre che del periodo di crisi economica. Questa riconferma di previsioni inattuato sembra riconducibile in molti contesti alla volontà di garantire alle proprietà il mantenimento di un maggiore valore immobiliare potenziale di queste aree, dovuto alla pregressa attribuzione di un indice di edificabilità, piuttosto che alla reale conoscenza delle richieste insediative delle imprese per tali ambiti. La quota marginale di aree di trasformazione a destinazione produttiva attuata, è composta da interventi di ampliamento di impianti produttivi esistenti, di realizzazione di nuovi insediamenti di imprese artigianali e di micrologistica, evidenza di una programmazione comunale debole, in grado di rivolgersi in modo quasi esclusivo a un bacino di domanda locale. Nel caso degli ampliamenti, poi, vi sono due tipi di scollamento tra la programmazione del territorio e le esigenze delle imprese:

1. 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 definizione degli ambiti di espansione, infatti, non sempre ricade sulle aree acquisite dalle aziende come riserva di aree per eventuali ampliamenti e, sempre più, deve fare i conti con i vincoli crescenti di tutela delle aree agricole o, più in generale, inutilizzate, che stanno attualmente confluendo in nuove normative per il contenimento dell'uso del suolo<sup>12</sup>;
2. 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. Per di più, la tendenza crescente all'apposizione di vincoli all'edificazione su aree libere, frutto della stratificazione della programmazione avviata con la legge di governo del territorio del 2005, ha portato

<sup>12</sup> Sulle proposte delle normative regionali e nazionali di contenimento del consumo di suolo e sulle sue applicazioni nella pianificazione nel 2014 Assolombarda ha elaborato un documento utilizzato per la definizione del posizionamento nazionale di Confindustria e per quello regionale di Confindustria Lombardia.

a parametri urbanistici vincolanti anche negli ambiti produttivi (forte diminuzione degli indici edificatori rispetto a quelli ammessi nelle aree produttive esistenti, superfici drenanti, opere di mitigazione, ecc.) e fortemente limitativi per le imprese.

Per quanto riguarda la dimensione, il 54% degli ambiti produttivi nelle due province e nella Città Metropolitana ha una superficie territoriale inferiore ai 20 mila mq, mentre la restante quota è superiore ai 20 mila mq. Solo il 7% del totale, però, si estende su una superficie superiore ai 100 mila mq.

Tabella 8 – Classi dimensionali degli ambiti di trasformazione a destinazione prevalentemente produttiva nella Città Metropolitana di Milano e nelle province di Lodi e Monza e Brianza

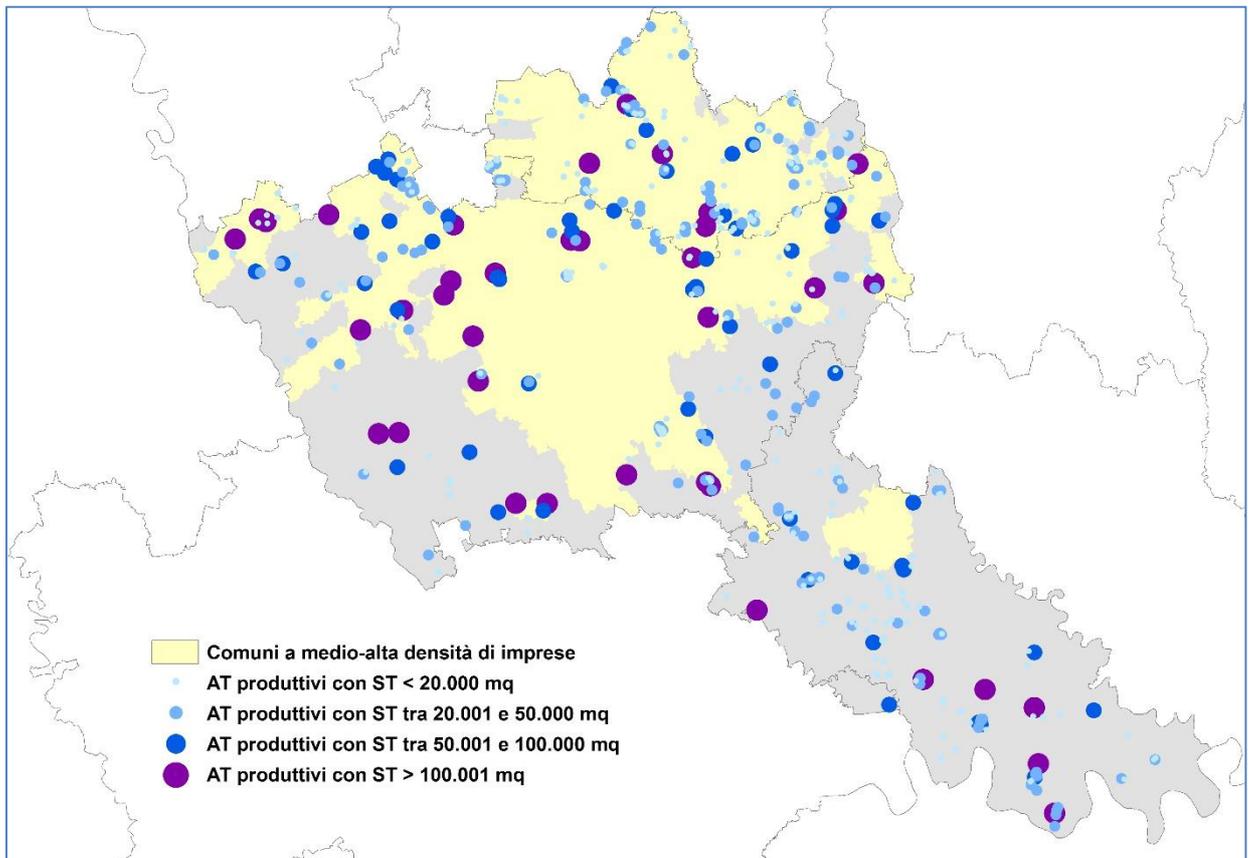
<b>Classi dimensionali ambiti di trasformazione produttivi (mq superficie territoriale)</b>	<b>n.</b>	<b>%</b>
Fino a 5.000 mq	77	14%
Da 5.001 a 10.000 mq	100	18%
Da 10.001 a 20.000 mq	127	22%
Da 20.001 a 50.000 mq	167	30%
Da 50.001 a 100.000 mq	57	10%
Oltre 100.001 mq	38	7%
<b>Totale</b>	<b>566</b>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

Fonte: Elaborazione su dati Geoportale Regione Lombardia, maggio 2014

La localizzazione degli ambiti di trasformazione prevalentemente produttivi mostra, anche nel caso delle nuove previsioni, una tendenza alla dispersione sul territorio, indipendentemente, come abbiamo già detto, dalla domanda, dalla dinamicità economica, dall'accessibilità.

La sovrapposizione degli ambiti di trasformazione produttivi con la mappa dei comuni a medio-alta densità di imprese manifatturiere e di servizi alle imprese mostra, infatti, l'asimmetria tra le previsioni di trasformazione e la dinamicità economica del territorio. Non è chiaro a quale domanda intenda dare risposta la previsione operata dai PGT di nuovi comparti produttivi nelle aree "grigie" dove la dinamicità economica è più bassa, e risulta quindi più difficile attrarre l'interesse di imprese esterne al bacino locale. Inoltre, il fatto che anche in queste aree siano previste grandi aree libere per le attività produttive, con una superficie superiore anche ai 100 mila mq, che potrebbero funzionare solo se inserite in politiche regionali focalizzate alla loro specifica attivazione e promozione, è indicativa della strutturale scarsa conoscenza delle dinamiche economiche e delle esigenze delle imprese da parte delle amministrazioni comunali, e dell'inadeguatezza del solo livello comunale per la programmazione dell'offerta localizzata per gli insediamenti produttivi.

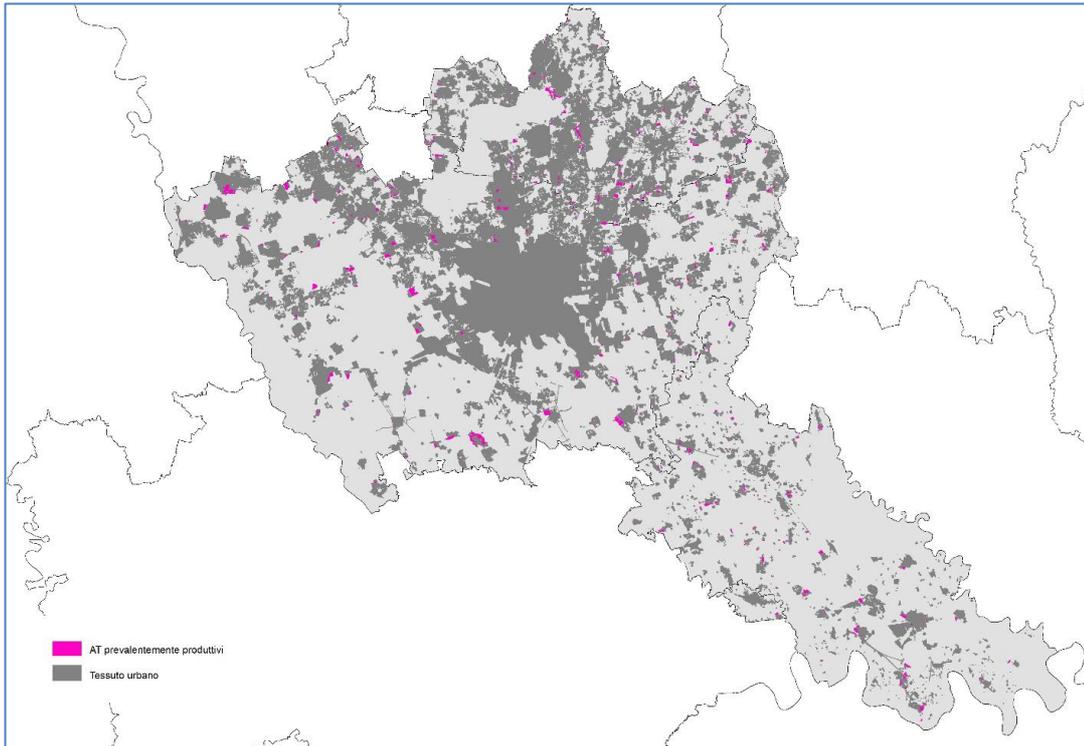
Mappa 12 - Distribuzione degli ambiti di trasformazione prevalentemente produttivi per classe dimensionale e individuazione dei comuni a medio-alta densità di imprese manifatturiere e di servizi alle imprese



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

Rispetto al tessuto edificato, le aree di trasformazione si pongono come espansione su aree libere ai suoi margini. Raramente, invece, le aree a destinazione produttiva insistono su aree produttive ormai dismesse. Infine, stante la dispersione, l'eventuale vicinanza a infrastrutture di rango elevato (autostrade, tangenziali o ferrovie) sembra frutto più di casualità che di una scelta programmatica.

Mappa 13 - Localizzazione degli ambiti di trasformazione a destinazione prevalentemente produttiva rispetto al tessuto urbanizzato



Fonte: Elaborazione su dati Geoportale Regione Lombardia, maggio 2014

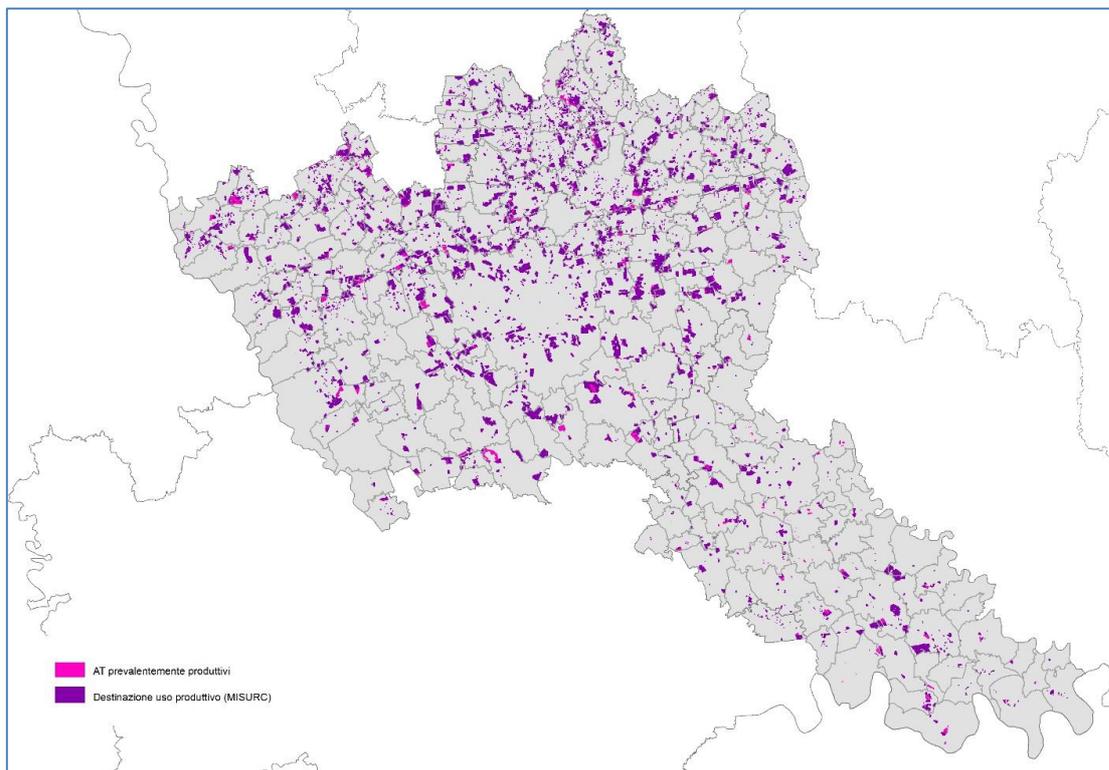
La sovrapposizione tra le aree produttive esistenti e quelle previste mostra una frammentazione che si somma alla frammentazione preesistente, con comparti produttivi più o meno piccoli moltiplicati su ogni comune. In assenza di una regia sovraordinata, infatti, ogni comune è stato – ed è – indotto a prevedere aree per l’insediamento di attività produttive all’interno dei propri confini amministrativi, con gli effetti visibili di dispersione, consumo di suolo, appetibilità circoscritta al contesto produttivo locale, amplificazione dei problemi di mobilità di merci e persone, difficoltà a ricollocare sul mercato immobiliare edifici abbandonati anche di recente costruzione.

Come abbiamo più sopra accennato, questo fenomeno mostra il proprio paradosso soprattutto in relazione ai dati relativi alle unità locali attive e agli addetti. È difficile che nuove aree a destinazione produttiva in territori con una bassa densità di unità locali e addetti - che, verosimilmente, significa un contesto con caratteristiche poco allettanti per le imprese - possano risultare realmente attrattivi per nuovi insediamenti.

Una strategia localizzativa governata a livello sovracomunale e decisa in funzione delle specifiche vocazioni territoriali potrebbe, quindi, perseguire contestualmente l’obiettivo di fornire risposte maggiormente adeguate alle esigenze delle imprese e di contenere il consumo di suolo.

In tutti gli ambiti e in particolar modo in quelli economicamente più fragili, è tuttavia fondamentale che sia tutelato il patrimonio locale delle imprese esistenti e garantito l’accoglimento della domanda locale di “fare impresa”.

Mappa 14 - Localizzazione degli ambiti di trasformazione a destinazione prevalentemente produttiva rispetto alle aree a destinazione produttiva esistenti



Fonte: Elaborazione su dati Geoportale Regione Lombardia, maggio 2014

- **Le aree produttive dismesse: da problema a opportunità?**

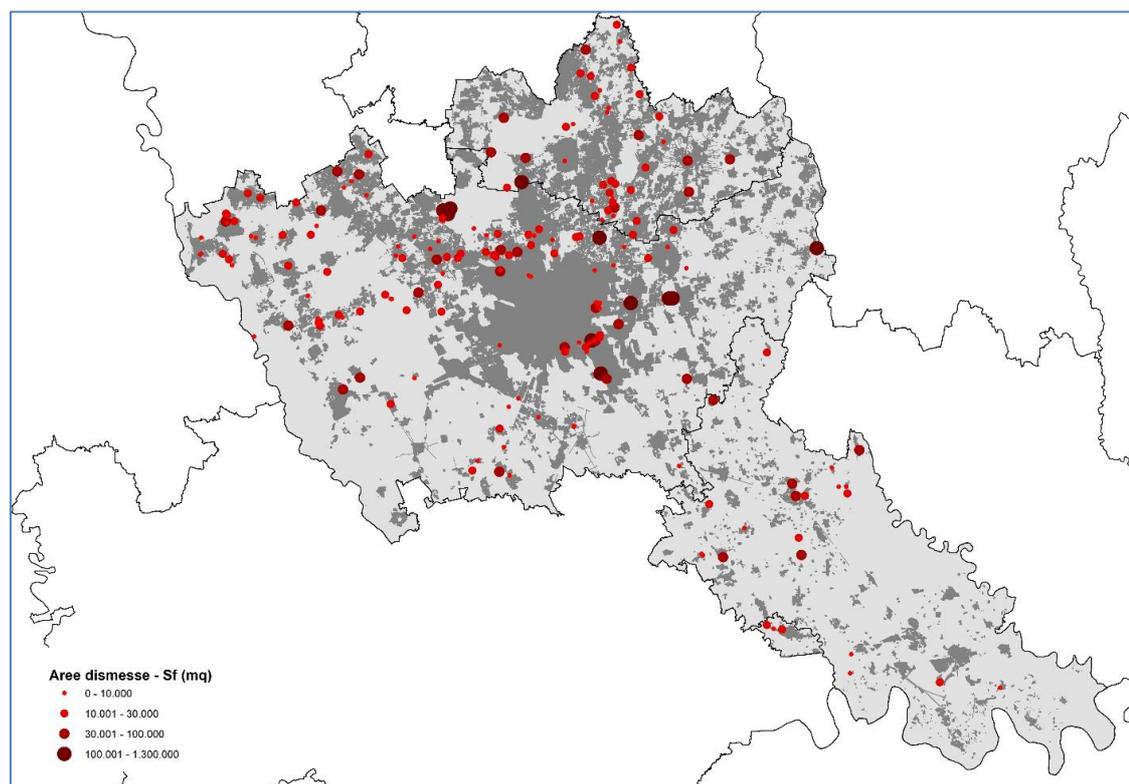
Il fenomeno della dismissione caratterizza il nostro territorio in modo rilevante. Tra il 2008 e il 2010 la Regione Lombardia, insieme alle Province e Assimpredil Ance ha effettuato il censimento delle aree dismesse presenti su tutto il territorio lombardo. Benché il censimento risalga a qualche anno fa, esso si può ritenere valido tuttora, dal momento che non si sono verificate ulteriori dismissioni di grandi aree. Del fenomeno delle microdismissioni, invece, molto diffuso negli ultimi anni, se ne parlerà nel paragrafo successivo. Il censimento è stato fatto compilando una scheda di rilevamento che descrive le principali caratteristiche dell'insediamento dismesso (es. superficie, destinazione funzionale, anno di dismissione, eventuale utilizzo dopo la dismissione, grado di conservazione degli immobili, ecc.). Queste informazioni hanno alimentato il Sistema Informativo Territoriale regionale e la banca dati che raccoglie le schede descrittive relative ad ogni singola area. Tra le 746 aree dismesse censite dalla Regione Lombardia, localizzate in 358 comuni lombardi (di tutte le province) con una superficie fondiaria complessiva di oltre 23 milioni di mq, il 35% della superficie fondiaria complessivamente interessata è concentrato nella Città Metropolitana e nelle province di Lodi e Monza e Brianza (il 27% a Milano, il 2% a Lodi, il 6% a Monza).

Tabella 9 – Confronto aree dismesse produttive e non sul totale delle aree dismesse lombarde (numero ed estensione)

	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

Mappa 15 – Localizzazione delle aree dismesse, divise per classi dimensionali, rispetto al tessuto urbanizzato



Fonte: Elaborazione su dati Geoportale Regione Lombardia, maggio 2014

Nel linguaggio comune la dismissione è esclusivamente associata ad aree precedentemente occupate da funzioni produttive. Ma tra le aree censite è il 66% a insistere su aree che erano a destinazione funzionale industriale/artigianale; per il 16% delle aree, invece, non è individuata alcuna destinazione funzionale, mentre le restanti sono distribuite equamente, con una prevalenza (pari al 6%) delle aree dismesse a destinazione agricola/zootecnica. Dal punto di vista dimensionale, tuttavia, le aree dismesse a destinazione funzionale industriale/artigianale insistono sul 57% delle superfici dismesse totali lombarde.

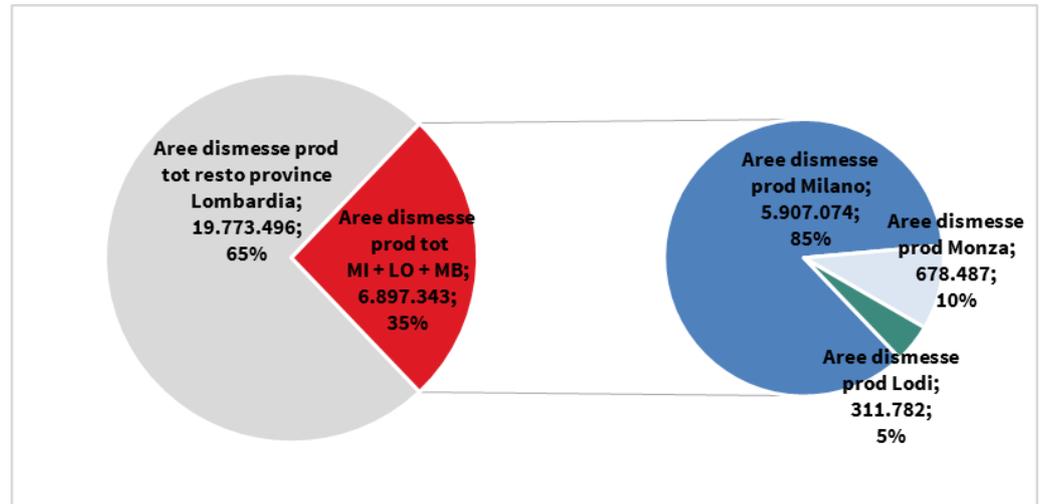
Considerando, invece, le aree a destinazione funzionale industriale/artigianale e le voci non classificate, la somma di queste tre categorie rappresenta l'85% del totale delle aree dismesse lombarde, sia dal punto di vista quantitativo (numero aree) che dimensionale (estensione della superficie dismessa): 634 aree per 19,7 milioni di mq.

Si tratta chiaramente di una forzatura, ma non essendo possibile una verifica puntuale sulle destinazioni, si è scelto di includere anche i campi dubbi (la voce "altro" in cui sono comprese aree produttive e i campi vuoti, tra cui per es. ricade l'ex Alfa Romeo), pur di non escludere alcune aree significative.

Sono queste aree (industriale/artigianale + voci non classificate) ad essere state rappresentate nelle mappe come aree che derivano da dismissioni produttive.

Di questi 19,7 milioni di mq, ben il 30% è localizzato nella Città Metropolitana di Milano, il 2% a Lodi, il 3% a Monza e Brianza.

Grafico 4 – Distribuzione territoriale delle aree dismesse produttive nelle province di Lodi, Monza e Brianza, e Città Metropolitana e relative estensioni (mq superficie territoriale)



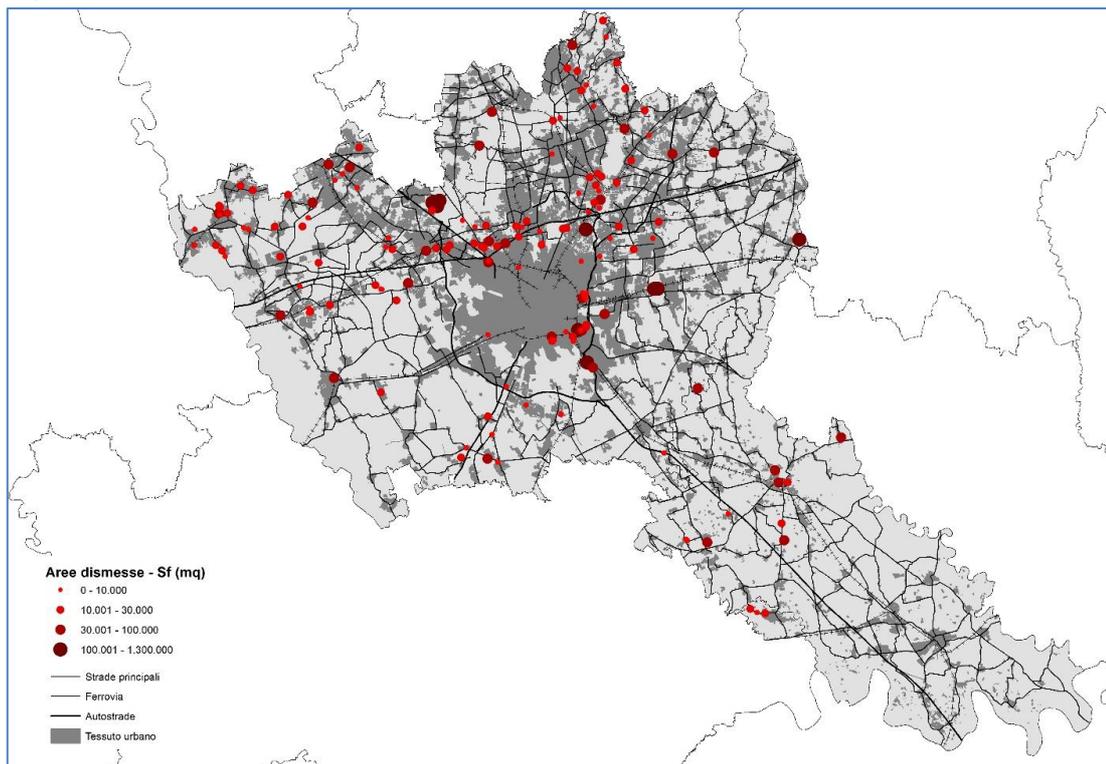
Fonte: Elaborazione su dati Geoportale Regione Lombardia, maggio 2014

Osservando la localizzazione geografica rispetto a Milano, si nota una concentrazione – oltre che nei comuni a ridosso del capoluogo - nell’ovest Milano, seguita dai comuni del nord Milano e dalla Brianza; quantità inferiori di aree si trovano nel sud e nell’est della Città Metropolitana di Milano nonché nella provincia di Lodi.

Rispetto alla maglia infrastrutturale, si nota una stretta relazione tra le aree dismesse e le linee ferroviarie. Qualche insediamento mostra, invece, l’originaria localizzazione lungo i corsi d’acqua (per es., la Snia di Varedo e il Linificio di Cassano d’Adda).

È chiaro come siano gli insediamenti della prima industrializzazione, quelli specializzati in settori pesanti e dipendenti dal trasporto ferroviario delle merci ad essere entrati in crisi per primi.

Mappa 16 – Localizzazione delle aree produttive dismesse (aree a destinazione funzionale industriale/artigianale, la voce “altro” e i campi vuoti), divise per classi dimensionali, rispetto al tessuto urbanizzato e alla rete infrastrutturale



Fonte: Elaborazione su dati Geoportale Regione Lombardia, maggio 2014

Approfondendo la distribuzione sul territorio delle aree dismesse classificate su base dimensionale, si osserva che tutte le aree produttive dismesse estese su una superficie fondiaria superiore a 100.000 mq si trovano nella Città Metropolitana di Milano. Si tratta delle ex Falck di Sesto San Giovanni, dell'ex Alfa Romeo di Arese, Garbagnate e Lainate, dell'ex Sisas tra Pioltello e Rodano, dell'area di via Fiume Lambro a San Donato Milanese, dell'ex Linificio di Cassano d'Adda e dell'area di via Salomone Oreste di Milano. Aree su cui la produzione si è fermata da 30 (il 1984 del Linificio) a 13 anni fa (il 2001 della Sisas) - un lasso temporale piuttosto lungo - e che solo in parte sono interessate da processi di trasformazione (l'Alfa Romeo, per es.).

Solo le aree Falck e l'ex Linificio di Cassano d'Adda hanno una localizzazione centrale; le aree restanti si trovano al confine del tessuto urbano, spesso al confine tra diversi comuni. Si tratta tuttavia di aree fortemente accessibili, localizzate lungo le principali direttrici via ferro e gomma.

Da questa fotografia sono ovviamente escluse tutte le grandi aree dismesse che hanno subito processi di trasformazione rilevanti fin dai primi anni '90 (anche se i processi si sono in molti casi protratti per anni e, talvolta, non sono ancora conclusi): si pensi alla stagione dei Programmi di riqualificazione urbana a Milano, Bicocca, Rogoredo-Montecity, l'ex Agip a Rho, solo per fare qualche esempio.

Due esclusive d'eccezione dal database della Regione sono, tuttavia, l'area Bovisa-Gasometri di Milano e l'ex Snia di Varedo, azienda che operava nella produzione di filati artificiali (rayon viscosa e nylon), alla quale il Geoportale regionale assegna una destinazione funzionale Agricolo/Zootecnico.

Il sito di Bovisa, peraltro, insieme alle Falck, al Polo chimico di Pioltello Rodano, Cerro al Lambro, rappresenta uno dei Siti contaminati di Interesse Nazionale (SIN) presenti sul territorio oggetto di indagine. Nel gennaio 2013, tuttavia, il Ministro dell'Ambiente ha riassegnato le competenze istruttorie dei SIN; da allora Bovisa e Cerro sono di competenza regionale, mentre Sesto e Pioltello sono rimasti in capo al Ministero.

I grandi siti produttivi dismessi rappresentano un potenziale danno territoriale, sociale ed economico e possono costituire un pericolo per la salute, per la sicurezza urbana e sociale e

per il contesto ambientale e urbanistico, tanto che il recupero delle stesse è attività di pubblica utilità e di interesse generale. Sulla loro trasformazione si sono costruite ipotesi disparate, rimaste in gran parte inattuato. Le motivazioni sono soprattutto legate ai costi di bonifica, ma la complessità procedurale, la frammentazione delle competenze e le conseguenti lungaggini burocratiche sono fattori altrettanto rilevanti. A questi si aggiunge, oggi, la crisi del settore immobiliare, l'enorme mole di nuove realizzazioni invendute, che allontanano sempre più le possibilità di intervento su aree così vaste. Nonostante queste difficoltà, tuttavia, i grandi siti dismessi rappresentano una notevole opportunità per sperimentare nuove forme di programmazione del territorio, con la consapevolezza che si tratta di innescare processi che possono rendere fruibili questi siti per nuovi insediamenti a medio termine.

Ma se le grandi aree dismesse sono dei vuoti urbani che ciclicamente attirano l'attenzione di urbanisti e trasformatori, sono le dismissioni di media dimensione a punteggiare il nostro paesaggio urbano.

Considerando solo le aree a destinazione funzionale industriale/artigianale, la voce altro e i campi vuoti della Città Metropolitana e delle province di Lodi e Monza e Brianza, infatti, il 38% delle aree si concentra nella fascia dimensionale compresa tra i 10.000 e i 30.000 mq di superficie fondiaria.

Si tratta di aree omogeneamente distribuite su tutto il territorio come descritto sopra, sia al centro del tessuto urbano che ai suoi margini.

Per quanto riguarda la destinazione funzionale del contorno, invece, prevalgono le aree produttive dismesse inserite in contesti residenziali, seguite da quelle in aree produttive e in zone miste.

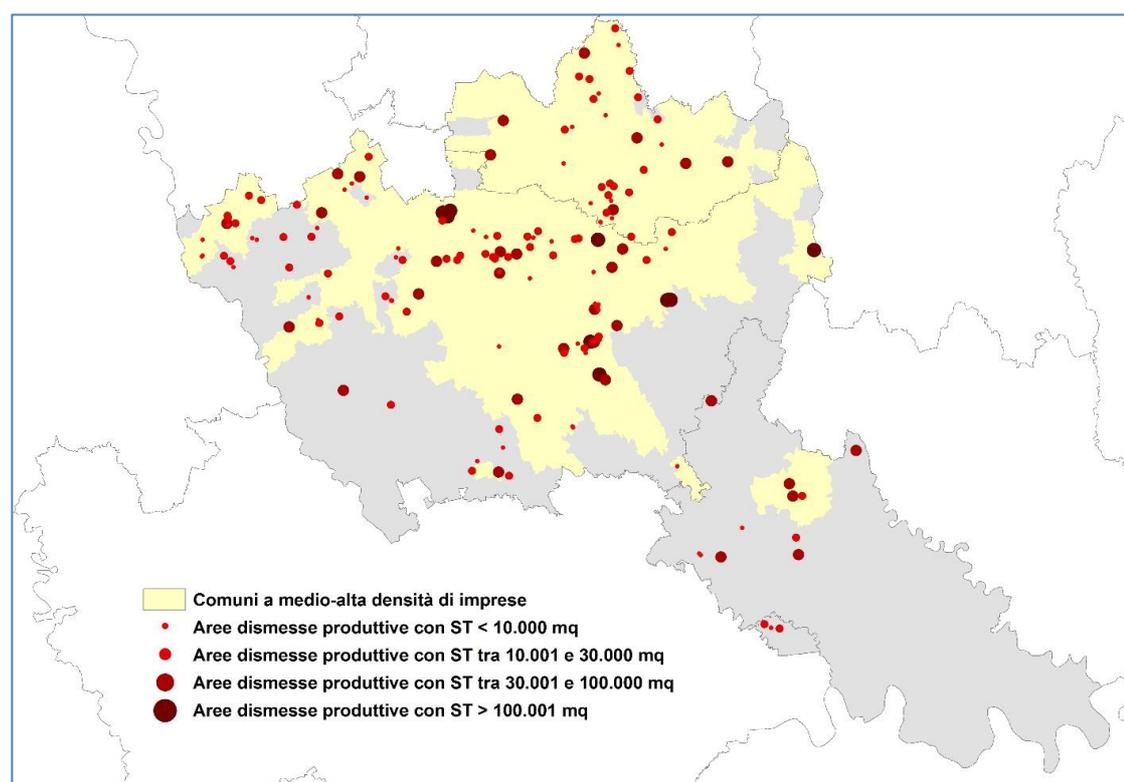
La frammistione tra funzione produttiva e funzione residenziale ha avuto origine principalmente come sviluppo di quartieri residenziali legati all'attività produttiva, è questo il caso delle aree dismesse che si ritrovano inserite in contesti urbani. Da metà anni ottanta del secolo scorso, il fenomeno della commistione, invece, è stato frutto prevalentemente di scelte urbanistiche mirate a far cassa attraverso oneri di urbanizzazione, che per la destinazione residenziale sono molto superiori a quella per le imprese produttive. In questi casi, siamo in presenza di aree dismesse dovute anche a ricollocazioni dell'attività in contesti maggiormente compatibili.

E' necessario tenere presente questi elementi nel considerare l'opportunità di riutilizzo delle aree dismesse per la localizzazione di nuove imprese: difficilmente adatte per insediamenti manifatturieri tradizionali, parimenti, va verificata l'idoneità del contesto rispetto alle attuali esigenze di imprese del terziario e dei settori produttivi emergenti. Se ai fini del nostro progetto sono state considerate solo le aree produttive dismesse che potrebbero ancora accogliere tali funzioni, di fatto, le pubbliche amministrazioni comunali hanno preferenzialmente previsto nuove funzioni in prevalenza di tipo residenziale nella gran parte di esse.

Un ulteriore fenomeno dismissivo è rappresentato dall'abbandono di aree in ambiti a destinazione produttiva, sintomo dello stato di degrado e inadeguatezza in cui vertono molti ambiti produttivi del nostro territorio: inadatte a garantire una sopravvivenza efficiente delle aziende ivi insediate e spesso incapaci di attrarne di nuove.

In tutti i casi, non è scontato che il riutilizzo delle aree dismesse possa avvenire attraverso l'inserimento di nuove funzioni, residenziali o non. Sulla base di valutazioni relative alle vocazioni territoriali emergenti che, dunque, tengano conto delle dinamiche delle attività economiche, non è da escludere che il destino di alcune aree dismesse possa essere, per esempio, quello della ricomposizione ambientale-paesaggistica, ipotizzando l'uso di meccanismi perequativi sovracomunali.

Mappa 17 – 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)

Tra tutte le aree dismesse di media dimensione della Città Metropolitana e delle due province, solo su una bassa percentuale sono già stati conclusi gli iter procedurali urbanistici<sup>13</sup> che consentono di avviare immediatamente la progettazione edilizia su tali aree. Nella Città Metropolitana di Milano, per es., tale rapporto è pari solo al 3%. Le cause sono molteplici e sintetizzano la difficoltà della pianificazione urbanistica generale a trattare il tema della trasformazione di aree produttive dismesse:

- La crisi economica che dal 2008 al 2015 ha particolarmente colpito il settore delle costruzioni, caratterizzato anche dall'assenza di operatori con competenze adeguate e da una sovrapproduzione negli anni passati che non ha trovato risposta sul mercato;
- Le difficoltà e le lungaggini procedurali che accompagnano la redazione di piani attuativi, anche se conformi allo strumento urbanistico vigente<sup>14</sup>;
- La tendenza a non considerare la sostenibilità economica in fase di programmazione urbanistica, rendendo di fatto non praticabili molte delle trasformazioni programmate (alti contributi di costruzione a fronte di limitate capacità edificatorie, mix funzionali non coerenti al contesto o all'andamento del mercato);
- Costi e difficoltà procedurali di eventuali bonifiche.

● **Il sottoutilizzo delle aree produttive: un fenomeno diffuso ma poco conosciuto**

Accenniamo qui a un ulteriore fenomeno sempre più diffuso all'interno delle aree produttive del nostro territorio, quello del sottoutilizzo.

Mentre le aree dismesse sono univocamente riconosciute come parti del territorio in cui sono venute meno le funzioni per le quali erano state edificate e attrezzate, e che risultano totalmente prive di attività, nelle aree/edifici sottoutilizzati sono ancora presenti attività,

<sup>13</sup> Si tratta delle procedure relative ai piani attuativi, che nella maggior parte dei casi devono essere approvati dai Consigli Comunali.

<sup>14</sup> Secondo il rapporto 2013 dell'Osservatorio Permanente sulla Pubblica Amministrazione Locale (OPPAL) il tempo medio necessario per approvare uno strumento urbanistico attuativo conforme alle previsioni è di 8 mesi nel Nord Italia, ma il dato non tiene in considerazione tutta la contrattazione preliminare alla presentazione formale di un piano attuativo.

ma con una consistenza e una valenza economica e occupazionale sottodimensionati rispetto agli spazi occupati, ovvero che risultano temporanee o precarie. Sono aree interessate da processi – generalmente spontanei e incrementali – di abbandono e sostituzione, che in molti casi incidono negativamente sulle imprese attive ancora presenti nell'area, a causa dei noti problemi di insicurezza, degrado e usi impropri, ricorrenti in situazioni di abbandono o semi abbandono.

Si tratta di un fenomeno difficile da mappare, in quanto mutevole per definizione; sulla cui denominazione non c'è univocità: si parla di aree sottoutilizzate, di aree parzialmente dismesse, di aree degradate o da riqualificare, e sulle quali non esiste una raccolta sistematica di informazioni.

Un dato significativo di questo fenomeno è però rappresentato dalla consistente diminuzione della densità media di unità locali del settore manifatturiero in Lombardia, passata da 4,27 a 3,52 ul/Kmq dal 2009 al 2013.

In questa sede ci si limita a osservare che di tali insediamenti, possono offrire opportunità per esigenze localizzative di dimensioni contenute, quelli di più recente costruzione, inseriti in contesti dove vi è ancora la presenza di attività produttive, già dotati dei servizi e delle urbanizzazioni principali, e generalmente poco inquinati, quindi non richiedenti interventi di bonifica onerosi.

## 1.4. Sintesi dei risultati

- ❖ *La molto più elevata diffusione sul territorio delle imprese lombarde rispetto alle altre regioni europee contribuisce a rendere strutturale il problema dell'accessibilità.*

In Lombardia nel 2013 il numero medio di imprese presenti per chilometro quadrato è 3,52 ul/kmq, oltre 3 volte superiore a quella che si ritrova nelle regioni europee Baden-Württemberg, Bayern, Cataluña e Rhône-Alpes e sale a circa 13 ul/kmq nei territori di Milano, Lodi, Monza e Brianza, dove sono insediate il 38% delle unità locali manifatturiere e il 55% delle attività professionali, scientifiche e tecniche di tutta la Lombardia. Inoltre, se le aree industriali di maggiori dimensioni sono localizzate principalmente nei comuni di prima e seconda cintura di Milano o lungo i principali assi infrastrutturali, un pulviscolo di aree produttive di dimensioni più o meno piccole è ormai esteso su tutto il territorio, a prescindere dal livello di accessibilità alle infrastrutture principali per la mobilità, che apparentemente non rientra nelle valutazioni preliminari delle amministrazioni nel programmare le aree destinate alla produzione.

In questo scenario è evidente la difficoltà strutturale di dotare il territorio di un'adeguata accessibilità a supporto del tessuto economico produttivo, con ricadute sulla logistica e sul bisogno cronico di costruire nuove infrastrutture e strade di collegamento, di estendere le reti dei servizi.

- ❖ *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 rilevanti punti critici.*

In 28 dei 250 comuni della Città Metropolitana di Milano e delle province di Lodi e Monza e Brianza, localizzati nella prima cintura milanese, nel nord Milano e nella Brianza, l'impatto territoriale derivante dalla contemporanea presenza di una densità particolarmente alta di imprese e relativi addetti sia del settore manifatturiero sia di servizi alle imprese condiziona anche la qualità dell'offerta localizzativa sotto diversi aspetti: il cospicuo livello di congestione della rete stradale per il trasporto merci e persone; l'elevata domanda di accessibilità diffusa; la difficoltà a rispondere adeguatamente alle esigenze di ampliamento delle attività esistenti per densità del tessuto urbano e produttivo in particolare; la scarsità di aree greenfield per nuove localizzazioni dotate di accessibilità adeguata per merci e persone; la commistione delle aree produttive con i centri abitati.

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

Nella Città Metropolitana e nelle due province considerate le aree destinate dai comuni a nuovi insediamenti prevalentemente produttivi rappresentano il 22% delle aree lombarde con la medesima destinazione, di queste il 60% si trovano nell'area milanese, il 21% a Monza e Brianza e il 19% nel lodigiano. Nella gran parte dei casi gli attuali piani urbanistici comunali hanno confermato le previsioni dei precedenti piani, rimaste inattuato, segnale di una scarsa corrispondenza tra la pianificazione di aree per la produzione e le richieste delle imprese. La quota marginale di aree di trasformazione a destinazione produttiva attuata è composta da interventi di ampliamento di impianti produttivi esistenti, di realizzazione di nuovi insediamenti di imprese artigianali e di micrologistica, evidenza di una programmazione comunale debole, in grado di rivolgersi in modo quasi esclusivo a un bacino di domanda locale.

Per quanto riguarda la dimensione, il 54% degli ambiti produttivi delle tre province ha una superficie territoriale inferiore ai 20 mila mq, mentre la restante quota supera i 20 mila mq. Solo il 7% del totale, però, si estende su una superficie superiore ai 100 mila mq; grandezze rilevate anche in aree con una dinamicità economica bassa, dove poli produttivi di queste

dimensioni potrebbero funzionare solo se inseriti in politiche regionali focalizzate alla loro specifica attivazione e promozione.

- ❖ *L'assenza di una strategia localizzativa sovracomunale dedicata alle attività produttive ha favorito fino a oggi la frammentazione e la dispersione sul territorio dell'offerta localizzativa per le imprese.*

La frammentazione delle aree produttive previste si somma alla frammentazione di quelle preesistenti, con comparti produttivi più o meno piccoli moltiplicati su ogni comune. In assenza di una regia sovraordinata, ogni comune è stato – ed è – indotto a prevedere aree per l'insediamento di attività produttive all'interno dei propri confini amministrativi, con effetti visibili di dispersione, consumo di suolo, amplificazione dei problemi di mobilità di merci e persone, difficoltà a ricollocare sul mercato immobiliare edifici abbandonati anche di recente costruzione, appetibilità dell'offerta localizzativa circoscritta al contesto produttivo locale.

Una strategia localizzativa governata a livello sovracomunale (per esempio, nel caso dell'area milanese, con un coinvolgimento diretto della Città Metropolitana) e decisa in funzione delle specifiche vocazioni territoriali potrebbe quindi perseguire contestualmente l'obiettivo di fornire risposte maggiormente adeguate alle esigenze delle imprese e di contenere il consumo di suolo.

- ❖ *Le aree industriali dismesse possono rientrare nell'offerta per nuovi insediamenti produttivi solo a medio lungo termine, in ambiti territoriali dove la vocazione produttiva è ancora particolarmente significativa, e supportate da specifici incentivi economici e procedurali.*

L'85% delle aree produttive ancora in stato di dismissione presenti nella Città Metropolitana di Milano e nelle province di Lodi e Monza e Brianza sono localizzate nell'area milanese; segue la Brianza, dove insiste il 10% di tali aree. Sempre nel milanese si trovano tutti i siti produttivi dismessi con un'estensione della superficie fondiaria superiore a 100.000 mq. Sui grandi siti produttivi ancora dismessi le molteplici ipotesi di trasformazione sono rimaste inattuata a causa soprattutto dei costi di bonifica, della complessità procedurale e della frammentazione delle competenze. Nonostante queste difficoltà i grandi siti dismessi rappresentano una grande opportunità per sperimentare nuove forme di programmazione del territorio che possono rendere fruibili questi siti per nuovi insediamenti a medio – lungo termine.

Sono, però, le dismissioni di media dimensione a punteggiare il nostro paesaggio urbano: nella fascia dimensionale più interessante per nuovi insediamenti produttivi, compresa tra i 10.000 e i 30.000 mq di superficie fondiaria, si concentra il 38% delle aree produttive dismesse a destinazione funzionale industriale/artigianale, omogeneamente distribuite su tutti e tre i territori considerati, e prevalentemente inserite in contesti residenziali; in questi contesti difficilmente è ipotizzabile un riuso per insediamenti manifatturieri tradizionali ma, parimenti, va verificata l'idoneità rispetto alle attuali esigenze di imprese del terziario e di attività produttive leggere.

# Glossario

**Piano di Governo del Territorio (PGT):** nuovo strumento di pianificazione urbanistica comunale, introdotto dalla LR 12/2005. Il PGT ha sostituito il Piano Regolatore Generale (PRG) come strumento regolatorio e ha lo scopo di definire l'assetto dell'intero territorio comunale.

Il PGT si articola in tre componenti fondamentali:

- **Documento di Piano:** strumento che identifica gli obiettivi ed esprime le strategie che servono a perseguire lo sviluppo economico e sociale, nell'ottica di una valorizzazione delle risorse ambientali, paesaggistiche e culturali. Individua gli **Ambiti di trasformazione**, posti in esecuzione mediante piani attuativi, definendone gli indici urbanistico-edilizi in linea di massima, le vocazioni funzionali e i criteri di negoziazione, nonché i criteri di intervento.
- **Piano dei Servizi:** strumento per armonizzare gli insediamenti con il sistema dei servizi, per garantire la vivibilità e la qualità urbana della comunità locale, secondo un disegno di razionale distribuzione dei servizi per qualità, fruibilità e accessibilità.
- **Piano delle Regole:** strumento di controllo della qualità urbana e territoriale che disciplina l'intero territorio comunale, ad esclusione degli ambiti di trasformazione di espansione (individuati dal Documento di Piano). Serve a dare un disegno coerente della pianificazione sotto l'aspetto insediativo, tipologico e morfologico nonché a migliorare la qualità paesaggistica dell'insieme.

**Indice edificatorio (Ut o Uf):** capacità edificatoria attribuita dal Piano (Norme Tecniche di Attuazione del Piano delle Regole o Schede del Documento di Piano del Piano di Governo del Territorio in caso di area inserita in Ambiti di Trasformazione). Può essere definito come **Indice di utilizzazione territoriale (Ut)**, ovvero il rapporto, espresso in mq/mq, tra la Superficie lorda di pavimento edificabile e la Superficie territoriale, o come **Indice di utilizzazione fondiaria (Uf)**, cioè il rapporto, espresso in mq/mq, tra la Superficie lorda di pavimento edificabile e la Superficie fondiaria.

**Superficie coperta (Sc):** proiezione sul piano orizzontale delle parti edificate fuori terra e delimitate da murature o strutture verticali perimetrali.

**Superficie territoriale (St):** superficie complessiva dell'area interessata da interventi edilizi. Comprende le aree fondiarie destinate all'edificazione e quelle necessarie alla realizzazione delle urbanizzazioni primarie e alla dotazione di servizi pubblici o di interesse pubblico e generale.

**Superficie fondiaria (Sf):** superficie edificabile. Non comprende le aree necessarie alla realizzazione delle urbanizzazioni primarie e alla dotazione di servizi pubblici o di interesse pubblico e generale.

**Superficie lorda di pavimento (Slp):** somma delle superfici agibili di tutti i piani dei fabbricati misurate al lordo delle murature, anche perimetrali, salvo l'applicazione delle norme regionali vigenti in materia di risparmio energetico.

**Azzonamento o zonizzazione:** strumento tecnico, impiegato dalla pianificazione urbanistica e territoriale, per disciplinare gli usi del territorio. La zonizzazione consiste nella

divisione di un territorio di qualsivoglia dimensione in un certo numero di zone alle quali vengono assegnate una o più funzioni specifiche (residenziale, produttiva, ricreativa, di servizio) in base alle rispettive esigenze localizzative e alle scelte del piano.

# Allegato 1.1

Valori assoluti e densità delle unità locali e degli addetti nelle attività manifatturiere e nei servizi alle imprese nei 250 comuni delle province di Milano, Lodi, Monza e Brianza

Comune	Prov	Attività manifatturiere				Attività professionali, scientifiche e tecniche			
		unità locali	densità unità locali	addetti	densità addetti	unità locali	densità unità locali	addetti	densità addetti
Abbiategrasso	MI	228	4,77	2.067	43,26	359	7,51	522	10,93
Albairate	MI	59	3,94	458	30,57	38	2,54	42	2,80
Arconate	MI	75	8,91	540	64,13	49	5,82	65	7,72
Arese	MI	103	15,70	1.019	155,34	315	48,02	422	64,33
Arluno	MI	133	10,76	1.015	82,12	104	8,41	132	10,68
Assago	MI	151	18,76	2.047	254,29	188	23,35	1.349	167,58
Baranzate	MI	88	31,65	1.213	436,33	42	15,11	72	25,90
Bareggio	MI	219	19,24	1.689	148,42	144	12,65	181	15,91
Basiano	MI	39	8,50	435	94,77	35	7,63	42	9,15
Basiglio	MI	14	1,65	863	101,65	210	24,73	241	28,39
Bellinzago Lombardo	MI	22	4,79	71	15,47	27	5,88	29	6,32
Bernate Ticino	MI	55	4,52	529	43,50	24	1,97	29	2,38
Besate	MI	16	1,26	56	4,40	11	0,86	13	1,02
Binasco	MI	85	21,96	862	222,74	89	23,00	140	36,18
Boffalora sopra Ticino	MI	56	7,32	465	60,78	42	5,49	70	9,15
Bollate	MI	266	20,27	3.052	232,62	363	27,67	694	52,90
Bresso	MI	149	44,08	1.329	393,20	263	77,81	565	167,16
Bubbiano	MI	13	4,41	78	26,44	20	6,78	20	6,78
Buccinasco	MI	223	18,58	2.197	183,08	278	23,17	406	33,83
Buscate	MI	56	7,15	511	65,26	42	5,36	45	5,75
Bussero	MI	55	11,98	552	120,26	79	17,21	93	20,26
Busto Garolfo	MI	134	10,32	805	61,97	103	7,93	134	10,32
Calvignasco	MI	13	7,51	129	74,57	7	4,05	7	4,05
Cambiago	MI	92	12,81	896	124,79	50	6,96	70	9,75
Canegrate	MI	110	20,95	908	172,95	92	17,52	120	22,86
Carpiano	MI	17	0,99	180	10,44	22	1,28	28	1,62
Carugate	MI	121	22,45	1.183	219,48	101	18,74	169	31,35
Casarile	MI	46	6,28	730	99,59	20	2,73	24	3,27
Casorezzo	MI	67	10,15	482	73,03	47	7,12	52	7,88
Cassano d'Adda	MI	129	6,94	908	48,82	218	11,72	390	20,97
Cassina de' Pecchi	MI	99	13,73	947	131,35	170	23,58	454	62,97
Cassinetta di Lugagnano	MI	29	8,73	230	69,28	17	5,12	17	5,12
Castano Primo	MI	174	9,08	1.659	86,54	118	6,16	211	11,01
Cernusco sul Naviglio	MI	290	21,94	2.442	184,72	429	32,45	1.019	77,08
Cerro al Lambro	MI	19	1,91	52	5,22	38	3,82	42	4,22
Cerro Maggiore	MI	144	14,23	1.273	125,79	119	11,76	163	16,11
Cesano Boscone	MI	97	24,62	618	156,85	193	48,98	247	62,69
Cesate	MI	72	12,48	302	52,34	101	17,50	112	19,41
Cinisello Balsamo	MI	486	38,21	4.553	357,94	509	40,02	1.108	87,11
Cislino	MI	23	1,57	170	11,58	37	2,52	38	2,59
Cologno Monzese	MI	400	47,62	4.126	491,19	378	45,00	1.132	134,76

Colturano	MI	23	5,53	153	36,78	9	2,16	11	2,64
Corbetta	MI	129	6,90	2.057	110,06	175	9,36	242	12,95
Cormano	MI	219	48,99	1.975	441,83	162	36,24	295	66,00
Cornaredo	MI	161	14,54	1.500	135,50	183	16,53	360	32,52
Corsico	MI	234	43,66	3.273	610,63	283	52,80	697	130,04
Cuggiono	MI	81	5,43	1.128	75,55	62	4,15	81	5,43
Cusago	MI	76	6,63	1.162	101,40	71	6,20	112	9,77
Cusano Milanino	MI	164	53,25	847	275,00	227	73,70	327	106,17
Dairago	MI	63	11,17	285	50,53	58	10,28	68	12,06
Dresano	MI	27	7,76	176	50,57	18	5,17	19	5,46
Gaggiano	MI	147	5,60	1.429	54,42	104	3,96	122	4,65
Garbagnate Milanese	MI	185	20,56	2.027	225,22	210	23,33	290	32,22
Gessate	MI	112	14,43	1.418	182,73	89	11,47	179	23,07
Gorgonzola	MI	201	19,00	1.449	136,96	222	20,98	283	26,75
Grezzago	MI	20	8,13	441	179,27	9	3,66	9	3,66
Gudo Visconti	MI	13	2,13	52	8,52	12	1,97	12	1,97
Inveruno	MI	78	6,43	890	73,31	97	7,99	117	9,64
Inzago	MI	89	7,29	1.079	88,37	105	8,60	130	10,65
Lacchiarella	MI	72	3,00	520	21,63	66	2,75	85	3,54
Lainate	MI	264	20,42	4.540	351,12	276	21,35	618	47,80
Legnano	MI	461	26,07	5.842	330,43	940	53,17	1.527	86,37
Liscate	MI	63	6,70	1.064	113,07	29	3,08	32	3,40
Locate di Triulzi	MI	61	4,84	300	23,79	60	4,76	80	6,34
Magenta	MI	199	9,05	2.204	100,23	274	12,46	405	18,42
Magnago	MI	214	19,06	1.487	132,41	69	6,14	123	10,95
Marcallo con Casone	MI	54	6,58	736	89,65	52	6,33	59	7,19
Masate	MI	29	6,61	628	143,05	26	5,92	26	5,92
Mediglia	MI	46	2,09	844	38,43	72	3,28	80	3,64
Melegnano	MI	104	20,80	520	104,00	232	46,40	455	91,00
Melzo	MI	107	10,90	1.253	127,60	221	22,51	344	35,03
Mesero	MI	72	12,77	560	99,29	30	5,32	31	5,50
Milano	MI	10.035	55,24	60.640	333,79	48.020	264,33	112.946	621,71
Morimondo	MI	21	0,81	269	10,35	6	0,23	6	0,23
Motta Visconti	MI	51	4,85	266	25,31	56	5,33	64	6,09
Nerviano	MI	185	13,95	3.535	266,59	156	11,76	602	45,40
Nosate	MI	11	2,25	37	7,58	3	0,61	5	1,02
Novate Milanese	MI	216	39,56	1.468	268,86	240	43,96	379	69,41
Noviglio	MI	15	0,95	149	9,39	26	1,64	29	1,83
Opera	MI	169	22,12	1.258	164,66	170	22,25	240	31,41
Ossona	MI	48	8,03	509	85,12	30	5,02	39	6,52
Ozzero	MI	24	2,19	181	16,50	4	0,36	4	0,36
Paderno Dugnano	MI	516	36,57	3.797	269,10	447	31,68	951	67,40
Pantigliate	MI	32	5,62	207	36,38	51	8,96	57	10,02
Parabiago	MI	269	18,82	2.354	164,73	285	19,94	427	29,88
Paullo	MI	50	5,67	420	47,62	89	10,09	110	12,47
Pero	MI	154	30,92	2.707	543,57	92	18,47	304	61,04
Peschiera Borromeo	MI	156	6,72	1.834	78,98	275	11,84	455	19,60
Pessano con Bornago	MI	119	17,87	1.432	215,02	82	12,31	138	20,72
Pieve Emanuele	MI	288	22,31	1.865	144,46	90	6,97	151	11,70
Pioltello	MI	138	10,54	1.757	134,22	217	16,58	282	21,54
Pogliano Milanese	MI	103	21,55	1.230	257,32	85	17,78	517	108,16
Pozzo d'Adda	MI	68	16,35	641	154,09	42	10,10	85	20,43

Pozzuolo Martesana	MI	71	5,85	676	55,68	67	5,52	84	6,92
Pregnana Milanese	MI	64	12,62	1.069	210,85	49	9,66	72	14,20
Rescaldina	MI	155	19,30	1.935	240,97	108	13,45	153	19,05
Rho	MI	383	17,22	4.723	212,37	628	28,24	1.317	59,22
Robecchetto con Induno	MI	68	4,88	1.135	81,48	36	2,58	47	3,37
Robecco sul Naviglio	MI	58	2,93	692	34,97	55	2,78	56	2,83
Rodano	MI	46	3,52	833	63,73	47	3,60	67	5,13
Rosate	MI	75	4,01	664	35,55	48	2,57	67	3,59
Rozzano	MI	290	23,69	2.963	242,08	218	17,81	1.278	104,41
San Colombano al Lambro	MI	39	2,36	261	15,77	64	3,87	80	4,83
San Donato Milanese	MI	116	9,01	2.107	163,59	430	33,39	4.079	316,69
San Giorgio su Legnano	MI	60	27,65	714	329,03	54	24,88	73	33,64
San Giuliano Milanese	MI	308	9,98	3.437	111,34	253	8,20	846	27,41
San Vittore Olona	MI	92	26,36	682	195,42	71	20,34	85	24,36
San Zenone al Lambro	MI	19	2,62	138	19,06	22	3,04	22	3,04
Santo Stefano Ticino	MI	65	13,08	667	134,21	51	10,26	57	11,47
Sedriano	MI	70	9,03	309	39,87	88	11,35	109	14,06
Segrate	MI	209	11,95	3.320	189,82	559	31,96	1.885	107,78
Senago	MI	272	31,63	2.295	266,86	145	16,86	260	30,23
Sesto San Giovanni	MI	452	38,63	4.372	373,68	801	68,46	1.592	136,07
Settala	MI	74	4,25	1.671	95,92	38	2,18	44	2,53
Settimo Milanese	MI	370	34,51	2.799	261,10	161	15,02	405	37,78
Solaro	MI	140	20,96	1.346	201,50	87	13,02	111	16,62
Trezzano Rosa	MI	67	19,48	1.048	304,65	41	11,92	54	15,70
Trezzano sul Naviglio	MI	342	31,75	2.958	274,65	244	22,66	442	41,04
Trezzo sull'Adda	MI	114	8,74	1.042	79,85	141	10,80	399	30,57
Tribiano	MI	50	7,14	1.556	222,29	22	3,14	43	6,14
Truccazzano	MI	61	2,78	893	40,63	41	1,87	46	2,09
Turbigo	MI	139	16,31	699	82,04	60	7,04	76	8,92
Vanzaghello	MI	83	14,93	485	87,23	48	8,63	71	12,77
Vanzago	MI	47	7,77	281	46,45	60	9,92	84	13,88
Vaprio d'Adda	MI	52	7,27	363	50,77	84	11,75	102	14,27
Vermezzo	MI	32	5,07	378	59,90	39	6,18	45	7,13
Vernate	MI	30	2,05	529	36,11	21	1,43	37	2,53
Vignate	MI	111	12,98	1.333	155,91	63	7,37	101	11,81
Villa Cortese	MI	40	11,27	637	179,44	26	7,32	31	8,73
Vimodrone	MI	141	29,75	1.327	279,96	119	25,11	312	65,82
Vittuone	MI	62	10,11	769	125,45	81	13,21	546	89,07
Vizzolo Predabissi	MI	31	5,49	170	30,09	31	5,49	38	6,73
Zelo Surrigone	MI	12	2,71	46	10,38	11	2,48	12	2,71
Zibido San Giacomo	MI	97	3,95	752	30,59	48	1,95	54	2,20
Abbadia Cerreto	LO	2	0,32	5	0,81	2	0,32	2	0,32
Bertonico	LO	3	0,14	29	1,39	4	0,19	4	0,19
Boffalora d'Adda	LO	5	0,61	53	6,52	6	0,74	6	0,74
Borghetto	LO	17	0,72	127	5,37	20	0,85	27	1,14

Lodigiano									
Borgo San Giovanni	LO	20	2,67	179	23,85	10	1,33	20	2,67
Brembio	LO	15	0,88	57	3,34	10	0,59	12	0,70
Camairago	LO	3	0,23	4	0,31	3	0,23	3	0,23
Casaleto Lodigiano	LO	9	0,92	163	16,72	8	0,82	8	0,82
Casalmaiocco	LO	26	5,52	148	31,40	22	4,67	22	4,67
Casalpusterlengo	LO	92	3,59	777	30,34	141	5,51	399	15,58
Caselle Landi	LO	12	0,46	73	2,81	11	0,42	11	0,42
Caselle Lurani	LO	20	2,60	100	13,02	10	1,30	10	1,30
Castelnuovo Bocca d'Adda	LO	12	0,59	96	4,72	5	0,25	4	0,20
Castiglione d'Adda	LO	13	1,00	362	27,89	31	2,39	38	2,93
Castiraga Vidardo	LO	20	3,97	150	29,77	14	2,78	19	3,77
Cavacurta	LO	2	0,28	6	0,85	5	0,70	5	0,70
Cavenago d'Adda	LO	9	0,56	66	4,10	9	0,56	9	0,56
Cervignano d'Adda	LO	11	2,70	119	29,25	12	2,95	13	3,19
Codogno	LO	130	6,23	1.506	72,16	228	10,92	386	18,50
Comazzo	LO	4	0,31	102	7,97	8	0,62	8	0,62
Cornegliano Laudense	LO	24	4,21	145	25,44	34	5,97	41	7,19
Corno Giovine	LO	13	1,31	55	5,54	5	0,50	5	0,50
Cornovecchio	LO	5	0,77	52	7,96	1	0,15	1	0,15
Corte Palasio	LO	5	0,32	39	2,49	8	0,51	7	0,45
Crespiatica	LO	20	2,84	124	17,63	13	1,85	14	1,99
Fombio	LO	26	3,51	393	53,13	5	0,68	5	0,68
Galgagnano	LO	13	2,16	136	22,63	8	1,33	8	1,33
Graffignana	LO	15	1,37	179	16,39	16	1,47	129	11,81
Guardamiglio	LO	31	2,97	663	63,52	17	1,63	22	2,11
Livraga	LO	17	1,37	116	9,38	16	1,29	26	2,10
Lodi	LO	280	6,77	2.324	56,16	786	19,00	1.286	31,08
Lodi Vecchio	LO	77	4,68	876	53,25	45	2,74	56	3,40
Maccastorna	LO	1	0,17	18	3,13	0	0,00	0	0,00
Mairago	LO	11	0,98	56	4,98	10	0,89	10	0,89
Maleo	LO	18	0,91	86	4,34	12	0,61	17	0,86
Marudo	LO	8	1,90	136	32,36	8	1,90	8	1,90
Massalengo	LO	31	3,66	480	56,63	29	3,42	29	3,42
Meleti	LO	0	0,00	0	0,00	1	0,14	1	0,14
Merlino	LO	22	2,05	303	28,24	11	1,03	14	1,30
Montanaso Lombardo	LO	35	3,68	236	24,79	18	1,89	30	3,15
Mulazzano	LO	23	1,48	257	16,50	21	1,35	25	1,60
Orio Litta	LO	17	1,74	93	9,51	17	1,74	19	1,94
Ospedaletto Lodigiano	LO	14	1,65	262	30,83	17	2,00	19	2,24
Ossago Lodigiano	LO	9	0,78	189	16,40	5	0,43	6	0,52
Pieve Fissiraga	LO	14	1,14	389	31,72	15	1,22	20	1,63
Salerano sul Lambro	LO	6	1,37	209	47,77	12	2,74	13	2,97
San Fiorano	LO	11	1,23	17	1,90	14	1,56	14	1,56
San Martino in Strada	LO	36	2,74	258	19,62	28	2,13	77	5,86
San Rocco al Porto	LO	22	0,72	457	14,95	22	0,72	26	0,85
Sant'Angelo Lodigiano	LO	84	4,19	383	19,10	123	6,13	182	9,08

Santo Stefano Lodigiano	LO	8	0,76	17	1,61	9	0,85	9	0,85
Secugnago	LO	6	0,89	20	2,96	6	0,89	7	1,04
Senna Lodigiana	LO	17	0,63	73	2,70	11	0,41	11	0,41
Somaglia	LO	32	1,54	325	15,61	19	0,91	26	1,25
Sordio	LO	21	7,45	330	117,00	14	4,96	17	6,03
Tavazzano con Villavesco	LO	24	1,49	284	17,67	35	2,18	54	3,36
Terranova dei Passerini	LO	9	0,80	203	18,03	4	0,36	4	0,36
Turano Lodigiano	LO	6	0,37	17	1,04	10	0,61	12	0,73
Valera Fratta	LO	7	0,87	12	1,50	6	0,75	6	0,75
Villanova del Sillaro	LO	4	0,30	31	2,30	9	0,67	11	0,81
Zelo Buon Persico	LO	63	3,34	277	14,67	38	2,01	62	3,28
Agrate Brianza	MB	228	20,32	13.144	1.171,48	164	14,62	824	73,44
Aicurzio	MB	27	10,93	251	101,62	18	7,29	26	10,53
Albate	MB	77	26,92	794	277,62	66	23,08	86	30,07
Arcore	MB	195	21,08	2.864	309,62	267	28,86	393	42,49
Barlassina	MB	102	36,96	924	334,78	82	29,71	117	42,39
Bellusco	MB	76	11,62	999	152,75	64	9,79	103	15,75
Bernareggio	MB	106	17,88	970	163,58	93	15,68	112	18,89
Besana in Brianza	MB	181	11,48	1.456	92,39	181	11,48	248	15,74
Biassono	MB	176	35,99	1.958	400,41	156	31,90	255	52,15
Bovisio-Masciago	MB	238	48,28	1.166	236,51	182	36,92	265	53,75
Briosco	MB	95	14,37	624	94,40	63	9,53	73	11,04
Brugherio	MB	303	29,11	3.109	298,66	329	31,60	457	43,90
Burago di Molgora	MB	68	19,83	761	221,87	38	11,08	41	11,95
Busnago	MB	75	12,98	713	123,36	62	10,73	82	14,19
Camparada	MB	16	9,82	84	51,53	17	10,43	26	15,95
Caponago	MB	42	8,33	989	196,23	46	9,13	53	10,52
Carate Brianza	MB	305	30,75	2.639	266,03	235	23,69	340	34,27
Carnate	MB	46	13,26	342	98,56	64	18,44	100	28,82
Cavenago di Brianza	MB	74	16,86	690	157,18	55	12,53	98	22,32
Ceriano Laghetto	MB	64	9,04	871	123,02	42	5,93	50	7,06
Cesano Maderno	MB	469	40,75	2.307	200,43	363	31,54	604	52,48
Cogliate	MB	60	8,62	212	30,46	52	7,47	61	8,76
Concorezzo	MB	237	27,85	2.894	340,07	159	18,68	259	30,43
Cornate d'Adda	MB	124	8,97	1.032	74,67	79	5,72	108	7,81
Correzzana	MB	16	6,37	78	31,08	23	9,16	25	9,96
Desio	MB	422	28,59	2.801	189,77	445	30,15	874	59,21
Giussano	MB	328	31,91	3.214	312,65	305	29,67	502	48,83
Lazzate	MB	95	17,89	656	123,54	57	10,73	82	15,44
Lentate sul Seveso	MB	268	19,17	1.907	136,41	161	11,52	196	14,02
Lesmo	MB	67	13,09	674	131,64	116	22,66	260	50,78
Limbate	MB	227	18,47	1.782	145,00	168	13,67	264	21,48
Lissone	MB	625	67,20	3.856	414,62	609	65,48	912	98,06
Macherio	MB	98	30,82	1.029	323,58	77	24,21	85	26,73
Meda	MB	564	67,87	3.419	411,43	303	36,46	434	52,23
Mezzago	MB	39	9,03	735	170,14	22	5,09	29	6,71
Misinto	MB	118	23,09	1.123	219,77	36	7,05	59	11,55
Monza	MB	881	26,62	7.886	238,32	2.848	86,07	5.006	151,28
Muggiò	MB	256	46,72	1.775	323,91	202	36,86	406	74,09
Nova Milanese	MB	224	38,29	2.407	411,45	192	32,82	244	41,71

<b>Ornago</b>	MB	78	13,27	847	144,05	46	7,82	48	8,16
<b>Renate</b>	MB	82	28,37	746	258,13	40	13,84	58	20,07
<b>Roncello</b>	MB	24	7,59	669	211,71	27	8,54	30	9,49
<b>Ronco Briantino</b>	MB	49	16,50	556	187,21	18	6,06	19	6,40
<b>Seregno</b>	MB	499	38,24	2.619	200,69	752	57,62	1.143	87,59
<b>Seveso</b>	MB	233	31,49	938	126,76	196	26,49	261	35,27
<b>Sovico</b>	MB	121	37,12	1.314	403,07	93	28,53	118	36,20
<b>Sulbiate</b>	MB	39	7,50	649	124,81	30	5,77	196	37,69
<b>Triuggio</b>	MB	101	12,11	659	79,02	102	12,23	131	15,71
<b>Usmate Velate</b>	MB	106	10,87	1.352	138,67	120	12,31	186	19,08
<b>Varedo</b>	MB	154	31,75	854	176,08	136	28,04	182	37,53
<b>Vedano al Lambro</b>	MB	56	28,28	251	126,77	131	66,16	153	77,27
<b>Veduggio con Colzano</b>	MB	37	10,39	1.307	367,13	28	7,87	91	25,56
<b>Verano Brianza</b>	MB	121	34,38	979	278,13	77	21,88	98	27,84
<b>Villasanta</b>	MB	125	25,72	1.443	296,91	181	37,24	249	51,23
<b>Vimercate</b>	MB	214	10,33	3.739	180,45	412	19,88	930	44,88

Fonte: Elaborazione Assolombarda su dati Censimento ISTAT, 2011



Parte 2

I criteri di scelta localizzativa  
delle imprese



# Indice Contenuti Parte 2

<b>2.1. INTRODUZIONE</b>	<b>49</b>
<b>2.2. METODO</b>	<b>50</b>
<b>2.3. LA LETTURA COMMENTATA DEI RISULTATI DELLE INTERVISTE</b>	<b>52</b>
<b>2.4. IL MODELLO INTERPRETATIVO</b>	<b>58</b>
<b>2.4.1 COME DIMENSIONE E INNOVAZIONE INFLUENZANO LE SCELTE LOCALIZZATIVE</b>	<b>58</b>
<b>2.4.2 PROPENSIONE NEL TEMPO ALL'INVESTIMENTO IMMOBILIARE IN RAPPORTO ALLA DIMENSIONE DELL'IMPRESA</b>	<b>62</b>
<b>2.4.3 INFLUENZA DELL'INNOVAZIONE RISPETTO AI LEGAMI DELL'IMPRESA CON IL TERRITORIO</b>	<b>63</b>
<b>2.5. FOCUS SULLE START UP: ESIGENZE SPAZIALI SPECIFICHE</b>	<b>65</b>
<b>ALLEGATO 2.1. IL METODO UTILIZZATO PER LA COSTRUZIONE DEL QUESTIONARIO CONOSCITIVO PER L'ATTRATTIVITÀ DELLE IMPRESE SUL TERRITORIO</b>	<b>67</b>
<b>ALLEGATO 2.2. QUESTIONARIO CONOSCITIVO PER L'ATTRATTIVITÀ DELLE IMPRESE SUL TERRITORIO</b>	<b>72</b>
<b>ALLEGATO 2.3. PANEL DI IMPRESE INTERVISTATE</b>	<b>75</b>



## 2.1. Introduzione

L'offerta di aree e immobili è un aspetto rilevante della capacità di un territorio di attrarre nuove imprese, ma non basta mettere spazi a disposizione. È necessario che le imprese trovino situazioni corrispondenti alle loro esigenze e riescano a concludere l'eventuale operazione di insediamento senza dover affrontare ostacoli che rendano incerto l'esito. Classificare secondo una tassonomia le esigenze insediative delle imprese consente di disporre dei criteri cui indirizzare le policy per il miglioramento dell'attrattività.

L'obiettivo specifico di questa parte della ricerca è far emergere i fattori che guidano le scelte localizzative delle imprese di matrice manifatturiera – con un focus specifico sulle start up innovative (manifatturiere e non) - attraverso un metodo di analisi bottom up sull'attrattività del territorio che permetta di tradurre in categorie standard le esigenze espresse dalle imprese in maniera qualitativa, al fine di considerare tutte le condizioni che possono influenzare le decisioni localizzative.

La conoscenza della domanda è, infatti, un supporto efficace alle decisioni di tutti gli stakeholders e la conseguente misurazione delle risposte su una scala parametrica ha consentito di qualificare l'importanza dei fattori indicati dalle imprese fornendo una griglia di analisi dalla quale emergono i nodi e le potenzialità del processo insediativo aziendale. L'applicazione di tale metodo ha, inoltre, consentito di far emergere le dimensioni principali rispetto cui si differenziano e si caratterizzano i comportamenti e le esigenze delle imprese e anche i valori intangibili che entrano nelle loro valutazioni.

È quindi anche il punto di partenza per superare i disallineamenti esistenti nell'approccio e negli obiettivi tra i soggetti che investono e quelli che programmano le trasformazioni del territorio e le nuove infrastrutture.

Si tratta, dunque, di indagare quali spazi occorranza per quali tipi di impresa, considerando anche gli aspetti "industriali" della localizzazione, oltre alle questioni prettamente territoriali e urbanistiche. Determinare ciò che è "strategico" per un'impresa che vuole stabilire la propria attività in un'area porta infatti a considerare più tipologie di fattori di scelta: generali, territoriali esogeni e altri, più puntualmente legati alla scelta di una specifica area all'interno di un Comune.

## 2.2. Metodo

### Soggetti coinvolti

Le aree e gli immobili destinati a insediamento produttivo sono stati considerati come un qualsiasi prodotto che deve essere progettato con l'obiettivo di incontrare le esigenze del cliente. Conseguentemente a questo approccio è stato adottato un modello mutuato dalla gestione della qualità industriale per definire in modo standardizzato e misurabile i criteri di attrattività applicabili all'offerta insediativa.

Ipotizzando che le esigenze localizzative delle imprese si differenziassero non solo per dimensione di impresa ma anche per tipologia di produzione, è stato selezionato un campione test di 24 imprese nell'area di Milano e Monza e Brianza, operanti nei seguenti cluster produttivi: Agroalimentare, Chimica, Sanità, Energia, Design e Arredo. A questi settori, è stato aggiunto un approfondimento specifico sulle esigenze delle start up e nuovi business per l'interesse a comprendere le esigenze localizzative di queste nuove imprese<sup>15</sup>. Come vedremo più avanti, invece, i fattori fondamentali per comprendere le dinamiche localizzative emersi dalle interviste sono riconducibili a dimensione dell'impresa e tasso di innovazione, indipendentemente dal tipo di produzione.

Infine, considerato il volume di aree produttive dismesse sul territorio, è stata rilevata dalle imprese anche la propensione a considerare opportunità insediative su aree brownfield piuttosto che su aree greenfield.

### Il questionario d'indagine e i casi analizzati

Per poter indagare le esigenze localizzative delle imprese è stato messo a punto un questionario<sup>16</sup>, studiato in modo da fornire risposte qualitative a domande puntuali. Il questionario ha rappresentato la traccia per una discussione aperta con il campione considerato di imprese associate ad Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza, facilitando la raccolta di indicazioni specifiche per ogni punto oggetto di indagine, ma al contempo anche l'esplicitazione di considerazioni qualitative che hanno restituito un'idea ampia e articolata del fenomeno, per ogni tipo di impresa (dimensione, settore, tipologia di business, etc...).

Durante le interviste si è potuto analizzare il processo localizzativo in maniera dinamica, scoprendo caratteristiche tipiche dei ruoli aziendali coinvolti nel processo e dei diversi modi di affrontare le scelte localizzative del proprio business.

La ricchezza e la varietà dei casi studio nonché dei ruoli e delle funzioni intervistate ha generato un processo di scambio che ha arricchito di sfumature interessanti e di personalizzazioni le domande sottoposte.

---

<sup>15</sup> Il panel delle imprese intervistate è riportato nell'allegato 3.

<sup>16</sup> Il questionario completo è riportato nell'allegato 2.

L'assegnazione di un punteggio da 1 a 5 a ogni domanda ha permesso di "misurare" per ogni ambito di indagine la percezione dell'impresa rispetto ai propri concorrenti e all'ambiente nel quale essa opera.

È stato infine condotto un riscontro indiretto dei risultati del questionario confrontandoli con dichiarazioni su questi temi rilasciate in altre occasioni da imprenditori dell'Associazione.

## **Le scelte localizzative e la competitività del territorio**

Nella ricerca la competitività del territorio viene declinata nel seguente modo: "Per gli imprenditori quali sono i driver che rendono un territorio più vantaggioso rispetto ad altri?".

Il tema della competitività ci porta a svolgere un'analisi differenziale (cosa viene offerto in altri ambiti locali? In altre parole, quali sono i territori che competono per la medesima localizzazione e il medesimo driver?) rispetto all'offerta di spazi per l'impresa all'estero. Questo risulta utile per definire i punti di forza e di debolezza del sistema Italia, in relazione a quello che gli imprenditori chiedono.

L'analisi dei costi e dei benefici nel rispondere alla domanda: "Dove produrre i propri beni?" deve comprendere un'attenta analisi dei costi nascosti e dei benefici latenti di ogni scelta, che tenga conto, per esempio, del danno allo sviluppo dell'impresa derivante dalla mancata possibilità di cambiare la configurazione spaziale/localizzativa in rapporto alle esigenze produttive.

## 2.3. La lettura commentata dei risultati delle interviste

La sintesi dei risultati delle interviste, di seguito riportata, ripercorre la struttura del questionario sottoposto alle aziende. I commenti sono quindi aggregati per tema e distinti per tre tipologie di fattori localizzativi:

1. generali;
2. esogeni territoriali;
3. scelta di un'area all'interno di un Comune.

### Fattori di scelta generali

#### Le motivazioni degli interventi localizzativi

*L'obiettivo di questa parte dell'intervista è individuare quali siano le caratteristiche delle attività che impattano sulla componente edilizia/immobiliare delle imprese e/o sulla localizzazione. Tra queste: l'apertura di una nuova sede, la ristrutturazione o ampliamento della sede esistente, il re-layout o riconfigurazione della sede esistente.*

Le interviste rilevano come le motivazioni che portano a interventi localizzativi sono molto legate alle condizioni di mercato. È chiaro che in momenti di scarsa natalità delle imprese o in fasi nelle quali l'Italia non risulta particolarmente attrattiva, la spinta a investire per l'apertura di una nuova sede produttiva è modesta. D'altro canto anche l'introduzione di processi e prodotti innovativi all'interno di un'impresa spesso implicano interventi di carattere edilizio/immobiliare, come pure il consolidamento della presenza aziendale su mercati esteri. Per la manifattura il tema delle scorte come generatrici di fermo di liquidità impone una gestione degli spazi diversa dal passato; la conseguenza è che i grandi spazi di ricovero merci ora risultano spesso vuoti o sottoutilizzati. Anche la maggiore specializzazione di molte imprese italiane in settori di nicchia, il cui punto di forza è la *customizzazione* del prodotto da vendere all'estero, implica un ripensamento della logistica per la mobilità delle merci e dello stoccaggio sempre più riferito ai semilavorati piuttosto che al prodotto finale.

#### Stato di conservazione dell'area

*L'obiettivo di individuare i driver in grado di rappresentare i livelli di attivabilità di un'area alle diverse scale porta alla verifica dei seguenti fattori: lo stato di conservazione dell'area, le eventuali esigenze di bonifica (in particolare, quanto le esigenze di bonifica influenzano la scelta di localizzarsi), la sussistenza di particolari problemi connessi a specifiche lavorazioni dell'impresa che richiedono requisiti territoriali/localizzativi altrettanto specifici.*

Dalle valutazioni dei questionari risulta che, nella scelta localizzativa, lo stato di conservazione dell'area è un fattore tenuto in considerazione, ma non preponderante. Per alcune imprese la ricerca si concentra esclusivamente su aree brownfield, in questi casi la scelta è dettata dal minore investimento iniziale richiesto e dalla disponibilità immediata degli spazi. Viceversa, la preferenza verso aree greenfield è motivata soprattutto

dall'impossibilità di assumersi i rischi derivanti dai processi di bonifica (tempi, costi ed esiti incerti). Le maggiori perplessità espresse dalle aziende nei confronti della scelta di brownfield hanno riguardato, quindi, la necessità di bonifica o le condizioni precarie dell'ambiente costruito.

Nella maggior parte dei casi analizzati non vi è, tuttavia, una preclusione alla localizzazione su brownfield; sovente, anzi, le aziende vedono questa soluzione come economica e vantaggiosa, poiché riduce il carico degli investimenti per l'urbanizzazione; ovviamente purché non vi sia rischio ambientale (bonifica) e l'ambiente costruito risulti coerente con le necessità spaziali della domanda.

Le aziende appartenenti a settori tradizionali tendono a gestire le esigenze di spazio secondo dinamiche consolidate; in prevalenza è l'esperienza dell'imprenditore a essere determinante, ma le scelte immobiliari compiute – spesso - nel tempo rivelano situazioni normative penalizzanti e scarsa appetibilità per il mercato immobiliare. In molti casi queste constatazioni conducono alla scelta di attestarsi sulla localizzazione attuale, non generando alcun movimento.

## **Scelta tra area brownfield/greenfield**

*L'obiettivo è verificare quali possano essere i fattori che portano a privilegiare un'area brownfield rispetto a una greenfield. Per questo si prendono in considerazione le seguenti opzioni: sfruttamento di una localizzazione migliore, sfruttamento di una situazione di vantaggio dovuta all'insediamento su brownfield, sfruttamento della potenzialità a livello di immagine per non aver impattato sul territorio con una costruzione su aree verdi, superamento delle normative restrittive che penalizzano l'insediamento sul greenfield, sfruttamento di un migliore posizionamento all'interno del tessuto urbano per lavorazioni e attività particolari.*

Il tema della localizzazione su aree dismesse è stato analizzato con l'obiettivo di mettere a fuoco gli eventuali vantaggi di un insediamento su aree brownfield piuttosto che greenfield. È emersa una significativa propensione alla localizzazione sul brownfield per una serie di motivazioni disparate, tra cui emerge la necessità di non investire risorse in infrastrutture e la possibilità di localizzarsi in aree più pregiate del tessuto urbano. In questi casi il ragionamento si sposta sulla necessità di un'analisi costi/benefici (un'area brownfield comporterà minori costi per servizi/infrastrutture, ma sarà più costosa se in zone di maggior pregio e meno periferiche).

La valutazione dei costi e dei benefici dell'insediamento deve considerare anche i benefici intangibili, fondamentali per alcune categorie di aziende, indipendentemente dalla loro dimensione e specializzazione (di prodotto e di processo); tale analisi, infatti, viene sviluppata soprattutto dalle aziende che hanno deciso di caratterizzarsi molto su tematiche legate alla sostenibilità e qualità della vita.

## **La scelta degli spazi di interesse**

*L'obiettivo è valutare quali siano le tipologie delle aree giudicate potenzialmente interessanti dalle imprese ai fini di una localizzazione. Per questo vengono indagate le seguenti alternative: localizzazione in un'area oggetto di grande dismissione, localizzazione in un'area soggetta a sottoutilizzo, localizzazione su greenfield, localizzazione in un'area disponibile contigua.*

La tipologia delle aree considerate d'interesse è stata indicata con criteri e motivazioni molto differenti e difficilmente riferibili a una specifica tipologia di impresa. Sebbene molte imprese considerino la possibilità di insediarsi in un'area greenfield vantaggiosa sotto diversi profili, in realtà la descrizione delle dinamiche più ricorrenti fa emergere che le imprese cercano di ampliare i propri spazi in territori vicini o confinanti per gestire picchi di domanda o commesse particolari.

Frequentemente le scelte immobiliari delle aziende comprendono l'acquisto dei terreni vicini per evitare di venire "circondati" da attività che potrebbero arrecare danno o infastidire; in altri casi l'acquisto di aree vicine viene fatto per garantirsi gli spazi di

un'espansione futura o per poter fronteggiare nuove imposizioni normative che potrebbero impattare sulle dimensioni degli spazi intorno all'attività produttiva.

Si potrebbe definire tale fenomeno come “scorta di aree”: l'impresa immobilizza capitali acquistando aree contigue per un utilizzo futuro o per evitare insediamenti di terzi, anche solo potenziali. In un solo caso rilevato, l'azienda aveva perseverato nella propria scelta di ampliare lo stabilimento in un'area oggetto di grande dismissione, nonostante avesse dovuto affrontare un iter particolarmente lungo e problematico (si era trattato di un procedimento SUAP), rinunciando a localizzarsi altrove, con iter più semplici. In questo caso la scelta localizzativa era stata fortemente influenzata dalla presenza di altre imprese del gruppo in quel territorio.

Il “sottoutilizzo” è una categoria che ha riscosso manifestazioni di interesse disperate: alcune imprese ne vedono un potenziale per poter innescare un fenomeno di “animazione” del tessuto produttivo; ma la mancanza di flessibilità degli spazi e la tradizionale presenza di imprese poco propense a “fare rete” è considerato un forte deterrente.

## Sistema forza lavoro/formativo

*L'obiettivo è capire il livello di importanza attribuito a elementi qualitativi riferiti al tessuto economico-sociale del territorio. Per questo vengono indagati fattori quali: la disponibilità di manodopera specializzata, la disponibilità di istituzioni scolastiche funzionali alle attività produttive, il livello di conoscenza delle tecnologie disponibili per la forza lavoro, il grado di informazione rispetto alle tematiche della sostenibilità. Infine viene verificata una ulteriore opzione: la necessità di localizzarsi su un territorio con caratteristiche che favoriscono/supportano le attività dell'azienda (istruzione, manodopera, materie prime, mercato).*

Il gruppo di domande relative al sistema forza lavoro/formativo permette di osservare diversi approcci da parte delle imprese intervistate, scarsamente riconducibili al settore produttivo cui le imprese intervistate appartengono.

È interessante notare come imprese con altissima specializzazione di prodotto che forniscono al mercato prodotti innovativi e di nicchia credano nella forza di personale specializzato solo se formato direttamente *in house*; in particolare, nel caso in cui i processi o i prodotti siano molto complessi e peculiari, la manodopera specializzata eventualmente disponibile in un determinato territorio viene giudicata “non adatta alle esigenze”. Si rileva la propensione a localizzarsi in aree diverse da quelle originarie, solo portando con sé le risorse umane, in quanto non riproducibili altrove.

Per queste aziende le scelte insediative coinvolgono inevitabilmente anche valutazioni sui fattori di qualità territoriale maggiormente impattanti sulla condizione di chi si muove per lavorare, quali la disponibilità di spazi per la residenza, dei servizi complementari e i rispettivi costi; tali aspetti incidono sulla scelta finale del territorio nel quale insediare l'attività produttiva<sup>17</sup>.

Più aziende ritengono che le Pubbliche Amministrazioni dovrebbero investire nella costruzione di un ambiente fertile per la localizzazione industriale, andando oltre una programmazione meramente tecnico-urbanistica e maturando un approccio che porti a valutare in maniera sistemica il territorio e i suoi servizi nel caso di un insediamento industriale (la presenza di scuole di ogni ordine e grado, l'indotto e le altre attività produttive collegate all'insediamento). In questo modo sarebbe possibile creare una situazione di vantaggio percepita dal territorio, che sarà più incline a favorire la localizzazione di un nuovo insediamento produttivo, considerando che, oltre al vantaggio primario derivante della creazione di nuovi posti di lavoro, questo potrebbe apportare ulteriori contributi al miglioramento della qualità della vita.

---

<sup>17</sup> D'altro canto questa dinamica permette d'innescare un circuito virtuoso anche sulla qualità territoriale che aumenta anche in relazione al tasso di imprese creative e innovative ospitate. Cfr in: Enrico Moretti, *La nuova geografia del lavoro*, p.276, Mondadori, Milano 2013.

## Qualità della vita

*L'obiettivo è verificare la relazione tra qualità della vita e attrattività di un determinato territorio. Per questo si indaga l'incidenza della qualità della vita percepita e rilevata come fattore favorevole alla localizzazione di un'impresa e l'eventuale incidenza della sensibilità del territorio alle tematiche della sostenibilità.*

La maggior parte delle imprese intervistate considera gli aspetti legati alla qualità della vita incidenti sulle scelte insediative. In particolare per le imprese innovative la qualità della vita rappresenta un *driver* di successo sul quale costruire la propria forza e il proprio *format*. A prescindere dalla dimensione, alcune imprese considerano che una strategia aziendale improntata sulla sostenibilità sia anche una leva utile per creare, su un territorio sensibile a questi temi, un clima favorevole ad accettare l'insediamento della propria attività. Qualità della vita e sostenibilità sono, quindi, fattori significativi che arrivano a giustificare le scelte strategiche di un'impresa e hanno senz'altro un diretto impatto sulle politiche di attrazione territoriale.

## Rapporti con i mercati esteri per le imprese del territorio

*Questa parte dell'intervista ha l'obiettivo di mettere in evidenza il tipo di relazione tra scelte localizzative e livello di internazionalizzazione delle imprese in un determinato territorio. Le variabili prese in considerazione sono: la presenza di un numero elevato di imprese estere, la presenza di un'alta concentrazione di imprese che esportano, la presenza di potenziali fornitori e la concentrazione di esportazioni per occupato.*

Questo gruppo di domande consente di marcare delle differenze relative agli ambiti di attività nei quali le imprese operano: il livello di interesse è prevalente nei fornitori di servizi alle imprese, nelle imprese che intendono localizzarsi dove possono facilmente intercettare fornitori o sfruttare migliori condizioni di servizio.

Alcuni intervistati ritengono che un territorio con un'alta concentrazione di imprese estere possa essere garanzia di iter burocratici più snelli e clima favorevole per intraprendere attività imprenditoriali. Altri sottolineano la possibilità di attivare relazioni di scambio commerciale, di mutua fornitura di servizi al business o lo scambio di competenze.

## Qualità dell'informazione sulle opportunità insediative e sul contesto di riferimento

*L'obiettivo è chiarire se e quanto siano influenti le informazioni e i dati disponibili sulle aree e, più in generale, sul territorio ai fini della scelta localizzativa. In questo caso sono state prese in esame le seguenti variabili: disponibilità di informazioni sulla storia del sito produttivo, disponibilità di informazioni sulla situazione urbanistica, disponibilità di informazioni e analisi sulla potenzialità del sito a livello industriale.*

Le domande indagano il versante dei dati e delle informazioni disponibili sulle aree/territori.

Molti degli intervistati ritengono strategico e necessario poter ottenere dati utilizzabili per programmare adeguatamente qualunque intervento localizzativo; tutte le imprese hanno attribuito un grande valore alla qualità e alla disponibilità dei dati, che consente di analizzare le potenzialità dirette di un'area rispetto alle necessità del proprio business.

# Fattori esogeni territoriali

## Sistema amministrativo, finanziario, giudiziario e della fiscalità

*L'obiettivo è mettere in evidenza l'influenza, ai fini localizzativi, di fattori riconducibili al sistema-paese e alla percezione del rischio attribuito ad alcune variabili da parte delle imprese. Le variabili considerate sono: il costo di avviamento di un'impresa, l'incidenza del carico fiscale, i tempi di ottenimento di un rimborso fiscale, i tempi di riscossione dei crediti da privati, i tempi di riscossione dei crediti dalla PA, la certezza del carico fiscale in sede di pianificazione, il peso in termini di ore/uomo e i costi per adempiere a necessità burocratiche.*

Nelle interviste emerge una forte relazione tra i fattori esogeni territoriali e il settore nel quale l'impresa opera. Le imprese che hanno rapporti di business con la Pubblica Amministrazione sono più esposte a disordinate politiche di pagamento dei debiti. Elementi quali la certezza del carico fiscale, l'influenza del peso in termini di ore/uomo da dedicare alla burocrazia, sono percepiti come fattori importanti e che influenzano le scelte localizzative da tutti.

Proprio dalle difficoltà rispetto a questi temi nascono gran parte delle considerazioni relative alla localizzazione all'estero.

Se per tutte le imprese è importante potersi rapportare con istituzioni efficienti, per le grandi imprese rappresenta in modo esplicito un fattore fondamentale nel decidere dove investire e insediarsi.

## Fattori di scelta di un'area all'interno di un Comune

### Fattori di scelta localizzativa su scala comunale

*L'obiettivo è verificare i fattori di attrattività di specifici ambiti/territori locali. Per questo vengono verificate le seguenti variabili: Comune (scelta di uno specifico Comune rispetto ad altri), disponibilità di terreni/aree, superficie, stato del PGT, oneri di urbanizzazione primaria, oneri di urbanizzazione secondaria, smaltimento rifiuti, totale oneri.*

Per alcune imprese, la scelta del territorio specifico nel quale insediarsi è strettamente correlata al particolare riconoscimento sul mercato di *quell'*ambito o comune come luogo che qualifica in modo esclusivo e particolarmente pregiato il tipo di beni che esse producono. In altri termini, si può dire che, in questi casi, una parte significativa del valore del *brand* dell'impresa dipende dalla sua localizzazione in *quello* specifico territorio. I costi costituiscono un capitolo di crescente importanza nelle valutazioni delle scelte localizzative delle imprese, soprattutto in fase di pianificazione dell'investimento; per questo l'importanza attribuita è trasversale ai diversi settori produttivi e alle dimensioni dell'azienda e non appare caratterizzante per specializzazione di prodotto o complessità del processo.

Sono emersi anche aggravii di costi dovuti ad alcune prassi anomale: in diversi casi lo smaltimento dei rifiuti è gestito dall'azienda in autonomia, ma viene ugualmente addebitato dal Comune come costo.

## **Parametri qualitativi/quantitativi**

*Questa parte dell'intervista entra nel merito di alcuni fattori tecnici specificamente legati alla fase di insediamento. Vengono affrontati elementi quali: densità urbanistica, densità del traffico, distanza dal centro di una grande città, presenza di trasporti pubblici, presenza di servizi complementari, presenza di risorse tecniche.*

La densità urbanistica e del traffico è percepita in stretta relazione alla qualità della vita relativa alle aree nelle quali ci si intende localizzare; analogamente è considerata fondamentale la presenza di servizi complementari (per es. asili nido, servizi alla persona o all'organizzazione) e la presenza di mezzi pubblici per i dipendenti. Seppur con motivazioni e richieste diverse, aziende che operano in settori innovativi e grandi aziende hanno attribuito punteggi simili alle stesse domande, dimostrando quanto sia trasversale il livello di interesse per i servizi offerti dal territorio.

## **Parametri relativi alle relazioni con la Pubblica**

### **Amministrazione**

*Questa parte del questionario riguarda il ruolo della PA nella relazione con l'impresa e il territorio di riferimento. Per questo l'intervista cerca di indagare sui fattori di maggior impatto sulle scelte localizzative delle imprese. Tra questi: efficienza degli uffici preposti nelle istituzioni, certezza di una risposta in tempi rapidi, efficienza della legge regionale e delle norme comunali.*

L'efficienza della Pubblica Amministrazione è considerato un fattore fondamentale di vantaggio competitivo per un territorio: per un'impresa la percezione che i suoi uffici amministrativi siano efficienti è considerato un elemento fortemente attrattivo. Le interviste ci portano a considerare che buona parte delle scelte localizzative potrebbero essere favorite o trainate da uffici amministrativi in grado di cogliere le richieste di un'impresa, garantire tempi certi e procedure trasparenti.

## 2.4. Il modello interpretativo

### 2.4.1 Come dimensione e innovazione influenzano le scelte localizzative

Dimensione e tasso di innovazione dell'azienda<sup>18</sup> emergono come fattori fondamentali per comprendere le dinamiche delle imprese nelle scelte insediative, pertanto, la tipologia e la rilevanza dei fattori considerati nelle decisioni localizzative rispecchiano il posizionamento delle imprese rispetto a queste due dimensioni.

Lo schema interpretativo proposto evidenzia in ogni matrice i fattori espressi dalle aziende, classificando le aziende per dimensione e tasso di innovazione.

I fattori sono stati classificati come fattori di alta, media e bassa importanza, interpretabili come:

1. fattori chiave nelle scelte localizzative;
2. fattori plus, utili nelle scelte di permanenza;
3. fattori non rilevanti nelle scelte.

Per ogni classe di importanza è stata creata una matrice.

### I fattori chiave: le esigenze cruciali delle imprese nelle decisioni localizzative

#### I fattori chiave trasversali: qualità dell'informazione e vicinanza ai fornitori

Per le imprese, indipendentemente da dimensioni e tasso di innovazione, sono cruciali la qualità dell'informazione sulle opportunità insediative e sul contesto di riferimento, così come la presenza di fornitori, fondamentale anche per le imprese di dimensioni ridotte ma con elevato tasso di innovazione, comprese le start up.

#### La necessità di bonifica fa escludere l'area

Non c'è una preclusione a occupare aree dismesse purché siano a basso costo, inserite in contesto produttivo vivace, meglio se anche innovativo. Se l'area richiede bonifiche, però, viene scartata a causa della scarsità di informazioni disponibili e dell'assenza di certezze in termini di costi, tempi e successo finale dell'operazione.

#### Istituzioni efficienti per attrarre grandi imprese

Se per tutte le imprese è importante potersi rapportare con istituzioni efficienti, per le grandi imprese rappresenta in modo esplicito un fattore fondamentale nel decidere dove investire e insediarsi.

---

<sup>18</sup> La dimensione è legata al numero di dipendenti: alta se si superano i 250 dipendenti.

Per innovazione si intende sia innovazione di prodotto che di processo: alta per imprese che hanno investito in nuovi prodotti, nuovi processi e sono entrati in nuovi mercati negli ultimi due anni.

## Un'elevata qualità della vita è necessaria per attrarre grandi imprese innovative e start up

Le scelte localizzative delle imprese con un elevato tasso di innovazione, indipendentemente dalla dimensione, sono fortemente condizionate dalla qualità della vita offerta all'interno delle opportunità insediative considerate e dal contesto nel quale sono inserite.

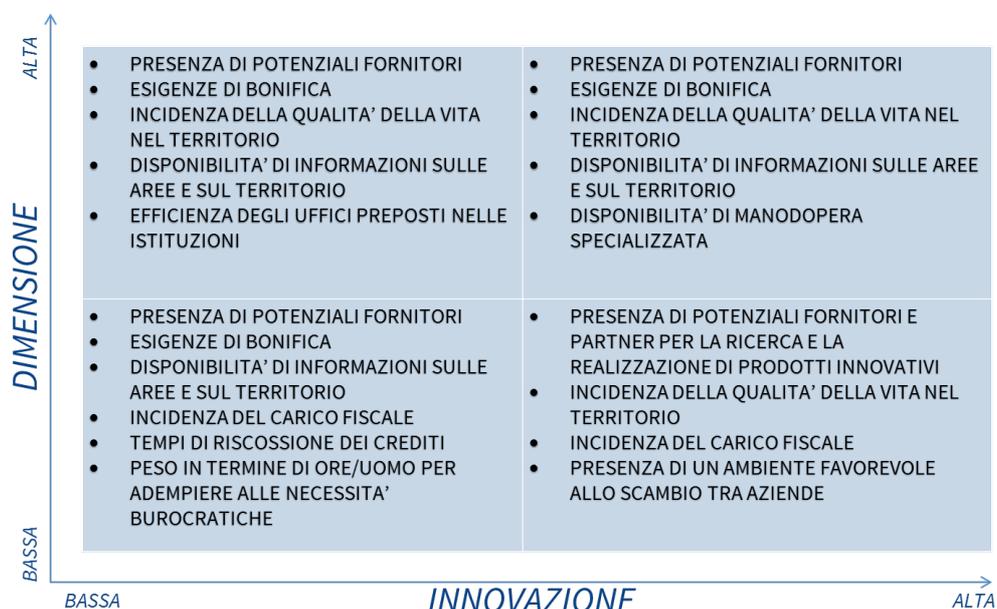
## La presenza di manodopera di qualità fondamentale per le grandi imprese innovative

In questo fattore chiave è implicita la preconditione sulle scelte strategiche dei territori considerati come possibili location per le imprese ad elevato tasso di innovazione: la presenza di istituzioni di alta formazione e di qualità elevata.

## Le start up si localizzano dove trovano: un ambiente favorevole allo scambio tra aziende, bassa tassazione e politiche incentivanti

Le start up non fanno investimenti immobiliari, si spostano e si insediano dove possono trovare un contesto innovativo e un ambiente favorevole allo scambio tra aziende, fattore chiave insieme a bassi livelli di tassazione, costi contenuti e politiche incentivanti. L'importanza dell'incidenza del carico fiscale accomuna le start up alle piccole imprese non innovative, per le quali è un peso il tempo speso in adempimenti burocratici.

Figura 1 – Matrice dimensione dell'azienda/innovazione: i fattori chiave



# **I fattori plus: un supporto in presenza dei fattori chiave, ma decisivi per la permanenza delle imprese**

## **Accessibilità come fattore plus trasversale**

Se la prossimità a infrastrutture stradali e aeroportuali non rientra nei fattori chiave emersi dalle imprese, è il fattore considerato un plus da tutte, con un notevole impatto per la permanenza delle aziende, tanto da diventare un motivo rilevante nella valutazione di spostamento dell'attività produttiva nelle situazioni di maggior disagio.

## **L'incidenza degli oneri decisiva per quasi per tutte le tipologie**

L'incidenza del costo di insediamento a livello comunale è indicata da tutte imprese come fattore di supporto decisivo nelle scelte localizzative; unica eccezione le piccole imprese poco innovative, per le quali conta di più la qualità della vita percepita.

## **La presenza di servizi alla persona rappresenta un plus per tutte le grandi imprese e per quelle innovative**

La presenza di una facile accessibilità attraverso il trasporto pubblico è un servizio alla persona considerato un fattore di supporto alle scelte insediative dalle grandi imprese e da quelle ad alto tasso di innovazione, indipendentemente dalla dimensione e comprese le start up. Più in generale, la prossimità a servizi alla persona è considerato un plus per tutte queste tipologie di imprese.

## **L'importanza del contesto per le imprese innovative**

Indipendentemente dalla dimensione, le imprese ad alto tasso di innovazione considerano un plus insediarsi in un contesto di imprese dove sia facilitato lo scambio e la contaminazione con esperienze internazionali.

## **Un territorio sensibile alle tematiche della sostenibilità facilita l'attrazione di grandi imprese innovative**

Nelle valutazioni sulle opportunità insediative le grandi imprese con un elevato tasso di innovazione considerano come un plus aprire una sede in un territorio dove è riconoscibile un'attenzione alle tematiche della sostenibilità.

Figura 2 – Matrice dimensione dell'azienda/innovazione: i fattori plus



## I fattori non rilevanti: esigenze che le imprese esprimono, ma che non rientrano nei fattori considerati nelle scelte insediative

### Indipendenza dall'orientamento all'export del contesto

Nelle scelte insediative delle imprese un contesto caratterizzato dalla presenza di un elevato numero di imprese non è decisivo.

### Congestione ininfluente per le imprese innovative

Le imprese ad elevato tasso di innovazione, indipendentemente dalla dimensione, non valutano la densità del traffico né i costi locali di smaltimento rifiuti.

### Le start up prediligono contesti urbani

Le start up non scelgono localizzazioni su aree libere né pensano alle possibilità di ampliamento in loco della sede inizialmente scelta.

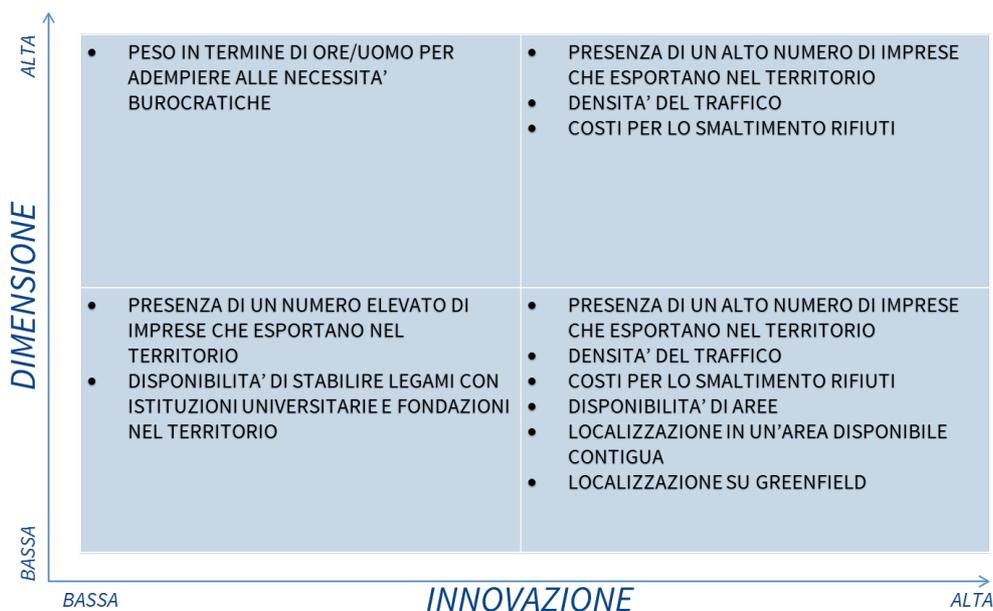
### Per le piccole imprese poco innovative scarsi rapporti con università e ricerca

La disponibilità di stabilire legami con istituzioni universitarie e fondazioni sul territorio non incide sulle scelte delle piccole imprese poco innovative.

### Burocrazia non esplicitata come problema per le grandi imprese

Benché la presenza di istituzioni efficienti venga identificata come fattore rilevante per le grandi imprese, il costo degli adempimenti burocratici non è esplicitamente identificato come fondamentale per le scelte localizzative.

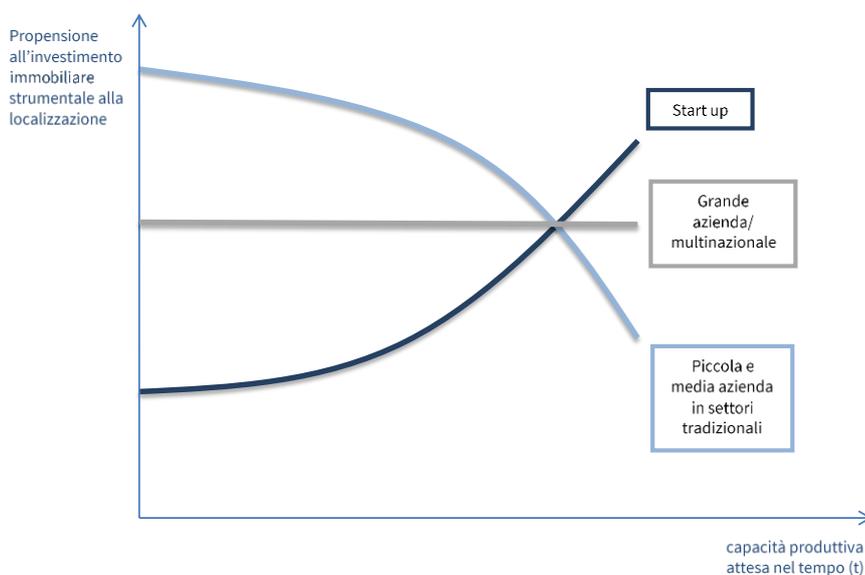
Figura 3 – Matrice dimensione dell'azienda/innovazione: i fattori non rilevanti



## 2.4.2 Propensione nel tempo all'investimento immobiliare in rapporto alla dimensione dell'impresa

Dalle interviste è emerso un rapporto tra la propensione all'investimento immobiliare strumentale alla localizzazione e la capacità produttiva attesa nel tempo, differenziato in base alla dimensione e al ciclo di vita dell'impresa.

Figura 4 - Matrice investimento immobiliare/capacità produttiva attesa nel tempo



### **Lo stock iniziale delle piccole e medie aziende tradizionali**

All'inizio del proprio ciclo di vita una piccola o media azienda in settori tradizionali investe in asset immobiliari per iniziare la propria attività, spesso perseguendo logiche di acquisizione di ulteriori spazi per un'attesa necessità futura (acquisto di aree di prossimità per evitare incompatibilità con funzioni limitrofe, acquisto di aree vicine sfruttando occasioni immobiliari con un vantaggio percepito, etc...).

Durante le fasi del ciclo di vita, tuttavia, l'azienda si trova frequentemente con spazi non più funzionali alla propria attività, che devono essere comunque gestiti e immobilizzano capitale. Spesso, quindi, l'azienda deve ridimensionare gli investimenti in ambito immobiliare, anche a fronte di un necessario aumento della capacità produttiva. La liquidità immobilizzata diventa un limite per l'imprenditore (stock di spazi che generano costi e non possono essere impiegati in quanto non sono funzionali per l'operatività dell'impresa).

### **Le start up investono in immobili solo se necessario**

Un'impresa innovativa, tipicamente una start up, all'inizio investe in attività core, non immobilizzando capitale in asset immobiliari, anzi riducendo al minimo questo impegno. L'atteso aumento della capacità produttiva sarà affrontato con investimenti immobiliari/strategie successive, solo se funzionali all'attività.

### **La programmazione delle grandi aziende multinazionali**

L'atteggiamento della grande azienda multinazionale nei confronti degli investimenti di carattere immobiliare, invece, è quello di effettuare una programmazione strategica degli investimenti, coordinata con i piani di sviluppo del proprio business. Più difficilmente, quindi, si registrano significativi scostamenti nel tempo; le scelte coinvolgono funzioni dedicate ed è più semplice gestire con coerenza sia la componente immobiliare che il core business.

In genere, il top management definisce la strategia, trasferendo poi alle funzioni tecniche la verifica di fattibilità e l'individuazione concreta di un territorio e di uno spazio, secondo i fattori emersi nell'indagine.

## **2.4.3 Influenza dell'innovazione rispetto ai legami dell'impresa con il territorio**

Le interviste effettuate hanno permesso di valutare anche il posizionamento delle imprese rispetto alla capacità di innovazione (di prodotto e di processo) e alle caratteristiche esclusive del territorio di Milano, Monza e Brianza e Lodi (ovvero ai legami col territorio) e come queste caratteristiche impattano sui processi di localizzazione aziendale.

Figura 5 - Matrice innovazione/legami con il territorio



Sia le piccole e medie imprese appartenenti a settori tradizionali con modalità produttive consolidate e poco innovative, che le imprese - tipicamente start up - dei settori innovativi e della ricerca con un forte tasso di innovazione hanno pochi legami con il territorio. Nel caso delle start up la ricerca della sede è spesso legata all’obiettivo di minimizzare i costi di avviamento; nel caso delle imprese “tradizionali”, invece, le scelte sono sovente legate a opportunità e/o ragionamenti riconducibili a fattori soggettivi considerati dall’imprenditore.

Vi sono invece imprese con un forte legame con il territorio e una grande innovazione di prodotto e di processo; tipicamente appartengono a questa schematizzazione le imprese del “Made in Italy”.

Il Made in Italy attribuisce una forza competitiva ai prodotti lavorati in Italia e molte denominazioni locali influiscono sulla forza dei prodotti nei mercati globali (Made in Italy è un valore). Questo fattore, potenzialmente illimitato ma ancora poco sfruttato, costituisce un forte fattore di attrattività per l’apporto di capitali in imprese italiane da parte di investitori esteri, favorisce la localizzazione di imprese estere in Italia e aumenta la forza dei prodotti realizzati sul territorio italiano. Va dunque considerata l’attrattività del Made in Italy come elemento fortemente legato al territorio e la potenzialità di attrazione di imprese che solo grazie alla localizzazione potrebbero produrre con questo brand; inoltre l’apporto di capitali internazionali a imprese di piccola-media dimensione favorirebbe un allargamento/internazionalizzazione del mercato di riferimento.

Tra le piccole e medie imprese che devono il loro successo a una forte caratterizzazione territoriale, benché caratterizzate da un basso tasso di innovazione e da una forte impronta conservativa dei valori tradizionali, rientrano, a titolo di esempio, le imprese del settore agroalimentare. In questi casi il valore della produzione, infatti, è particolarmente legato al fatto di essere insediati in determinati luoghi e spesso è anche regolamentato per legge il fatto che la produzione abbia una indicazione geografica riconoscibile.

## 2.5. Focus sulle start up: esigenze spaziali specifiche

Definire le esigenze spaziali/localizzative delle start up è difficile, in quanto molti fattori determinano le differenze tra le singole imprese.

Considerando i driver di carattere puramente produttivo, si può notare che la definizione di metodi di realizzazione dei beni sempre più personalizzati sulle esigenze del cliente influenza la necessità di utilizzo degli spazi anche per le imprese che producono manufatti tradizionali con metodi innovativi.

L'innovazione di prodotto o di processo caratterizza le start up in generale, ma è importante la distinzione tra:

- Start up tecnologiche legate al mondo ICT
- Start up che presentano innovazioni di processo o di prodotto ed eseguono lavorazioni non legate direttamente all'informatica

Per le start up a forte contenuto immateriale dell'attività, legato all'informatica e ai servizi ICT, si registra una grande offerta di spazi per gli uffici (anche con la formula del co-working); la start up rappresenta un'entità imprenditoriale che lega il proprio business alla necessità di spazi-ufficio caratterizzati da pochi requisiti, rispetto alle localizzazioni tipiche del terziario.

Le caratterizzazioni più frequenti nell'offerta di spazi di questo tipo sono:

- Presenza della banda larga
- Presenza di centri di ricerca vicini
- Presenza di poli industriali vicini

Per le start up le cui innovazioni producono beni materiali, la considerazione delle esigenze spaziali è più interessante, in quanto può essere compatibile con la localizzazione su aree la cui originaria destinazione era assimilabile al produttivo.

Le caratteristiche della domanda sono:

- Imprese con disponibilità all'investimento in attività legate allo sviluppo del prodotto o dei processi
- Imprese che legano le proprie scelte localizzative alla possibilità di avvicinarsi a potenziali fornitori (che non sono solo fornitori di materie prime o semilavorati fisici ma anche di conoscenza)

Le scelte localizzative e le esigenze spaziali di queste start up sono rappresentate dai seguenti fattori:

- Richiesta di spazi assimilabili a un laboratorio universitario tipo, per dimensioni e qualità delle lavorazioni, localizzati anche fuori dalla città; con necessità ridotta di spazi di stoccaggio poiché i macchinari in molti casi leggeri e di piccole dimensioni sono spesso noleggiati
- Esigenza di sviluppare economie di prossimità con fornitori (anche di conoscenza), terzi, clienti e concorrenti in quanto ciò facilita il processo di sviluppo delle start up nelle quali il trasferimento del valore è legato al prodotto e alla quota di ricerca e sviluppo che costituisce l'overhead sul prezzo del bene venduto (ogni lavorazione particolare eseguita aumenta il patrimonio di conoscenza dell'azienda come se fosse un asset)

- Scarsa rilevanza delle problematiche con il territorio relative alla sostenibilità dei processi in quanto il tipo di lavorazioni è caratterizzato da produzioni in genere a modesto impatto

# Allegato 2.1.

## Il metodo utilizzato per la costruzione del questionario conoscitivo per l'attrattività delle imprese sul territorio

### **L'ausilio delle tecniche di gestione della qualità**

La valutazione delle esigenze avviene attraverso la preparazione della “*Casa della Qualità*” in ottica QFD (Quality Function Deployment), una metodologia mutuata dalle tecniche di gestione della qualità (o Total Quality Management, TQM) in ambito industriale, nella quale vengono stabiliti in maniera quantitativa e scientifica dei parametri da considerare al fine di assicurare il rispetto delle esigenze di un cliente.

La scelta è quindi di applicare una tecnica utilizzata nella gestione di processi produttivi per affrontare il tema dell'offerta localizzativa, considerando quest'ultima alla stregua di un prodotto.

Lo studio, rigoroso nell'applicazione del metodo, è modulato per essere estremamente funzionale all'ambito di analisi, senza perdere di vista l'obiettivo in ogni fase del processo di indagine.

Per quanto riguarda le procedure, il Quality Function Deployment, si avvale di una serie di moduli e tabelle, dette tabelle della qualità<sup>19</sup>.

La filosofia che regola l'applicazione del QFD è quella della gestione per obiettivi (Management by Objectives - MBO): l'enfasi è posta su ciò che si deve fare più che sul come lo si deve fare.

Le tabelle della qualità permettono di rappresentare e di mettere in relazione tra loro le variabili che concorrono alla definizione del progetto; in questo senso forniscono utili indicazioni sul livello e sulle modalità di interazione tra le variabili considerate. Esse sono costituite da una serie di moduli, appositamente predisposti, in cui vengono riportate le informazioni importanti per lo sviluppo del progetto. Si fa uso normalmente di quattro moduli, ciascuno dei quali permette di focalizzare, con un diverso livello di dettaglio, gli aspetti chiave e le interazioni tra le diverse funzioni.

Tra questi, il modulo più efficace per mappare le esigenze delle imprese, molto specifiche e indifferenziate, rendendole utilizzabili e analitiche è quello del Product Planning Matrix,

---

<sup>19</sup> Giuseppe Stabilini: “Quality Function Deployment”, SDA Bocconi, Milano.

anche detto House of Quality (HoQ), ovvero Casa della qualità.

Nella Casa della Qualità sono messe a confronto le esigenze primarie del cliente (User requirements) con le caratteristiche del prodotto (Product requirements), ossia i requisiti tecnici necessari a rendere quest'ultimo coerente con le aspettative del cliente. La matrice che ne deriva definisce le relazioni che intercorrono tra i due elementi e le priorità reciproche; essa consente anche di sviluppare il confronto tra le caratteristiche del prodotto e quanto di meglio esiste sul mercato (Benchmarking).

## L'approccio differenziale per la costruzione del questionario

La Casa della Qualità è fondamentale per ricostruire quantitativamente le informazioni raccolte qualitativamente attraverso la somministrazione di questionari alle imprese. Appare inoltre utile, ai fini del progetto, per mappare in maniera sistemica le esigenze delle imprese, procedere secondo alternative; è questo l'approccio differenziale utilizzato nella costruzione del questionario.

I casi confrontati per differenza sono:

1. Investimenti su aree greenfield
2. Investimenti su aree brownfield

Questo approccio deve poter tradurre richieste vaghe e poco definite in affermazioni indicative di attività da intraprendere per risolvere i nodi o le criticità, utili al decisore per indirizzare la programmazione di leggi, misure, norme urbanistiche o regolamentazioni realmente rispondenti a esigenze espresse.

Inoltre, il procedimento per confronti differenziali, come accade nei casi di decisioni di investimento tra diverse alternative, permette di agire sui punti di forza e di debolezza di ogni soluzione in maniera puntuale.

## Gli attributi discriminanti per la scelta localizzativa

I fattori di scelta rappresentano i motivi che inducono l'imprenditore a localizzarsi in una specifica area; sono i cosiddetti "determinanti" che indirizzano verso la scelta di un sito, di un Comune e in molti casi di uno Stato estero (per differenza con la situazione italiana). I fattori di scelta vanno identificati dopo aver definito puntualmente le esigenze del cliente (in questo caso chi si deve localizzare e/o decide di investire in un'area).

I fattori esogeni sono determinanti in maniera indiretta, in quanto possono spingere delle scelte da parte di chi deve investire e possono fermare decisioni di investimento, arrestando il processo di localizzazione, inibendolo o rallentandolo fino a non renderlo possibile.

Questi non sono direttamente correlati con l'area né con il territorio nel quale essa insiste, sono fattori legati al "rischio Paese" oppure all'impossibilità di fare impresa in quel luogo a prezzi più vantaggiosi rispetto a localizzazioni alternative. Qui ritroviamo l'approccio differenziale che rappresenta il cardine della casa della qualità.

## Una categoria particolare di attributi discriminanti: gli attributi non tangibili

Il potenziale localizzativo di un'area prescinde dal valore che essa ha in sé in quanto spesso è difficile stabilirne il reale valore; in particolare per le aree dismesse i costi di bonifica sono difficilmente determinabili in sede di preventivo e spesso le aree restano inattive per molti decenni, a causa dell'impossibilità di localizzarsi in una zona nella quale un'analisi dei costi e dei tempi è fuori controllo per le incognite amministrative, urbanistiche, ambientali.

Scegliere un'area brownfield rispetto a un'area greenfield ha caratteristiche di percezione del rischio più elevato da parte dell'investitore, proprio a causa dell'incertezza nella determinazione del peso di tutte le componenti nel processo di localizzazione e sulla difficoltà di trovare e delineare tutte le componenti.

In questo ambito conviene introdurre una categoria economica legata alle scelte in contesti di analisi in termini differenziali: la *Willingness to pay*.

La "Willingness to pay" è quella categoria dell'intangibile secondo la quale l'investitore è disposto a pagare un servizio collegato all'oggetto, pagandolo un prezzo differente dal valore reale che esso ha, ma a determinate condizioni.

Questa categoria permette di comprendere la necessità di far emergere esigenze che possono spingere la localizzazione su aree già utilizzate, nonostante la localizzazione su aree "verdi" sia considerata in molte situazioni più vantaggiosa. Il potenziale di questo ragionamento è molto forte poiché, in parallelo alle esigenze rilevate, possiamo sviluppare analisi di nuove esigenze che possono rendere competitiva la localizzazione su brownfield, rendendola vantaggiosa per l'impresa.

## La valutazione del fattore di rischio

Il rischio, parte dell'analisi costi/benefici, determina le scelte differenziali. La conoscenza e la qualità informativa relativa alle aree deve poter ridurre la quota di rischio presente in ogni decisione. Nella valutazione verrà prodotta una tabella comparativa in grado di poter fornire un sistema di supporto alle decisioni che vincoli la scelta riguardo alla localizzazione su aree dismesse rispetto ad aree greenfield (approccio differenziale).

Nella considerazione differenziale va stabilito un criterio che permetta di pesare in termini premianti la localizzazione su aree brownfield in due modi:

1. osservando le misure normative prese dalla PA di incentivo/disincentivo localizzativo;
2. considerando i fattori di scelta per ciascun settore e mettendoli a sistema con i primi.

In questo modo si può determinare una strategia localizzativa che consideri:

1. le esigenze localizzative particolari;
2. l'effetto delle norme sulle scelte localizzative (sempre in ottica differenziale);
3. i possibili vantaggi percepiti nella localizzazione su brownfield o aree dismesse.

## La chiusura del processo di indagine, l'analisi ex-post come strumento per migliorare il sistema di supporto alle decisioni

A conclusione del processo conoscitivo viene svolta l'analisi ex-post per valutare gli scostamenti rispetto a quanto atteso prima di avviare il processo d'indagine. La raccolta dei dati provenienti da ogni caso trattato e il rilevamento degli scostamenti rispetto alle attese con l'analisi ex-post diventa, quindi, lo strumento per raffinare la ricerca in un'ottica di miglioramento continuo dell'offerta localizzativa come prodotto in grado di rispondere alle esigenze localizzative delle imprese.

Questo approccio basato sul continuo apprendimento dalle esperienze precedenti aggiunge caratteristiche nuove al metodo in sé, rendendo possibile un sempre più efficace controllo delle incognite che fanno parte di ogni processo legato a una decisione.

In termini di programmazione, la maggiore potenzialità della valutazione ex-post è determinata dal fatto che mettendo a sistema esigenze, rischi, analisi costi/benefici, diventa possibile indirizzare ai decisori specifiche richieste strutturate in maniera organica e supportate da uno strumento che ha raccolto requisiti oggettivi, superando la fase di richieste ed esigenze vaghe e non organizzate.

Infine, l'analisi delle esigenze, delle preferenze nella scelta dell'area e tutte le fasi intermedie del processo concorrono alla creazione di dati che possono rendere notevolmente agevole e di successo la replicabilità del processo nel suo insieme.

# La struttura del questionario conoscitivo per l'attrattività delle imprese sul territorio

Per consentire un'analisi multilivello a punteggio vengono individuate tre macrocategorie principali di indagine che inquadrano l'intervista secondo delle discriminanti fondamentali elencate come "fattori":

- FATTORI DI SCELTA GENERALI
- FATTORI ESOGENI TERRITORIALI
- FATTORI DI SCELTA DI UN'AREA ALL'INTERNO DI UN COMUNE

All'interno di ogni fattore sovraesposto vengono riportate delle categorie di analisi specifiche che permettono la definizione dei problemi. Qui si riporta di seguito l'elenco delle categorie. Ogni categoria comprende:

- FATTORI DI SCELTA GENERALI
  - i fattori di scelta localizzativa
  - motivazioni su interventi localizzativi
  - scelta degli spazi di interesse
  - sistema forza lavoro/formativo
  - qualità della vita
  - rapporti con i mercati esteri per le imprese del territorio
  - fattori di attrattività di una sede da costituirsi su un'area attualmente dismessa (confronto rispetto al greenfield)
  - disponibilità di informazioni e qualità dell'apparato informativo disponibile relativo alle aree
- FATTORI ESOGENI TERRITORIALI
  - sistema amministrativo, finanziario, giudiziario e fiscalità
- FATTORI DI SCELTA DI UN'AREA ALL'INTERNO DI UN COMUNE
  - fattori di scelta localizzativa su scala comunale
  - parametri qualitativi/quantitativi
  - parametri relativi alle relazioni con la pubblica amministrazione

La definizione delle categorie di analisi permette un raggruppamento delle voci specifiche del questionario alle quali viene assegnato un punteggio da parte del compilatore.

I tre livelli di punteggio sono i seguenti (osservando il questionario per colonne):

- Punteggio assoluto assegnato: viene segnalato un punteggio per i tre livelli (Fattori, categorie e voci specifiche) che il compilatore assegna. (LEGENDA 1-5 Crescente). Quanto si ritiene importante in assoluto la singola riga?
- Punteggio relativo a un FATTORE sugli altri: si chiede di fornire una scala di priorità per determinare il fattore più importante in scala.
- Punteggio relativo alla propria situazione ("Cosa mi farebbe propendere per una localizzazione su aree brownfield?"). La domanda è simile a quella della prima colonna ma si chiede di analizzare la propria situazione e le proprie necessità.

# Allegato 2.2

## Questionario conoscitivo per l'attrattività delle imprese sul territorio

<b>QUESTIONARIO CONOSCITIVO PER L'ATTRATTIVITÀ DELLE IMPRESE SUL TERRITORIO</b>		
<b>SETTORE:</b>	<b>LEGENDA(1-5):</b> 1=Basso Valore, 5=Altissimo	<b>LEGENDA(1-5):</b> 1=Basso Valore, 5=Altissimo
<b>TIPO DI INVESTITORE: NAZIONALE O ESTERO</b>		
<b>NOME IMPRESA:</b>		
<b>DATA DI COMPILAZIONE:</b>		
<b>CARATTERISTICHE DELLA SCELTA LOCALIZZATIVA PER LE IMPRESE</b>	<b>PUNTEGGIO ASSOLUTO ASSEGNATO</b>	<b>PUNTEGGIO RELATIVO ALLA PROPRIA SITUAZIONE</b>
<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		
<b>SISTEMA FORZA LAVORO/FORMATIVO</b>		
Disponibilità di manodopera specializzata sul territorio		
Disponibilità di istituzioni scolastiche funzionali alle attività produttive da localizzare sul territorio		
Possibilità di stabilire sinergie con istituzioni scolastiche e fondazioni sul territorio		
Disponibilità di stabilire legami con Università e centri di ricerca sul territorio		

Necessità di localizzarsi su un territorio con caratteristiche che favoriscono le attività dell'azienda (istruzione, manodopera, materie prime, mercato...)		
Livello elevato di conoscenza delle tecnologie disponibili per la forza lavoro sul territorio		
Grado di informazione del territorio rispetto le tematiche della sostenibilità		
<b>QUALITÀ DELLA VITA</b>		
Incidenza della qualità della vita percepita e rilevata come fattore che favorisce la localizzazione di un'impresa		
Incidenza della sensibilità del territorio alle tematiche della sostenibilità		
<b>RAPPORTI CON I MERCATI ESTERI PER LE IMPRESE DEL TERRITORIO</b>		
Presenza di un numero elevato di imprese estere nel territorio		
Presenza di un'alta concentrazione di imprese che esportano nel territorio		
Presenza di potenziali fornitori		
Alta concentrazione di esportazioni per occupato nel territorio		
<b>FATTORI DI ATTRATTIVITÀ DI UNA SEDE DA COSTITUIRSI SU UN' AREA ATTUALMENTE DISMESSA (confronto rispetto al greenfield)</b>		
Sfruttamento di una localizzazione migliore		
Sfruttamento di una situazione di vantaggio dovuta all'insediamento sul brownfield		
Sfruttamento della potenzialità a livello di immagine di non aver impattato sul territorio con una costruzione su aree verdi		
Superamento delle normative restrittive che penalizzano l'insediamento sul greenfield		
Sfruttamento di un migliore posizionamento all'interno del tessuto urbano per lavorazioni e attività particolari		
<b>DISPONIBILITÀ DI INFORMAZIONI E QUALITÀ DELL'APPARATO INFORMATIVO DISPONIBILE RELATIVO ALLE AREE</b>		
Disponibilità di informazioni sulla storia del sito produttivo		
Disponibilità di informazioni sulla situazione urbanistica		
Disponibilità di informazioni e analisi sulla potenzialità del sito a livello industriale		
<b>FATTORI ESOGENI TERRITORIALI</b>		
<b>SISTEMA AMMINISTRATIVO, FINANZIARIO, GIUDIZIARIO E FISCALITÀ</b>		
Costo di avviamento di un'impresa		
Incidenza del carico fiscale		
Tempi di ottenimento di un rimborso fiscale		
Tempi di riscossione dei crediti da privati		
Tempi di riscossione crediti da PA		
Certezza del carico fiscale in sede di pianificazione		
Peso in termini di ore/uomo e costi per adempiere a necessità burocratiche		
<b>FATTORI DI SCELTA DI UN'AREA ALL'INTERNO DI UN COMUNE</b>		
<b>FATTORI DI SCELTA LOCALIZZATIVA SU SCALA COMUNALE</b>		
Comune (scelta del Comune di localizzazione)		

rispetto ad altri)		
Disponibilità di terreni/aree		
Superficie		
Stato PGT		
Oneri di urbanizzazione primaria		
Oneri di urbanizzazione secondaria		
Smaltimento rifiuti		
Totale oneri		
<b>PARAMETRI QUALITATIVI/QUANTITATIVI</b>		
Densità Urbanistica		
Densità traffico		
Distanza dal centro di una grande città		
Presenza di trasporti pubblici		
Presenza di servizi complementari		
Presenza di risorse tecniche		
<b>PARAMETRI RELATIVI ALLE RELAZIONI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE</b>		
Efficienza degli uffici preposti nelle istituzioni		
Certezza di una risposta in tempi rapidi		
Efficienza della legge regionale e delle norme comunali		

# Allegato 2.3.

## Panel di imprese intervistate

A2A S.p.A.  
ABB S.p.A.  
Arkema S.r.l.  
Boffi S.p.A.  
Chemical Roadmaster Italia S.a.s.  
Cryptobrand S.r.l.  
Digital Fabbrichetta S.r.l.  
D-orbit S.r.l.  
Dresser Italia S.r.l.  
E-scentia S.r.l.  
Farmavox S.r.l.  
Fast4ward S.r.l.  
Friem S.p.A.  
Galatea Biotech S.r.l.  
General Electric International Inc.  
GS4C S.r.l.  
iMoon S.r.l.  
Infa Group S.p.A.  
Isopren S.r.l.  
Kingfisher polymers S.r.l.  
Kirana S.r.l.  
Macor di Trucazzano S.r.l.  
Mast S.r.l. (Hic Enotech 2.0)  
Micro 4 You S.r.l.  
Molino Pagani S.p.A.  
Nitrolchimica S.p.A.  
Nuncas S.p.A.  
Nutricia Italia S.p.A.  
Pandora Technology S.r.l.  
Piano C S.r.l.  
Pilegrowth tech S.r.l.  
Proxentia S.r.l.  
Robotema S.r.l.  
Route220 S.p.A.  
Sanofi S.p.A.  
Secret Italy S.r.l.  
Sia Aerospace S.r.l.  
Social Nation S.r.l.  
SOL S.p.A.  
Tensive S.r.l.  
Trafileria Lombarda S.p.A.  
Truffini & Regge' Farmaceutici S.r.l.



Parte 3

Benchmark internazionale di  
misure attivate e replicabilità in  
Italia



# Indice Contenuti Parte 3

<b>3.1. INTRODUZIONE</b>	<b>81</b>
<b>3.2. METODO</b>	<b>82</b>
<b>3.3. IL PROCESSO DI ATTRAZIONE DI UN INVESTIMENTO SUL TERRITORIO: MEZZI, SOGGETTI COINVOLTI E CARATTERISTICHE GESTIONALI RICHIESTE</b>	<b>84</b>
<b>3.4. SELEZIONE DELLE MISURE ATTUATE DAGLI STATI PER FACILITARE IL PROCESSO DI ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI ESTERI</b>	<b>87</b>
<b>3.5. PRINCIPALI RISULTATI/DRIVER PER L'ATTRAZIONE</b>	<b>97</b>
<b>3.6. LETTURA SINOTTICA E COMMENTATA DELLE MISURE ANALIZZATE, L'APPLICABILITÀ IN ITALIA</b>	<b>100</b>
<b>ALLEGATO 3.1. LE SCHEDE DELL'ANALISI DI BENCHMARK</b>	<b>106</b>
<b>ALLEGATO 3.2. LA RIVOLUZIONE DIGITALE BRITANNICA. "TECH NATION 2016: TRANSFORMING UK INDUSTRIES"</b>	<b>124</b>



## 3.1. Introduzione

L'obiettivo dello studio è raccogliere misure per l'attrazione di investimenti messe in campo da agenzie istituzionali estere con questa *mission* e verificarne la replicabilità anche nel nostro Paese. Una focalizzazione particolare è sulle misure e gli strumenti per l'attrazione di imprese manifatturiere, per le quali è particolarmente critica la fase di scelta localizzativa e insediamento dell'attività, come è emerso dall'indagine sui fattori localizzativi delle imprese manifatturiere che ha preceduto l'attuale analisi.

Lo studio è dunque da considerarsi come la prosecuzione dell'analisi dei fabbisogni delle imprese intervistate nel corso della prima fase della ricerca, e le misure individuate dallo studio dei benchmark esteri sono state selezionate in modo coerente con le richieste emerse dalle imprese. Con la stessa logica, è stato assunto il punto di vista delle aziende come criterio per la valutazione del loro grado di applicabilità sul nostro territorio. Completezza informativa delle proposte insediative, valutazione del rischio amministrativo, concretezza nella fase localizzativa finale (il cosiddetto "ultimo miglio") e snellezza della catena decisionale, per esempio, sono fattori determinanti nelle scelte insediative delle imprese, cui le agenzie di attrazione investimento estero provano a rispondere con strategie diverse che lo studio illustra, evidenziando le *best practice* e fornendo un contributo critico rispetto alla loro replicabilità o adattamento nel nostro contesto di riferimento.

È doveroso sottolineare che la realizzazione della ricerca in concomitanza all'EXPO 2015 ha permesso di usufruire della presenza all'evento di decisori e rappresentanti di molte agenzie di attrazione degli investimenti. Il loro contributo è stato decisivo per l'approfondimento sulle misure messe in atto in altri Paesi.

## 3.2. Metodo

L'analisi è stata inizialmente indirizzata alle agenzie di attrazione investimenti associate alla World Association Investment Promotion Agencies (WAIPA), cui aderiscono tutte le maggiori agenzie nel mondo. Il gruppo di lavoro del Dipartimento ABC del Politecnico di Milano ha sottoposto alle agenzie un questionario studiato in accordo con Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza e Invest in Lombardy<sup>20</sup>. Sulla base delle risposte fornite e delle informazioni disponibili (siti web e materiale informativo inviato), sono state costruite le 15 schede riportate nell'allegato 1, che hanno permesso di elaborare una prima comparazione sia su struttura e modalità di operare delle agenzie, sia sui punti di forza dell'offerta proposta per attrarre imprese sui singoli territori.

Questo lavoro è stato poi ulteriormente approfondito con un'indagine sulle misure adottate dalle agenzie campione per potenziare la capacità attrattiva del proprio territorio, successivamente comparate con i principali fattori di scelta localizzativa espressi dalle imprese nella parte di ricerca a tale indagine dedicata. Dal confronto è scaturita una selezione di 8 misure<sup>21</sup> significative per la corrispondenza con le richieste delle imprese, analizzate anche dal punto di vista del potenziale di applicabilità nel contesto italiano e in particolare lombardo, dove si concentra la maggior parte dell'interesse degli investitori internazionali.

In generale, i modelli di agenzia per l'attrazione degli investimenti esteri sono due:

- agenzie governative che operano a livello nazionale e svolgono un'azione centralizzata, di carattere strategico e hanno il compito di tradurre le politiche governative in azioni utili all'attrazione di investimenti;
- agenzie territoriali, in grado di rappresentare un territorio, non necessariamente coincidente con i confini amministrativi di una singola regione.

La ricerca ha scelto di analizzare le misure proposte dalle agenzie nazionali e, in particolare, la relazione tra le attività promosse a scala nazionale e le conseguenti azioni a scala locale. Il modello di governance proposto dalle agenzie nazionali prevede, altresì, un'analisi dell'investitore che ha l'obiettivo di indirizzare l'investimento verso le regioni e i territori più idonei in rapporto alle specifiche vocazioni, limitando le potenziali concorrenze tra regioni di uno stesso Paese.

In tutti i casi sono stati considerati come preferenziali il carattere e l'applicabilità delle misure proposte in relazione alle esigenze espresse dalle imprese intervistate nelle fasi precedenti dell'analisi più che alla confrontabilità del territorio nel quale queste hanno avuto origine. Per questo motivo, e per la significatività delle misure adottate, il campione è stato integrato con i casi di Moscow City Government e di London & Partners, soggetti deputati all'attrazione degli investimenti per le rispettive aree metropolitane, nonché di AmCham<sup>22</sup>, riferimento per l'attrazione degli investimenti sul suolo americano.

---

<sup>20</sup> "Invest in Lombardy è il servizio responsabile per l'attrazione di investimenti esteri in Lombardia. Il progetto è promosso da Unioncamere Lombardia, dal Sistema Camerale lombardo e da Promos - l'Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano - con il supporto di Regione Lombardia. Invest in Lombardy è un network regionale che supporta il mondo imprenditoriale, fornendo l'assistenza necessaria alla finalizzazione dell'investimento estero sul territorio" (da [www.investinlombardy.it](http://www.investinlombardy.it))

<sup>21</sup> Per la descrizione dettagliata delle misure si veda il Capitolo 4.

<sup>22</sup> "L'American Chamber of Commerce in Italia (AmCham) è un'organizzazione privata senza scopo di lucro. È affiliata alla Chamber of Commerce di Washington D.C., la Confindustria statunitense, della quale fanno parte oltre tre milioni di imprese. È inoltre socio fondatore dell'European Council of American Chambers of Commerce, l'organismo che tutela il libero scambio tra Unione Europea e Stati Uniti. Oltre alla sede centrale di Milano, AmCham è presente nelle maggiori città italiane e statunitensi attraverso una rete di rappresentanti locali" (da [www.amcham.it](http://www.amcham.it)).

A seguito di una prima verifica, non sono state considerate altre agenzie di livello locale, in quanto sono risultate con un basso livello organizzativo, orientate principalmente al marketing e alla valorizzazione del singolo territorio, spesso con un accento sul turismo e non sull'attrazione di imprese.

Dal campione sono state escluse anche le agenzie estere di attrazione investimenti orientate a raggiungere obiettivi quantitativi nel breve periodo creando misure molto variabili per attrarre singole imprese, ovvero misure molto attrattive nell'immediato, ma che rischiano nel medio-lungo periodo di non corrispondere più alle esigenze delle imprese e di produrre potenziali ricadute non compatibili con uno sviluppo sostenibile del territorio. Alcuni esempi di queste tipologie di soggetti locali preposti all'attrazione investimenti sono: Catalonia Trade & Investment, Invest in Carinzia, Canton Ticino.

## 3.3. Il processo di attrazione di un investimento sul territorio: mezzi, soggetti coinvolti e caratteristiche gestionali richieste

Dall'analisi delle strategie e delle politiche di attrazione degli investimenti delle agenzie si possono definire le tre fasi del processo di attrazione di un investimento in base ai mezzi utilizzati, ai soggetti coinvolti e alla caratteristica gestionale propria della fase.

Attraverso l'analisi delle fasi di seguito esposta si possono ottenere delle informazioni utili alla progettazione di un processo di attrazione degli investimenti sul territorio.

### **Le attività alla base del modello di attrazione degli investimenti promosso dalle agenzie**

La parcellizzazione dei soggetti coinvolti nel processo di attrazione di investitori esteri è uno degli aspetti emersi dall'analisi generale delle agenzie di attrazione degli investimenti. Nello studio di un modello di attrazione degli investimenti esteri vanno distinte le attività:

1. di scouting (ricerca e contatto di potenziali investitori esteri);
2. di informazione e di contatto con l'impresa;
3. di localizzazione dell'investimento sul territorio.

Queste tre attività saranno poi alla base delle proposte per fasi del processo di attrazione e localizzazione dell'investimento sul territorio.

### **Fase informativa**

#### **Mezzi**

- Brochure informative
- Siti Internet
- Roadshow (sistema pull): vengono presentati i pregi del Paese o della Regione a un target ampio di interlocutori (associazioni, imprese, istituzioni)
- Scouting diretto (sistema push): vengono presentati i punti di forza del Paese o della Regione in base ad analisi specifiche sulle esigenze delle imprese potenziali investitrici e incontri mirati
- Presenza di uffici locali nei Paesi esteri o nelle rappresentanze consolari all'estero

### **Soggetti coinvolti**

In questa fase le agenzie di attrazione degli investimenti adottano strategie differenti, parzialmente influenzate dalla necessità di supportare le scelte strategiche decise a livello politico. Le strategie più aggressive puntano sui fattori di debolezza del Paese da cui si intendono attrarre imprese, e l'offerta territoriale è costruita per differenza. Nella fase informativa vengono coinvolte dalle agenzie di attrazione investimento profili interni con una formazione generale sull'offerta territoriale del Paese, che hanno il compito di comprendere i bisogni dell'impresa estera per poi indirizzarla all'ufficio nazionale o alla regione più idonea in rapporto alle esigenze prioritarie espresse (distretti, mercato potenziale, infrastrutture...).

### **Caratteristica gestionale richiesta in questa fase**

In questa fase è necessaria una forte capacità di analisi delle esigenze delle imprese da attrarre, serve un metodo per comprendere e sistematizzare i bisogni non espressi delle imprese, quelli necessari e quelli superflui. La fase è critica poiché l'impresa non ha spesso le idee chiare su quale localizzazione potrebbe scegliere e sta valutando anche altri Paesi.

## **Fase di contatto con l'impresa**

### **Mezzi**

- Inviti specifici all'impresa
- Impiego di project manager dedicati
- Impiego di informazioni su database consolidati
- Sopralluoghi sul campo e incontri
- Trattative commerciali tra vari soggetti coinvolti nel processo (enti statali, regionali, professionisti, aziende di real estate...)

### **Soggetti coinvolti**

In questa fase le agenzie coinvolgono dei project manager, spesso esperti di infrastrutture, mercato e di filiere produttive. Il project manager dei progetti di successo è un aggregatore di competenze.

### **Caratteristica gestionale richiesta in questa fase**

La criticità di questa fase è rappresentata dal corretto inquadramento dell'attività all'interno di una realtà differente dal Paese d'origine. La complessità delle variabili è estrema e questa fase occupa gran parte delle risorse e del tempo in ricerche (dei siti produttivi, degli incentivi, delle migliori localizzazioni in termini regionali).

Questa è anche la fase delle trattative con l'investitore e della valutazione delle eventuali deroghe a normative in vigore da accordare per consentire l'insediamento e l'avvio della nuova attività produttiva.

## **Fase di localizzazione fisica (ultimo miglio)**

### **Mezzi**

Permessi, *due diligence* documentale e tecnica di aree e immobili individuati per l'insediamento dell'impresa.

### **Soggetti coinvolti**

Uffici locali e professionisti.

### **Caratteristica gestionale richiesta in questa fase**

Questa è la fase più delicata perché il rischio è che la complessità burocratica o un deficit informativo inficino il lavoro delle prime due fasi.

Alcune agenzie terminano il proprio contatto con l'impresa dopo averla indirizzata a un project manager locale<sup>23</sup>, limitandosi a un'attività informativa e di primo filtro. Meno diffusa appare la strutturazione di servizi permanentemente offerti alle imprese.

## **Fase di radicamento dell'azienda nel tessuto territoriale**

**Questa è la fase nella quale l'impresa si integra con il contesto insediativo, rilevante per la continuità e il mantenimento dell'investimento sul territorio.**

### **Mezzi**

Integrazione nelle business community del territorio.

### **Soggetti coinvolti**

Agenzie di attrazione investimenti, enti locali, imprese e associazioni d'impresa del territorio.

### **Caratteristica gestionale richiesta in questa fase**

Controllo e analisi delle potenzialità, compiti istituzionali da parte dei soggetti coinvolti, specifici per ruolo e competenze.

## **Formazione delle risorse dedicate**

La formazione del personale degli Enti Locali è un punto fondamentale del successo delle strategie di attrazione degli investimenti esteri; il modo di operare di un decisore estero non è compatibile con strutture locali nate per interagire solo con interlocutori locali. In alcuni Paesi analizzati, infatti, vengono incentivati gli interventi di formazione del personale pubblico con l'obiettivo di rendere più attrattivo il territorio proprio per gli investitori stranieri, non solo nella conoscenza delle lingue ma anche nella flessibilità di adattamento a diversi stili di lavoro.

Le agenzie di attrazione degli investimenti più evolute nel rapporto tra Pubblica Amministrazione e impresa hanno inoltre formato personale specifico interno, assimilabile alla figura del project manager, in grado di portare a termine la localizzazione dell'investimento coordinando le attività delle controparti amministrative coinvolte.

---

<sup>23</sup> Questo elemento, la creazione di un "single point of contact", accomuna in generale tutti i casi di IPA (Investment Promotion Agency) analizzati.

## 3.4. Selezione delle misure attuate dagli Stati per facilitare il processo di attrazione degli investimenti esteri

Di seguito si riporta una selezione delle misure adottate dalle agenzie e organizzazioni dedicate all'attrazione degli investimenti esteri nelle quali si sono individuati elementi di replicabilità, con opportuni adattamenti, al contesto italiano.

### **La riduzione del rischio legato alla burocrazia: la polizza assicurativa per le imprese - Moscow City Government**

Nel pacchetto di misure emanate dal Moscow City Government per la riduzione del rischio di impresa c'è una norma che favorisce l'insediamento delle imprese estere sul territorio nazionale basata sulla ri-assicurazione degli effetti negativi al business dovuti a cause imputabili alla Pubblica Amministrazione. L'investitore che decide di localizzare la propria attività a Mosca sottoscrive una polizza che rimborserà gli effetti dei ritardi nella concessione dei permessi concessori, basata sul principio del mancato guadagno<sup>24</sup>.

### **Un contesto economico innovativo e vivace: le eccellenze londinesi come ambasciatori del territorio - London & Partners**

La caratteristica di agenzia cittadina viene declinata in maniera evoluta con informazioni complete già sul sito web; per le informazioni dettagliate si rimanda all'invito a contattare un senior account manager.

Una caratteristica saliente di London & Partners è il focus sulla volontà di presentare l'offerta di business della città legata ai settori più innovativi, tra cui Tech, Life Sciences, Financial

---

<sup>24</sup> Questo strumento è stato illustrato insieme ad altri come "additional guarantees for investors", in occasione della conferenza "Moscow - the new possibilities for industrial production", a cura della Camera di Commercio Italo-Russa, in collaborazione con il Dipartimento della Scienza, Politica industriale e imprenditorialità, Milano, 30 giugno 2015.

Services, Business Service, Retail, Video Games, EdTech, Fintech, Creative Industries. La strategia di rivoluzione digitale viene incentivata per tutto il Regno Unito e non solo per la capitale, con l'intento di alzare il tasso di sviluppo tecnologico e la caratterizzazione industriale di tutto il Paese attraverso programmi specifici e politiche strategiche<sup>25</sup>.

Un aspetto importante e molto particolare della politica di attrazione degli investimenti della Città di Londra e della sua area metropolitana è legata all'identificazione delle eccellenze nei campi del business (e dello sport) che si fanno promotori del territorio. Le imprese attraverso i propri decisori presentano i motivi della scelta di localizzarsi a Londra, divenendo essi stessi elemento attrattore. La testimonianza diretta delle imprese costituisce una forma di validazione dei motivi che spingono altri potenziali investitori a eleggere Londra come localizzazione.

Lo stesso schema è utilizzato per la promozione del territorio attraverso le eccellenze nei campi delle scienze. La vicinanza ai centri di ricerca e alle università è un driver di attrattività utilizzato da molte agenzie, ma il legare le possibilità di business per gli investitori potenziali alle persone che hanno avuto successo grazie al territorio e al suo clima è una particolarità del caso londinese.

Un livello ulteriore è rappresentato dalla presenza diretta della figura del Mayor of London, il corrispettivo del Sindaco nell'ordinamento italiano, nelle campagne di promozione del territorio. La garanzia di qualità del territorio attrattivo è data anche dall'impegno del decisore politico, sin dalla fase di *scouting*.

Questo tipo di approccio è coerente con la strategia di integrazione multilivello da parte dei decisori britannici per l'attrazione degli investimenti sul territorio, basata su una forte idea di partenariato pubblico-privato, all'interno della quale anche i singoli si fanno ambasciatori del territorio, testimoniando il proprio successo attraverso le caratteristiche competitive dell'area nella quale si sono potuti esprimere al meglio. L'ambasciatore ha una duplice funzione: è ambasciatore del territorio ed è un fattore attrattivo per il trasferimento di competenze che può generare la vicinanza allo stesso da parte di investitori potenziali.

## **La chiarezza e l'accessibilità delle informazioni: il database dell'offerta territoriale - Polonia e Moldavia**

Polonia e Moldavia si avvalgono di un sistema informativo per l'offerta delle aree nelle quali far atterrare gli investimenti, un database di libera consultazione e di facile accesso che presenta le caratteristiche delle aree con informazioni di tipo immobiliare e geografico, utili alle imprese.

L'importanza di questo tipo di database è fondamentale per le prime fasi di ricerca del sito nel quale indirizzare il proprio investimento, facilita la scelta della Regione e fornisce uno strumento chiaro per effettuare dei confronti veloci per il decisore aziendale.

---

<sup>25</sup> Si veda l'allegato "La rivoluzione digitale britannica. "Tech Nation 2016: transforming uk industries".

Database di questo tipo sono dedicati all'offerta territoriale e sono stati creati in maniera specifica per l'attrazione degli investimenti, non forniscono altre informazioni dirette se non quelle utili alla prima fase del processo di scelta della zona a beneficio dell'impresa.

I punti di forza di database creati e implementati allo scopo risiedono in:

- Sistemi snelli, chiari, multilingue, facilmente consultabili per le imprese che vogliono localizzarsi
- Target chiaro del potenziale fruitore
- Flessibilità del sistema bassa ma molto funzionale allo scopo
- Interfaccia in inglese e lingua locale
- Dati condivisi e condivisibili facilmente
- Informazioni non superflue, né mancanti o ridondanti, omogenee per area
- Database facilmente raggiungibile in pochi click, anche da motori di ricerca del web con parole chiave "Invest in Poland" o "Invest in Moldova"
- Le informazioni sono sempre aggiornate e contengono aree pubbliche e private.

## Il database dell'agenzia moldava

I parametri di scelta e la presentazione delle aree avviene secondo lo schema che si vede nelle due figure successive.

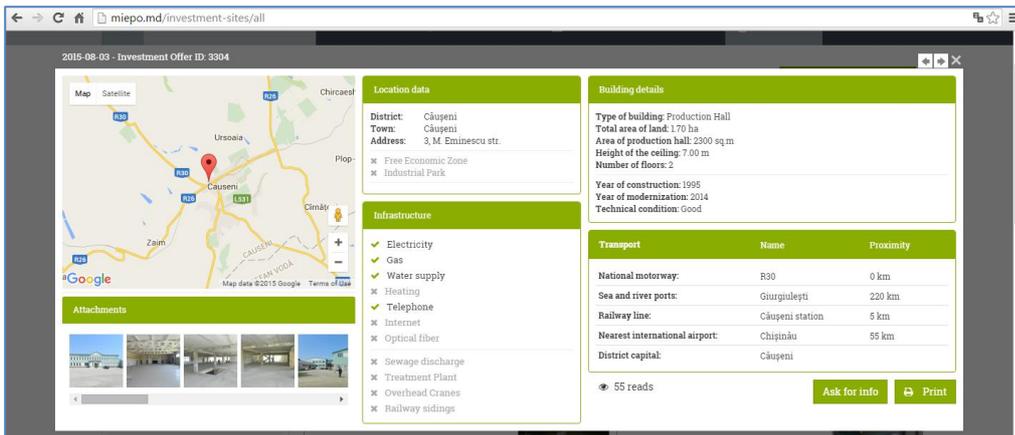
Il potenziale investitore può individuare una prima scelta di aree o immobili selezionando dal menù del sito una serie di parametri immobiliari e geografici.

Figura 6 - I parametri di scelta delle aree nel database

The screenshot displays a web interface for searching industrial areas. On the left, there are two main sections: 'BUILDING INFO' and 'SEARCH BY DISTANCE'. The 'BUILDING INFO' section includes filters for Area (ha), Total area of land (ha), Area of office, Area of production hall (sq.m), Land use, Type of building, Number of floors, Floor carrying capacity (kg/sq.m), Height of the ceiling (m), Technical condition, Year of construction, and Year of modernization. The 'SEARCH BY DISTANCE' section includes filters for distance from District capital, Motorway, Airport, Railway line, and Sea/River ports. The main area shows a grid of property listings, each with a header (Offered by, Offer ID, date), a description (Address, Area of Production Hall, Total area), and a small image. The listings include: 1. Offered by SC "Maxihiv" SRL, Offer ID: 3382, 2015-08-24, Address: Călărași, 73, M. Eminescu str., Area of Production Hall: 450 sq.m, Total area: 0.30 ha. 2. Offered by SA "Fabrica de Conserve din Călărași", Offer ID: 3387, 2015-09-26, Address: Călărași, 3, Călărașilor str., Area of Production Hall: 3500 sq.m, Total area: 14.95 ha. 3. Offered by Cooperativa de întreprinzator "Horea Service", Offer ID: 3407, 2015-08-28, Address: Horești, Horești village, Ialoveni district, Area of Production Hall: 9750 sq.m, Total area: 13.09 ha. 4. Offered by SA "Galanta", Offer ID: 3460, 2015-09-08, Address: Orhei, 171, Vasile Lupu str., Area of Production Hall: 6300 sq.m, Total area: 4.43 ha. 5. Offered by "McMEAL" SRL, Offer ID: 3464, 2015-09-08, Address: Bacioi village, 6, Izvoarelor str., Bacioi village, Chisinau municipality, Area of Production Hall: 1163 sq.m, Total area: 0.53 ha. 6. Offered by "Dominos" SRL, Offer ID: 3469, 2015-09-09, Address: Strășeni, 3, Ștefan cel Mare str., Area of Production Hall: 1500 sq.m, Total area: 0.49 ha. At the bottom, there is a pagination control with buttons for 1, 2, 3, 4, 5, next, and last.

Fonte: [www.miepo.md](http://www.miepo.md)

Figura 7 - Il database delle aree offerte



Fonte: www.miepo.md

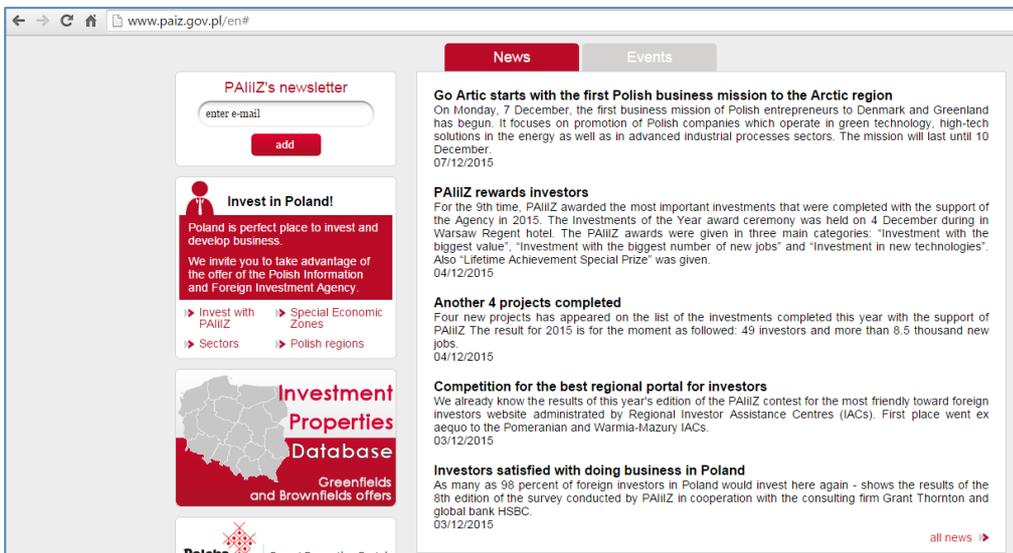
## Il database dell'agenzia polacca

Il database polacco viene presentato come “Investment Properties Database” – Greenfield and Brownfield<sup>26</sup> offers” ed è facilmente raggiungibile dalla prima pagina del sito dell'agenzia polacca per l'attrazione degli investimenti esteri.

All'offerta delle aree è attribuita grande rilevanza in quanto l'agenzia ritiene che nella prima fase conoscitiva l'impresa venga fortemente influenzata dall'organizzazione dell'offerta del territorio.

La presentazione delle aree nel database dell'agenzia polacca è costantemente aggiornata e racchiude informazioni fotografiche e cartografiche; è indicata inoltre la proprietà - pubblica o privata - dell'area. L'aggiunta di nuove offerte è possibile direttamente dal sito attraverso la supervisione di Paiz (Polish information and foreign investment agency).

Figura 8 - Il database dell'offerta delle aree greenfield e brownfield



Fonte: www.paiz.gov.pl

<sup>26</sup> Il termine brownfield è molto usato nell'ambito delle scelte localizzative, urbanistica o in architettura. La definizione può avere un'accezione economica, con particolare riferimento agli investimenti diretti esteri (Definizione dell'OCSE di FDI (Foreign Direct Investment, Investimenti Diretti o IDE in italiano). Dal punto di vista territoriale l'investimento brownfield deve essere inteso come “area precedentemente utilizzata a fini antropici, di tipo produttivo e attualmente dismessa o sottoutilizzata, con problemi di contaminazione reali o percepiti, localizzata in un contesto urbano o comunque infrastrutturato, necessitano di interventi per essere riattivate”. Nell'ambito della ricerca la definizione seguita sarà sempre quella di carattere territoriale; questo per distinguere il termine brownfield usato per gli investimenti puramente finanziari di tipo M&A (Merger and Acquisition), che sono relativi alla fusione o all'acquisizione di quote di aziende nazionali da parte di investitori esteri.

Figura 9 - L'indicazione delle aree nel database territoriale

The screenshot shows the 'Investment Properties Database' interface. At the top, it says 'Investment Properties Database' and 'POLISH INFORMATION AND FOREIGN INVESTMENT AGENCY'. Below this, there are navigation buttons: 'SEARCH OFFERS', 'ADD NEW OFFER', 'SEND ACTUALIZATION REQUEST', and 'LOGIN'. There are also links for 'Contact us' and 'Instruction of adding offers (in Polish)'. The main content area is titled '2019 item(s) found' and shows a grid of 12 property offers. Each offer card includes the offer ID, date, location, zoning, and site area. For example, the first offer (ID: 6466) is located in Dąbrowa Tarnowska / Village Morzychna, Malopolskie, with a site area of 13.05 ha and zoning for 'Production and services'. The left sidebar contains search filters for 'Property type' (greenfield/brownfield), 'Infrastructure' (Water, Electricity, Gas, Sewage system, Railway siding), 'Ownership', and 'Search by distances' (Highway, National road, Railway, International airport, Seaport, Riverport, Voivodeship city).

Fonte: www.paiz.gov.pl

Figura 10 - Le schede di presentazione e descrizione delle aree

The screenshot shows a detailed view of a property offer (ID: 6466). The page is titled 'Offer description id=6466: Offer 1 of 2019'. It features a map of the location in Dąbrowa Tarnowska / Village Morzychna, Malopolskie. The 'Location data' section includes: Town/street: Dąbrowa Tarnowska / Village Morzychna; Voivodeship: Malopolskie; Area: 13.05 ha; SEZ: Kraków Technology Park; Zoning: Production and services. Below this is a table of 'Distances' and 'Infrastructure in property':

Distances:			Infrastructure in property:	
Infrastructure type	Name and details	Distance and time	Infrastructure type	Distance (m)
Highway	A4	11	Water	0.45
Railway	Tarnów	20	Electricity	0.3
International airport	Rzeszów - Jasionka	101 km, 72 min	Gas	0.45
Voivodeship city	Kraków	105 km, 75 min	Sewage system	0.45
Access road	Dirt	Near	Railway siding	

The page also includes an 'Attachments' section with a map and a 'Zoning: Industry' section. At the bottom, there are more property offers listed in a grid format.

Fonte: www.paiz.gov.pl

# La certificazione qualitativa dell'offerta insediativa: il Golden site contest per determinare i siti con parametri favorevoli all'investimento - Polonia

La politica dell'agenzia polacca per l'informazione e la promozione degli investimenti esteri, come è stato già scritto nei paragrafi precedenti, fa dell'informazione al potenziale investitore uno dei punti di forza dell'offerta.

Il Golden site contest è un premio che viene consegnato e pubblicizzato dall'agenzia per i siti che hanno ottenuto un punteggio alto rispetto a una serie di parametri di qualità stabiliti da PAIZ assieme a una giuria di esperti. Il marchio di qualità garantisce l'impresa che l'investimento nelle aree cui è stato assegnato il bollino d'oro è più vantaggioso perché meno rischioso.

Lo schema proposto da PAIZ ha una duplice validità: è utile sia per il lato informativo, di primo contatto, che per la fase successiva di localizzazione sul territorio, l'ultimo miglio.

Figura 11 - Rappresentazione nel database delle aree con il bollino d'oro

The screenshot shows the PAIZ website interface for searching investment sites. The search results are displayed in a grid format, showing 15 items found. Each item includes details such as the offer ID, date, location, zoning, and site area. A 'Golden Site Contest' badge is visible on several items, indicating that these sites have been certified as high-quality investment opportunities. The interface includes search filters for property type, infrastructure, and ownership, as well as a 'Search by distances' section.

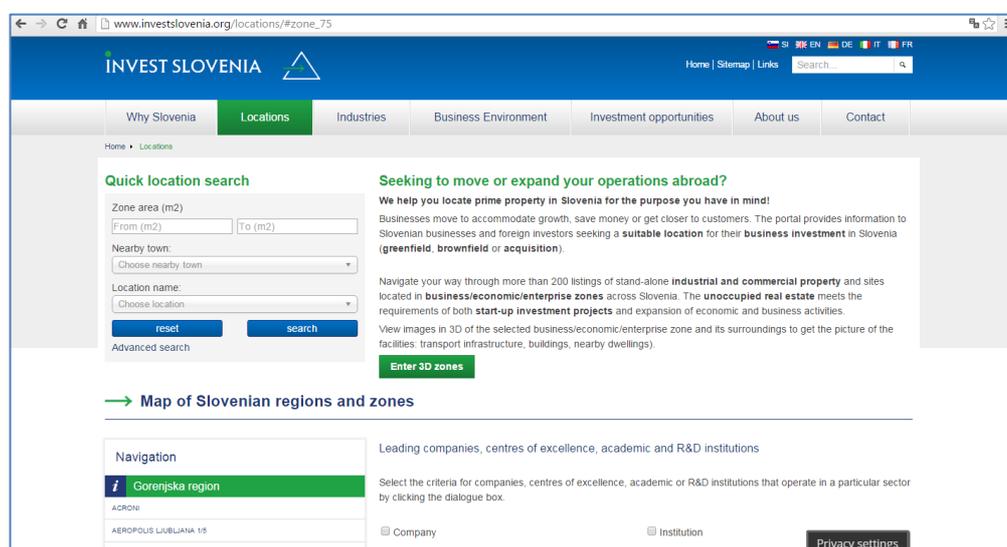
Offer ID	Date	Location	Zoning	Site Area
5445	2015-03-25	Brześć Kujawski / Machnaczk, Kujawsko-Pomorskie	Production and service	30 ha
5457	2014-10-30	Smetowo Graniczne / Dworcowa 10, Pomorskie	Production, warehouse and storage	51.7 ha
5435	2015-03-20	Siemianowice Śląskie / Bytomska, Śląskie	Industry, production	6.31 ha
5435	2014-10-30	Polaniec / Produkcyjna, Świętokrzyskie	Planning for public services, manufacturing facilities and	5.3228 ha
5430	2014-10-30	Bochnia / Krzeczowska, Małopolskie	Area destined for production, service and	8.8198 ha
1727	2014-10-28	Kleszczów / Złobnica, Łódzkie	Industry, warehouses, storage, production	91.44 ha
3066	2014-10-28	Ropczyce / Przemysłowa, Podkarpackie	Industry, services, production, warehouses, storage	3.2 ha
3430	2014-10-28	Wzreszka / Chodcza Wielka, Wielkopolskie	Industry	44.44 ha

Fonte: [www.paiz.gov.pl](http://www.paiz.gov.pl)

# L'offerta insediativa per imprese ad alto tasso di innovazione: l'offerta delle aree in 3D - Slovenia

Invest Slovenia offre la possibilità di inserire aree in offerta anche in 3D al fine di poter fornire al potenziale investitore un'idea anche delle aree vicine al lotto scelto. Il sito propone localizzazioni greenfield o brownfield ma si rende disponibile anche ad assistere l'apporto di capitali esteri per l'acquisizione di imprese locali. Il sistema di rappresentazione 3D si rende utile anche in questo ultimo caso per avere una prima idea degli asset aziendali immobiliari. Il modello sloveno è interessante poiché nell'offerta territoriale viene inserita tra i parametri anche la vicinanza dei centri di ricerca come potenziali fattori di attrazione di attività innovative sul territorio.

Figura 12 - L'offerta territoriale di greenfield e brownfield in 3D

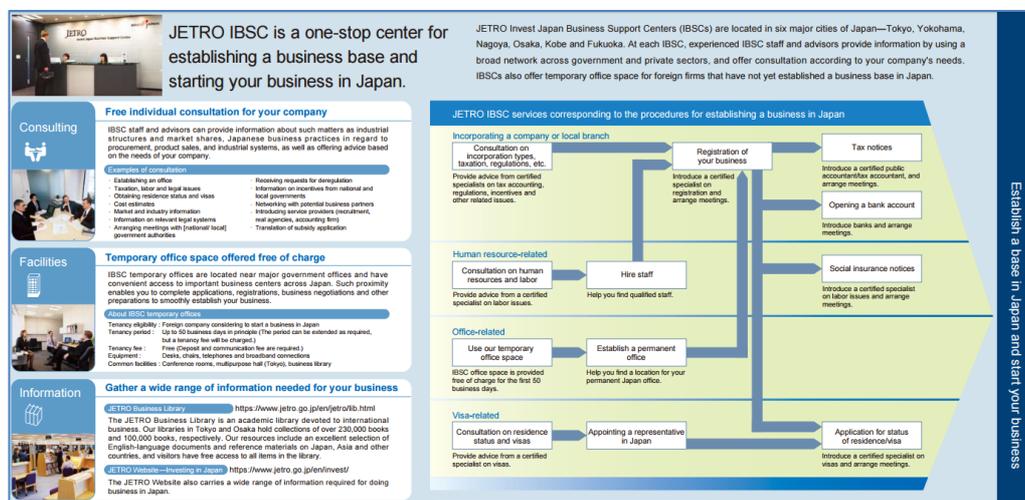


Fonte: [www.investslovenia.org](http://www.investslovenia.org)

# I servizi a supporto dell'impresa nella fase di avvio: il temporary office in loco per il potenziale investitore - Giappone

Jetro IBSC, "Invest Japan Business Support Centres", è una filiale della Agenzia per l'attrazione degli investimenti in Giappone che offre un servizio one-stop center per i potenziali investitori, l'assistenza viene completata da alcuni servizi classici di consulenza all'investitore e da alcuni servizi premium come l'offerta al potenziale investitore di una soluzione temporanea di spazio per uffici per poter completare le fasi iniziali della localizzazione. Gli spazi per uffici messi a disposizione sono attrezzati e godono di facility che permettono alle nuove imprese di concentrare il proprio lavoro sulle attività core sin dai primi momenti fino alla sistemazione definitiva.

Figura 13 – Il modello dei servizi forniti da Jetro IBSC



Fonte: [www.jetro.gov.jp](http://www.jetro.gov.jp)

Figura 14 – Le soluzioni di uffici temporanei

### 6 Invest Japan Business Support Centers (IBSCs)

#### Tokyo

Ark Mori Bldg. 7F,  
12-32, Akasaka 1-chome  
Minato-ku, Tokyo 107-6006  
Tel: +81-3-3582-4684  
Fax: +81-3-3584-6024




90 min. from Narita Airport by Airport Limousine Bus  
60 min. from Narita Airport to Tokyo station by the Narita Express Train  
10 min. from Tokyo station to the nearest station by train  
30 min. from Haneda Airport to the nearest station by train

Nearest Stations (Tokyo Metro: subway)  
1 min. walk from Exit 3, Roppongi-ichome station (N-05, Namboku line)  
3 min. walk from Exit 13, Tameike-sanno station (G-06 & N-06, Namboku & Ginza line)  
12 min. walk from Exit 4b, Kamiyacho station (H-05, Hibiya line)  
12 min. walk from Exit 5, Akasaka station (C-06, Chiyoda line)

#### Osaka

Osaka-Kokusai Bldg. 29F,  
2-3-13, Azuchi-machi, Chuo-ku,  
Osaka, Osaka 541-0052  
Tel: +81-6-4705-8660  
Fax: +81-6-4705-8650




To Hommachi station  
37 min. from Osaka International Airport  
39 min. from Kansai International Airport

Nearest Stations  
5 min. walk from Hommachi station on the Midosuji Line  
2 min. walk from Sakaisuji- Hommachi station on the Sakaisuji line.

#### Yokohama

Industry & Trade Center Bldg. 2F,  
2, Yamashita-cho, Naka-ku,  
Yokohama, Kanagawa 231-0023  
Tel: +81-45-222-8911  
Fax: +81-45-662-4980




90 min. from Narita Airport to Yokohama station by the Narita Express Train or Airport Limousine Bus  
30 min. from Haneda Airport to Yokohama station by train or Airport Limousine Bus  
5 min. walk from Nihon-odori station on the Minatomirai line  
10 min. from Yokohama station by taxi

#### Kobe

Kobe C.I.T. Center Bldg. 4F,  
5-1-14 Hamabe-dori, Chuo-ku,  
Kobe, Hyogo 651-0083  
Tel: +81-78-252-7505  
Fax: +81-78-252-7506




16 min. from Kobe Airport to Boeki Center station by the Port Liner  
1 min. walk from Boeki Center station  
70 min. from Kansai International Airport to Sannomiya station by Airport Limousine Bus  
40 min. from Osaka Airport to Sannomiya station by Airport Limousine Bus  
10 min. walk from Sannomiya station  
10 min. from Shin-Kobe station by taxi

Fonte: [www.jetro.gov.jp](http://www.jetro.gov.jp)

## **L'interlocutore unico: il ruolo del project manager evoluto nell'affiancamento all'investitore - Ungheria e Corea**

La chiarezza del processo localizzativo e la presenza del project manager evoluto, cioè esperto di filiere produttive e di territorio, sono i punti di forza di due agenzie governative per l'attrazione degli investimenti: quella ungherese (Hipa) e quella coreana (Kotra).

I project manager dei due Paesi affiancano i decisori delle imprese nell'identificare le esigenze specifiche e di contesto necessarie allo svolgimento e allo sviluppo delle attività produttive e determinanti per il successivo indirizzamento alla scelta delle aree nelle quali farle insediare, in base a parametri come la vicinanza dei fornitori, la potenzialità dell'area per quel determinato business, i servizi necessari al business etc. Il database di conoscenza del project manager evoluto è costituito dall'esperienza, dalla formazione tecnica ricevuta e da una serie di informazioni interne che costituiscono il patrimonio dell'agenzia. La chiarezza del processo favorisce sia la creazione di un repertorio sistematico delle esperienze pregresse cui potersi riferire, sia l'acquisizione da parte dei project manager di informazioni utili a supportare le imprese per tutto il ciclo di vita.

Questa modalità di accompagnamento è evidentemente più complessa di quelle che prevedono un puro supporto economico e si limitano a fornire indicazioni generali e dati aggregati sui potenziali insediamenti (aree e immobili).

## **La semplicità nell'avvio dell'impresa: l'E-Residency, la cittadinanza digitale - Estonia**

Per favorire l'ingresso di investitori esteri nel campo dell'innovazione, l'Estonia promuove il percorso di E-Residency: a un residente virtuale vengono assegnati una carta di identità elettronica e un tesserino fiscale per poter emettere fatture, pagare le tasse, firmare ed emettere contratti in via telematica. I "cittadini digitali" possono non aver mai varcato i confini estoni (i documenti si ritirano alla dogana), se svolgono il proprio business interamente in rete.

Questa misura è resa possibile dal forte livello di sicurezza informatica estone e dalla applicazione di processi concettuali snelli e moderni, favoriti dalla conformazione demografica della popolazione (bassa età media e diffusione tecnologica). L'alto livello di digitalizzazione dei processi della Pubblica Amministrazione estone e la forte propensione all'uso delle nuove tecnologie incrementano la trasparenza e la tracciabilità dei documenti, favorendo le attività di controllo dei processi amministrativi.

Per la replicabilità del modello è necessaria una profonda ristrutturazione dei processi burocratici e della catena delle responsabilità nella Pubblica Amministrazione.

## 3.5. Principali risultati/driver per l'attrazione

### **La vicinanza ai mercati, fornitori e potenziali partner come driver che spinge le imprese alla localizzazione**

Nelle proprie strategie alcuni Paesi fanno leva sulla vicinanza a mercati forti per attrarre imprese sui loro territori; questo driver è stato storicamente il motore della localizzazione per grandi imprese nei Paesi dell'Europa comunitaria a Est. Anche la presenza di mercati forti locali è sicuramente un driver rilevante; questa indicazione è in linea con i fattori di scelta localizzativa espressi dalle imprese lombarde come "importanti", emersi nella parte della ricerca che ha indagato le esigenze della domanda.

Appare determinante anche la capacità strategica di alcune agenzie di favorire investimenti e localizzazioni per sistemi di imprese, e non solo attuare singole iniziative. In particolare, per una grande impresa, è importante trovare opportunità favorevoli anche in termini di rete di fornitori e/o aziende che svolgono attività sinergiche e complementari. Questo significa che è necessario lavorare in termini di mercato (esiste una domanda di mercato per quel prodotto in quel territorio), ma anche in termini di filiera (esistono le condizioni affinché chi si localizza in quel territorio possa essere supportato da una catena di fornitori o partner adeguata).

### **La chiarezza informativa come driver di competitività territoriale**

Dall'analisi delle esigenze condotta nella prima fase del pacchetto di ricerche già citate e che hanno preceduto il presente documento, è emerso che la chiarezza informativa è un driver importante di scelta per le imprese, considerato come fondamentale in caso di decisioni localizzative.

Tale dato è emerso anche dall'analisi dei casi esteri: la chiarezza informativa è un driver di successo. I siti internet, le brochure informative chiare, multilingua e funzionali, i consigli mirati e professionali nelle fasi informative compongono un'offerta di qualità e attrattiva per il potenziale investitore. Buona parte di un processo localizzativo di successo parte dalla chiarezza delle informazioni; questo in Italia significa, per esempio, chiarezza sulle condizioni delle aree (morfologia, due diligence documentale e tecnica, obblighi, etc...). Informazioni generiche o la presenza di dati contraddittori inibiscono l'indicazione dei tempi certi per portare a termine la fase di localizzazione dell'investimento. Allo stesso tempo una scarsa chiarezza nei processi burocratici viene letta come difficoltà di fare business, aumentando la percezione del rischio degli investimenti.

### **L'“ultimo miglio”: la concretezza del risultato**

La combinazione delle politiche territoriali per l'incentivazione degli investimenti esteri nel Paese deve essere integrabile con azioni locali di "attivabilità" delle aree industriali. Ci

riferiamo ai processi legati al cosiddetto “ultimo miglio”: l’“atterraggio dell’investimento” (l’ultima fase del processo localizzativo) sulla specifica area all’interno del Comune. Tale fase, oltre a non vanificare gli sforzi delle fasi precedenti, che per propria natura sono dispendiose in termini di risorse impiegate e investimenti, deve valorizzare il territorio e renderlo attrattivo per altre imprese che desiderano localizzarsi in un’area in grado di offrire maggiori opportunità di collaborazione e crescita.

## **La formazione degli interlocutori con i potenziali investitori come driver di competitività territoriale**

Un elemento fondamentale nella riuscita del processo di attrazione, non strettamente appartenente al set di misure applicate dalle agenzie in favore delle imprese, è collegato al miglioramento dell’approccio con gli investitori attraverso la formazione specifica del personale addetto all’interlocuzione con essi e all’accompagnamento dell’impresa. Questa buona prassi dovrebbe essere portata nella fase dell’ “ultimo miglio” del processo di attrazione, stabilendo opportuni percorsi formativi, anche brevi ma coordinati e specifici, per gli addetti, tecnici e decisori della Pubblica Amministrazione, in modo da poter creare sul territorio di riferimento un clima favorevole alle imprese estere.

## **La governance: un sistema in equilibrio**

Benché il modello organizzativo dei soggetti deputati all’attrazione di investimenti non costituisca l’oggetto principale dell’analisi condotta, emerge chiaramente che la relazione tra scala nazionale e locale è il punto di forza della strategia di attrazione degli investimenti. L’azione non coordinata tra le regioni e lo stato centrale aumenta il rischio di una mancanza di attenzione a uno sviluppo coerente con le vocazioni territoriali e alle aspettative dell’impresa in termini di crescita ed espansione.

I partner territoriali riconoscono l’importanza di una regia centrale di coordinamento dalle agenzie di attrazione degli investimenti, come garanzia di sviluppo omogeneo ed efficiente di tutte le aree del Paese, rispettando vocazioni territoriali e vicinanza a fornitori e mercati.

## **La collaborazione pubblico-privato nei soggetti deputati all’attrazione di investimenti come driver per l’attrazione di nuove imprese**

Un altro driver per l’attrazione di investimenti, come visto nei casi di analisi delle agenzie AmCham e London & Partners, è costituito dalla forza rappresentativa prodotta dalla collaborazione tra enti pubblici e soggetti privati nelle attività di attrazione di investimenti. L’uso dell’immagine di alti personaggi politici o anche di altri campi, fortemente rappresentativi, rafforza l’identità di una città o di un Paese; questi testimonial o sponsor conferiscono autorevolezza alle azioni e alle iniziative di attrattività poste in essere dalle agenzie o dai diversi soggetti deputati all’attrazione di investimenti. È il caso di Londra, dove personalità forti del mondo politico (il Major cittadino, come anche il Prime Minister) appoggiano in prima persona le iniziative di attrazione coordinata, sponsorizzando - anche solo con interventi di immagine, commenti e divulgazione (non necessariamente con risorse economiche) il territorio di competenza trasmettendo un messaggio di forte identità e condivisione degli obiettivi. Questa modalità di promozione assume, inoltre, un valore esemplare della disponibilità che gli investitori troveranno presso le amministrazioni locali nell’accompagnarli ad avviare l’attività.

Caso analogo, emerso dall’analisi delle attività condotte da AmCham, è quello che affianca a questo tipo di interventi e sponsorizzazioni pubbliche (o di personalità con alta riconoscibilità pubblica) azioni di sponsorizzazione svolte da aziende leader già insediate,

native o, meglio ancora, insediatesi a seguito del processo di attrazione. Tali imprese conferiscono all'azione di attrazione degli investimenti carattere di esemplare concretezza, possibilità di avvio di rapporti e al contempo forniscono informazioni circa l'esistenza di mercati, fornitori e partnership di potenziale interesse per gli investitori.

## **Le caratteristiche peculiari dei soggetti deputati all'attrazione di investimenti come driver per l'integrazione dell'azienda nel tessuto locale e per la fidelizzazione**

Nella fase della ricerca dedicata all'analisi della domanda è emerso che gli aspetti di agglomerazione relativi alla vicinanza con imprese della filiera sono presi in considerazione come fattori determinanti per la localizzazione in un'area; questo aspetto rende chiaro, come detto, la criticità del processo di localizzazione, soprattutto nella sua ultima fase. Al fine di permettere un'integrazione dell'azienda con il tessuto industriale locale dall'analisi è emersa come fondamentale la fase di affiancamento all'impresa a regime, fornendo, con una struttura di tipo associativo, assistenza e incentivo alle partnership e allo sviluppo di nuove attività sul territorio. Una continuità del ciclo attrazione/localizzazione/fidelizzazione permette che le imprese estere consolidate continuino a investire sul territorio e possano attrarne di nuove.

La fase di integrazione con il tessuto imprenditoriale esistente esula dai compiti di *scouting* e di informazione che molte agenzie ritengono come preponderanti nel processo di attrazione, ma è una fase fondamentale per rendere il processo di localizzazione un caso di successo e sostenibile. Si può suggerire, quindi, come determinante la creazione di un soggetto ibrido tra agenzia di attrazione degli investimenti, project manager per la localizzazione e assistenza all'impresa.

Nei processi di attrazione dell'investimento virtuoso l'agenzia (o l'ente istituzionale chiamato a svolgere il ruolo di gestione del processo di gestione di attrazione degli investimenti) dovrebbe quindi essere in grado di fornire servizi all'impresa anche a seguito della localizzazione sul territorio, facilitandone la progressiva integrazione con il tessuto economico locale e la sostenibilità nel tempo. Una struttura in grado di fornire assistenza alle aziende già localizzate può garantire una maggiore fidelizzazione dell'attività produttiva e incidere positivamente sullo sviluppo locale. L'integrazione con le attività produttive e i servizi sul territorio contribuisce alla generazione di valore a livello locale e, oltre a fornire supporto alle imprese, costituisce un apporto concreto alle politiche localizzative, rendendo più efficace il processo di *scouting* di nuove imprese estere.

## 3.6. Lettura sinottica e commentata delle misure analizzate, l'applicabilità in Italia

Nella tabella 1 seguente vengono analizzate le misure messe in atto dalle agenzie di attrazione degli investimenti estere che possono rappresentare uno spunto di riflessione per la situazione italiana. Vengono valutate le condizioni di applicabilità e gli ambiti di applicazione.

L'applicabilità di alcune misure emerse dall'analisi può risultare non immediata, ma dalla lettura della tabella emerge che ci può essere un'efficace politica di attrazione degli investimenti se si struttura un sistema organico di assistenza al potenziale investitore, sin dalla fase informativa.

La progettazione di un ambiente favorevole alla localizzazione delle imprese sul territorio è determinante per l'“ultimo miglio” della localizzazione; una corretta gestione del processo, con gli strumenti giusti per salvaguardare la propensione al rischio dell'investitore risulta determinante in ogni caso di affiancamento a imprese che desiderano investire nel nostro Paese.

Va considerato altresì che il processo non si chiude con l'apertura di uno stabilimento sul territorio, ma deve proseguire con un costante controllo del livello di integrazione della nuova impresa con il tessuto già esistente e con una costante attenzione a favorire il fiorire di nuovi business collegati. Il successo di una politica di attrazione degli investimenti deve misurarsi in rapporto alla sua sostenibilità nel tempo e alla capacità di favorire effetti positivi per altre imprese.

Tabella 1- Lettura sinottica delle misure di attrazione

MISURA	PAESI <sup>27</sup> NEI QUALI È APPLICATA	GRADO DI APPLICABILITÀ (REPLICABILITÀ)	AMBITI DI APPLICAZIONE
<b>1. Assicurazione del rischio amministrativo in caso di ritardi nella localizzazione dell'investimento dovuti alla Pubblica Amministrazione</b>	Mosca, Russia	La misura è di difficile applicazione se si pensa a una attuazione senza modifiche per il caso italiano. È interessante pensare, però, a un sistema di valutazione dei tempi di risposta della Pubblica Amministrazione. L'applicazione del sistema presuppone la comprensione da parte del Pubblico che un'inefficienza porta a un rallentamento dei tempi di insediamento per l'impresa e di conseguenza a un danno in termini di mancati introiti. Per una	Processo autorizzativo degli enti locali

<sup>27</sup> I casi di Mosca e Londra sono stati analizzati benché non di livello nazionale per la significatività delle misure adottate, come motivato nel capitolo 2.

		completa applicazione bisogna lavorare a una mappatura dei processi autorizzativi, a una individuazione delle tempistiche e dei “colli di bottiglia”, alla creazione di uno standard dei documenti da presentare da parte del potenziale investitore in modo che siano completi e funzionali ai controlli necessari. Una volta che si è lavorato al processo e alle sue componenti si può pensare a un sistema di valutazione e di assicurazione dei tempi per coprire i rischi non prevedibili nelle prime fasi.	
<b>2. La garanzia di successo del territorio attraverso le testimonianze dirette: sono le imprese che già si sono localizzate con successo, i politici, le personalità del mondo sportivo e le eccellenze nel campo della ricerca che si fanno ambasciatori del territorio, promuovendolo e costituendone un fattore di attrattività loro stesse</b>	Londra, Inghilterra, UK	Questa misura può essere sicuramente attuata con una certa semplicità in Italia per quanto riguarda i settori della ricerca e sviluppo. Le eccellenze italiane possono costituirsi fattori di attrazione sul territorio, stabilendo un maggiore legame a livello locale. Una regia centrale deve occuparsi di promuovere i casi di successo e le eccellenze in maniera funzionale all’attrazione degli investimenti.	Promozione del territorio per le imprese che potenzialmente possono localizzarsi, fase di scouting
<b>3. Creazione di un database dell’offerta territoriale utile ai potenziali investitori</b>	Moldavia, Russia, Polonia	Il database, per essere progettato, popolato e mantenuto, deve presupporre dei livelli di governance in grado di gestire il processo informativo legato alla pubblicazione di informazioni utili agli investitori. È necessario raccogliere i dati delle aree disponibili dopo aver stabilito quali dati sono importanti e significativi per un potenziale investitore. La fase di manutenzione del database è cruciale, bisogna stabilire chi si occupa del mantenimento delle informazioni aggiornate, della definizione di chi può consultarle e inserirle, se ci devono essere dei livelli con accesso ristretto o a pagamento. Bisogna altresì considerare quale soggetto può finanziare la realizzazione e la fase di regime del database, garantendone la sostenibilità nel tempo e la perfetta efficienza.	Livello informativo e di presentazione dell’offerta. Scouting e promozione del territorio
<b>4. Istituzione di un sistema di determinazione dei siti con le più alte potenzialità per l’attivazione, del tipo “Golden site contest”</b>	Polonia	Un sistema di assegnazione di un bollino di qualità a un’area o a un Comune presuppone una attenta analisi dei driver che rendono un Comune efficiente per i processi relativi alla localizzazione e, di conseguenza, se si pensa alle aree, vanno individuati dei parametri che rendono un’area brownfield interessante per un potenziale investitore. Questi due ambiti sono complementari: non possiamo pensare a un’area interessante in	Livello informativo e di presentazione dell’offerta. Scouting e promozione del territorio

		un Comune poco efficiente. I parametri individuati devono essere univoci e misurabili.	
<b>5. Presentazione dell'offerta territoriale in 3D. Inserimento dei parametri relativi alla vicinanza con centri di ricerca e università per attrarre imprese innovative</b>	Slovenia	Questa misura è strettamente legata all'ambito della presentazione dell'offerta territoriale in termini di efficienza informativa. La Slovenia ha ritenuto opportuno offrire delle viste differenti sulle potenzialità dei siti, anche in relazione con i centri di ricerca vicini. Questo rende possibile una consultazione anche senza muoversi dal proprio Paese e risparmiare tempo nella scelta. È un servizio aggiuntivo a una buona offerta territoriale dal punto di vista informativo.	Livello informativo e di presentazione dell'offerta. Scouting e promozione del territorio
<b>6. Offerta di un temporary office dedicato ai potenziali investitori, con servizi evoluti, per facilitare le prime fasi dell'insediamento delle attività di impresa</b>	Giappone	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.	Affiancamento dell'impresa nella prima fase della localizzazione sul territorio, quando un primo contatto è già avvenuto
<b>7. 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.</b>	Ungheria, Corea	Nel processo di localizzazione alcune agenzie di attrazione degli investimenti, tra cui Ungheria e Corea, utilizzano dei project manager in grado di gestire le specificità legate agli ambiti di business dei potenziali investitori. 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. Questo aspetto è legato alla comprensione della vocazione territoriale di una Regione in quanto il project manager evoluto, facendo parte di un single point of contact, dovrà essere in grado di coordinarsi con la Regione nella quale far ricadere l'investimento. Uno stretto coordinamento tra aspetti tecnici e territoriali è fondamentale per il successo di questo modello, rivelatosi vincente in molti ambiti esteri.	Affiancamento dell'impresa nella prima fase della localizzazione sul territorio, quando un primo contatto è già avvenuto
<b>8. 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 in un altro Paese. Le tasse, i pagamenti, le comunicazioni con la Pubblica Amministrazione vengono gestite online</b>	Estonia	La residenza virtuale di un cittadino estero che esiste in quanto soggetto che vive nella rete è un concetto impossibile da realizzare in un Paese con un forte divario tecnologico. Questa misura presuppone una fortissima digitalizzazione della Pubblica Amministrazione e un forte controllo della sicurezza informatica. È interessante notare che alcuni Paesi, tra cui l'Estonia, stanno considerando il fiorire di nuove forme imprenditoriali e di nuovi soggetti, proponendo forme di localizzazione non tradizionali. L'immaterialità dei nuovi business	Attrazione e facilitazione di un particolare tipo di impresa, per poter sfruttare gli effetti positivi dell'attrazione sul territorio di imprese innovative

		influenza anche la necessità di spazi per la localizzazione, anche non fisici.	
--	--	--	--

La tabella 2 che segue riassume invece attraverso indicatori non parametrici sia il grado di applicabilità delle misure analizzate sia il grado di aderenza alle esigenze delle imprese emerse dalla parte della ricerca dedicata all'indagine della domanda localizzativa.

Tabella 2 - Applicabilità e aderenza delle misure di attrazione alle esigenze delle imprese

MISURA	PAESI <sup>28</sup> NEI QUALI È APPLICATA	GRADO DI APPLICABILITÀ (REPLICABILITÀ)	GRADO DI ADERENZA ALLE ESIGENZE DELLE IMPRESE
<b>1. La riduzione del rischio legato alla burocrazia: la polizza assicurativa per le imprese</b>	Mosca, Russia	BASSO	ALTO
<b>2. Un contesto economico innovativo e vivace: le eccellenze londinesi come ambasciatori del territorio</b>	Londra, Inghilterra, UK	MEDIO	MEDIO
<b>3. La chiarezza e l'accessibilità delle informazioni: il database dell'offerta territoriale</b>	Moldavia, Russia, Polonia	ALTO	MEDIO-ALTO
<b>4. La certificazione qualitativa dell'offerta insediativa: il Golden Site contest per determinare i siti con parametri favorevoli all'investimento</b>	Polonia	MEDIO-ALTO	MEDIO-ALTO
<b>5. L'offerta insediativa per le imprese ad alto tasso di innovazione: l'offerta territoriale in 3D</b>	Slovenia	MEDIO	BASSO
<b>6. I servizi a supporto dell'impresa nella fase di avvio: il temporary office in loco per il potenziale investitore</b>	Giappone	ALTO	MEDIO
<b>7. L'interlocutore unico: il ruolo del project manager evoluto nell'affiancamento all'investitore</b>	Ungheria, Corea	MEDIO	ALTO
<b>8. La semplicità nell'avvio dell'impresa: l'E-Residency, la cittadinanza digitale</b>	Estonia	BASSO	BASSO

<sup>28</sup> I casi di Mosca e Londra sono stati analizzati benché non di livello nazionale per la significatività delle misure adottate, come motivato nel capitolo 2.

## Considerazioni finali

Questi indicatori, senza la pretesa di fornire un dato misurabile dei gradi di applicabilità e di aderenza alle esigenze, sono utili ad indirizzare i decisori e soggetti deputati all'attrazione di investimenti esteri nel nostro Paese. Nel valutare attentamente i possibili benefici e ritorni nell'intraprendere talune misure per l'attrazione si deve tenere ben presente il contesto di applicazione delle misure.

La necessità di concentrare risorse, tempo e investimenti nell'attuazione di misure potenzialmente replicabili e adeguate nel nostro Paese è condizione necessaria per rendere efficaci e sostenibili nel breve-medio periodo l'intero processo, la struttura dedicata all'attrazione e il potenziale sviluppo economico prodotto dagli investimenti attesi.

In particolare, l'attivazione nel breve-medio periodo delle misure (con gradi di replicabilità e aderenza alle esigenze alti o medio-alti) relative alla creazione di un database dell'offerta territoriale e all'istituzione di un sistema di determinazione dei siti con le più alte potenzialità per l'insediamento di nuove imprese (come il "Golden site contest" applicato in Polonia) risultano di un certo interesse. Tali misure potrebbero essere replicate in via sperimentale a una selezione di Municipalità disponibili a fornire dati chiari e aggiornati su potenziali localizzazioni utili alla creazione di un database dell'offerta territoriale, cui affiancare la semplificazione di procedure relative all'ultimo miglio della localizzazione. Di interesse, anche perché strettamente legata all'attivazione delle suddette misure, è l'introduzione di project manager dedicati al processo di attrazione che siano esperti per filiera di attività produttiva e in grado di indirizzare il potenziale investitore verso le aree migliori per il business da localizzare. Tale azione passa necessariamente da un'adeguata formazione di queste figure da svolgersi in maniera coordinata anche con le amministrazioni locali coinvolte.



# Allegato 3.1.

## Le Schede dell'analisi di benchmark

## AUSTRIA – ABA, Invest in Austria

[www.investinaustria.at](http://www.investinaustria.at)

*Quali misure fiscali di incentivo alla localizzazione di imprese sul territorio sono attivate?*

Nel 2011 il governo federale si è prefissato l'obiettivo di trasformare l'Austria in uno dei Paesi più innovativi dell'UE entro il 2020.

Esistono diversi strumenti di finanziamento: un premio per la ricerca, agevolazioni fiscali e finanziamenti diretti attuati da tre istituti.

Un esempio dell'intervento coerente dello Stato nel sistema di innovazioni è costituito dal ponte creato tra scienza ed economia tramite un programma di finanziamento dedicato (COMET), che riunisce aziende e istituti scientifici in un programma di ricerca d'alto livello, e i laboratori Christian Doppler, centri di ricerca finanziati e rivolti alle università, nei quali gli scienziati lavorano insieme ad aziende partner.

*Che tipo di aree vengono proposte per nuove localizzazioni?*

Vengono previste misure specifiche per ogni impresa, non standardizzabili a livello informativo generale. L'impresa che manifesta l'interesse di localizzarsi compila un form ed è seguita da un project manager specifico, esperto di localizzazione.

*Come viene gestito il processo di localizzazione?*

Per la ricerca delle localizzazioni l'agenzia si avvale del supporto di agenzie immobiliari. Per la complessità della materia immobiliare austriaca, è consigliabile rivolgersi sin dall'inizio di una trattativa a un avvocato che rediga il contratto di compravendita e si occupi della procedura di iscrizione.

*È stata composta un'analisi di benchmark sui fattori di debolezza italiani?*

Sul sito dell'agenzia vengono presentati dei dati di benchmark sulla pressione fiscale italiana.

*Che tipo di servizi eroga l'agenzia? Come gestisce gli incentivi?*

L'agenzia è un ente governativo facente capo al Ministero Federale dell'Economia e ha il compito di fornire ai potenziali investitori consulenza e informazioni a titolo gratuito rispetto a:

- normative per la costituzione di società
- normative legali e fiscali
- normativa e costi del lavoro
- scelta dell'ubicazione e ricerca di immobili
- modalità per ottenere finanziamenti e contributi pubblici
- ricerca di partecipazioni e joint venture

Direttamente dal sito dell'agenzia nazionale viene presentata l'offerta dei lander e il project manager dell'agenzia presenta i vantaggi delle aree. La presentazione di ogni lander, tuttavia, non è standardizzata per parametri di benchmark strutturati e omogenei.

Nel raffronto internazionale, l'Austria dispone di un'elevata quota di tasse e imposte. Da tali introiti, tuttavia, essa finanzia un ampio sistema d'incentivazione e misure di finanziamento a favore di progetti di innovazione e nuova costituzione di imprese. I principali finanziatori austriaci offrono contributi a fondo perduto, garanzie o crediti agevolati per le imprese.

La Wirtschaftsagentur Wien, l'agenzia per l'economia di Vienna, raggruppa le misure di finanziamento promosse dalla capitale viennese e, oltre ad incentivi monetari, offre servizi di consulenza e assistenza nonché superfici per uso ufficio a prezzi convenienti.

Viene incentivata qualsiasi forma di investimento, sia esso annoverabile tra greenfield o brownfield.

### *Come fa scouting?*

Il divieto fondamentale dell'UE relativo agli aiuti di stato alle aziende è relativizzato grazie a speciali deroghe. Gli incentivi alle imprese sono quindi possibili anche all'interno dell'UE, rispetto ai seguenti temi:

- Sostegno dell'attività di ricerca e sviluppo
- Rafforzamento della competitività delle PMI
- Miglioramento della struttura regionale
- Aiuti all'ambiente
- Sostegno della formazione anche continua o dell'istruzione

### *Quali sono i driver di successo nei casi di investimento andati a buon fine?*

- Eccellente sicurezza degli approvvigionamenti energetici e costi bassi per l'energia elettrica ad uso industriale
- Stabilità politica e sociale oltre ad un basso tasso di criminalità
- Pochi scioperi grazie agli eccellenti rapporti tra datori di lavoro e dipendenti
- Ricchezza diffusa e alto potere d'acquisto dei consumatori
- Infrastrutture caratterizzate da un elevato grado di sviluppo con l'aeroporto più efficiente verso l'Europa centrale ed orientale
- Base ideale per il business in Europa orientale e sud-orientale
- Vantaggi fiscali grazie ad una bassa tassazione sul reddito d'impresa, regime di tassazione di gruppo e incentivi allettanti per la ricerca
- Elevata produttività lavorativa e bassi costi salariali
- Collaboratori altamente qualificati e formazione orientata alla pratica
- Massima qualità della vita

# COREA – KOTRA, Korea Trade-Investment Promotion Agency

[www.investkorea.org](http://www.investkorea.org)

*Quali misure fiscali di incentivo alla localizzazione di imprese sul territorio sono attivate?*

Il Governo coreano per le *Foreign Invested companies* riserva tre tipi di incentivi: incentivi fiscali, *site location support*, contributi a fondo perduto (elargiti di rado e per progetti con importi molto alti). Vengono incentivati attraverso la riduzione delle tasse gli investimenti in tecnologia avanzata, in manifattura generica, in logistica, in ricerca e sviluppo secondo uno schema che tiene conto dell'ammontare di denaro investito e della localizzazione nel territorio.

A seconda del settore, dell'ammontare investito e della localizzazione vengono proposti due schemi di incentivazione, a 7 e 5 anni: nel caso 7 anni si ha una riduzione della tassazione al 100% per i primi cinque anni e 50% per i secondi due anni; nel caso 5 anni 100% per i primi tre anni e 50% per i secondi due anni.

Non c'è una politica selettiva vera e propria, ma sono fortemente incoraggiati, incentivati e ben accolti progetti di R&D centre, automotive, machineries equipment.

*Che tipo di aree vengono proposte per nuove localizzazioni?*

Ci sono progetti sia greenfield che brownfield. In genere i progetti greenfield sono all'interno delle "Free economic zone", aree a fiscalità agevolata per investimenti stranieri, mentre i brownfield sono localizzati in complessi industriali già esistenti che, sulla base di business plan degli investitori esteri, a seconda dell'attrattività dell'azienda per settore, tecnologia impiegata, know how, trasferimento di competenze, possono ottenere lo status di "Foreign Investment zone" con incentivi ad hoc.

Le aree possono essere sia pubbliche che private.

*Come viene gestito il processo di localizzazione?*

I tempi sono molto stretti, la catena decisionale è snella. C'è un comitato interministeriale misto a cui partecipano i vari governi locali, ma l'imprenditore interagisce con un project manager dedicato, in genere uno specialista del settore, interno a KOTRA o alle agenzie di promozione territoriale dei governi locali, che segue anche la scelta dell'area.

*È stata composta un'analisi di benchmark sui fattori di debolezza italiani?*

No, ma si prevede una attività di studio e messa in atto di M&A outbond, acquisizione e partnership di imprese italiane da parte di imprese a capitale coreano.

*Che tipo di servizi eroga l'agenzia? Come gestisce gli incentivi?*

KOTRA si occupa di promozione dell'export coreano nel mondo, di promuovere la Corea come target degli IDE, organizzando fiere e supportando l'investitore estero nel processo decisionale e nell'operatività, facilitando i contatti con i partner locali e le altre agenzie governative preposte.

Non eroga direttamente incentivi; gli incentivi rientrano nella disponibilità del MOTIE (Minister of Trade Industries and Energy) e delle singole realtà locali, siano esse FEZ o province.

*Come fa scouting?*

Non c'è una politica mirata, ma particolare interesse nel campo dell'innovazione. In caso di investimenti molto importanti si attivano incentivazioni tailor-made.

*Quali sono i driver di successo nei casi di investimento andati a buon fine?*

Il mercato e l'economia forte.

# ESTONIA – EIA, Estonia Investment Agency

[www.investinestonia.com](http://www.investinestonia.com)

*Quali misure fiscali di incentivo alla localizzazione di imprese sul territorio sono attivate?*

L'Estonia non crede nelle misure di incentivo fiscale come strumento per attrarre imprese, in quanto si ritiene che attraggano attività che sono interessate solo ai vantaggi fiscali di breve periodo. In alcuni casi sono stati però erogati dei grant speciali ad aziende che senza di questi non si sarebbero localizzate in Estonia.

Si cerca di attrarre imprese sulla base dei seguenti driver: vicinanza con i mercati scandinavi, presenza di forza lavoro altamente formata, livello di burocrazia basso e governo orientato all'innovazione.

*Che tipo di aree vengono proposte per nuove localizzazioni?*

Non ci sono progetti localizzativi già attivi e pianificati; vengono proposte aree greenfield.

*Come viene gestito il processo di localizzazione?*

L'agenzia ha project manager che favoriscono il contatto tra i possibili investitori e i decision maker e diverse compagnie di Real Estate per la ricerca delle localizzazioni. È l'investitore che decide quale soggetto utilizzare.

In caso di necessità di aree più vaste EIA può aiutare a trovare degli spazi e negoziare con varie organizzazioni governative in modo da rendere l'area disponibile più facilmente e più in fretta.

*È stata composta un'analisi di benchmark sui fattori di debolezza italiani?*

No.

*Che tipo di servizi eroga l'agenzia? Come gestisce gli incentivi?*

EIA fornisce assistenza a chi cerca opportunità di business in Estonia e si propone come partner affidabile per chi cerca una localizzazione per le proprie attività.

Viene fornita la possibilità di aprire delle partite IVA online: "E-residency" è un progetto per concedere la cittadinanza digitale a chi vuole iniziare una attività on line, pagare tasse, effettuare pagamenti, firmare documenti (on-line).

EIA è parte di Enterprise Estonia; l'agenzia fornisce informazioni, mentre Enterprise Estonia fornisce assistenza alle imprese, anche attraverso dei grant dedicati.

L'agenzia non eroga incentivi.

*Come fa scouting?*

Non vengono fatte analisi di alcun tipo per lo scouting, ma i settori che vengono attratti sono: ICT, electronics, servizi di condivisione, mechanical engineering, logistics.

*Quali sono i driver di successo nei casi di investimento andati a buon fine?*

- Comunicazione veloce e risposte rapide
- Forza lavoro disponibile e adeguata
- Regime fiscale semplice

# FRANCIA - BusinessFrance

[www.businessfrance.fr](http://www.businessfrance.fr)

*Quali misure fiscali di incentivo alla localizzazione di imprese sul territorio sono attivate?*

Vengono incentivati alcuni settori principali legati all'innovazione, con iniziative particolari per i settori creativi e tecnologici, ma di fatto l'attrazione delle imprese non si limita a settori particolari: secondo Ernst & Young<sup>29</sup>, infatti, la Francia è il primo paese europeo per l'attrazione degli investimenti di tipo industriale.

*Che tipo di aree vengono proposte per nuove localizzazioni?*

-

*Come viene gestito il processo di localizzazione?*

Ci sono dei "One-stop Shop" sul territorio nazionale, chiamati *Centre de formalites des entreprises* (CFE), incaricati del processo amministrativo di localizzazione dell'investimento sul territorio. L'aspetto autorizzativo del processo può essere controllato online. L'assistenza all'investitore copre ogni possibile problematica con esperti del settore, anche a livello locale. La fase di scelta dell'area viene demandata alle agenzie regionali e agli enti locali, l'agenzia coordina gli aspetti strategici e si occupa degli aspetti legati all'interfaccia con gli organi statali. I partner privati possono gestire parti del processo sul territorio.

*È stata composta un'analisi di benchmark sui fattori di debolezza italiani?*

-

*Che tipo di servizi eroga l'agenzia? Come gestisce gli incentivi?*

L'agenzia si occupa di favorire l'export per le imprese francesi e facilitare gli investimenti esteri in Francia, migliorando l'ambiente di business. È stata fondata nel 2015 da un'unione tra Ubifrance e Invest in France Agency, ha 1500 dipendenti in Francia e in 70 Paesi. Lavora con partner del settore pubblico e privato per le attività operative; si propone come punto di collegamento con tutti i livelli locali della struttura amministrativa francese, soprattutto locale.

Ha un budget dedicato e dei team dedicati ma non eroga incentivi diretti. Fornisce però assistenza informativa per ogni tipo di incentivo o bando.

Non ci sono distinzioni tra investimenti greenfield e brownfield o apporto capitali a livello nazionale, ma ci sono alcuni investimenti che sono fortemente limitati e che necessitano di autorizzazioni ulteriori.

*Come fa scouting?*

Vengono organizzati roadshow e iniziative internazionali attraverso le varie sedi nel mondo.

Vengono identificati settori particolari, spesso legati al settore dell'innovazione, al retail, alla creatività e ai settori tecnologici, secondo programmi particolari presentati all'estero in iniziative dedicate e non replicate.

*Quali sono i driver di successo nei casi di investimento andati a buon fine?*

- Mercato e contesto economico forte con elevata capacità attrattiva
- Parigi come hub europeo di settori innovativi
- Business hub internazionale, è una porta sull'Europa e sui Paesi mediterranei
- Ambiente di business evoluto in linea con le economie più avanzate
- Forza lavoro altamente qualificata
- Network ICT avanzato
- Forte presenza di imprese estere integrate con le imprese locali nel Paese

---

<sup>29</sup> Cfr. EY European Attractiveness Survey 2015.

## **GERMANIA - GTAI, Germany Trade And Invest**

**www.gtai.de**

*Quali misure fiscali di incentivo alla localizzazione di imprese sul territorio sono attivate?*

L'agenzia offre consulenza all'investimento per ogni tipo di business, ma il focus è legato alle PMI.

*Che tipo di aree vengono proposte per nuove localizzazioni?*

-

*Come viene gestito il processo di localizzazione?*

L'agenzia dipende dalle domande e dai bisogni dei potenziali investitori e lavora in collaborazione con le agenzie di promozione degli investimenti (IPA) dei 16 Stati federali. L'agenzia non può offrire aree per proprio conto.

*È stata composta un'analisi di benchmark sui fattori di debolezza italiani?*

-

*Che tipo di servizi eroga l'agenzia? Come gestisce gli incentivi?*

Consulenza agli investimenti, assistenza nel project management, consulenza nella localizzazione/valutazione del sito, servizi di supporto. Opera in stretta collaborazione con le agenzie regionali.

Ha un budget dedicato ma non eroga incentivi, rispetto ai quali fornisce però informazioni.

*Come fa scouting?*

Sono coperti tutti i settori.

*Quali sono i driver di successo nei casi di investimento andati a buon fine?*

La creazione di posti di lavoro è stata considerata come la caratteristica preponderante comune ai casi di successo.

## **GIAPPONE - JETRO, Japan External Trade Organization**

**[www.jetro.go.jp](http://www.jetro.go.jp)**

*Quali misure fiscali di incentivo alla localizzazione di imprese sul territorio sono attivate?*  
L'agenzia si rivolge a grandi aziende.

*Che tipo di aree vengono proposte per nuove localizzazioni?*

-

*Come viene gestito il processo di localizzazione?*  
Ci sono dei project manager dedicati.

*È stata composta un'analisi di benchmark sui fattori di debolezza italiani?*

-

*Che tipo di servizi eroga l'agenzia? Come gestisce gli incentivi?*

Ha un budget dedicato ma non eroga incentivi.

L'apporto di capitali è possibile, ma sono pochi gli investimenti da Italia a Giappone.

*Come fa scouting?*

Vengono fatti degli incontri specifici con le aziende per presentare il Giappone come meta di investimento.

*Quali sono i driver di successo nei casi di investimento andati a buon fine?*

-

# LITUANIA - Invest Lithuania

[www.investlithuania.com](http://www.investlithuania.com)

*Quali misure fiscali di incentivo alla localizzazione di imprese sul territorio sono attivate?*

Fornisce assistenza ai business globali, focalizzati all'export, che creano posizioni di lavoro ad alto valore aggiunto.

La Lituania è in grado di finanziare le attività estere con un certo numero di schemi di supporto finanziari:

- National Financial Support Program può coprire fino al 25% dei costi totali per il lavoro nell'arco di 24 mesi dal lancio della attività in Lituania;
- INVEGA fornisce una opzione di compensare parzialmente i costi del lavoro dei giovani assunti senza precedente esperienza lavorativa;
- HR Invest LT+ ha lo scopo di compensare parzialmente i costi per la formazione specializzata e generale dei dipendenti;
- Smart Invest LT+ permette di compensare parzialmente i costi di ricerca e sviluppo di attività collegate all'energia e allo sviluppo sostenibile, ai trasporti, la logistica e l'ICT.

*Che tipo di aree vengono proposte per nuove localizzazioni?*

-

*Come viene gestito il processo di localizzazione?*

Dal momento in cui l'impresa contatta l'agenzia per rilocalizzare o espandere la propria attività viene fornita ogni forma di informazione rilevante su: tasse, leggi del lavoro, localizzazione degli stabilimenti, procedure, etc... Quando la Lituania viene individuata come potenziale Paese in cui localizzarsi, viene pianificata una visita per i rappresentanti dell'azienda per far conoscere loro il Paese.

L'agenzia lavora con studi legali, agenzie di selezione del personale, agenzie di real estate. La distribuzione degli investimenti sul territorio avviene per specializzazione delle zone.

*È stata composta un'analisi di benchmark sui fattori di debolezza italiani?*

-

*Che tipo di servizi eroga l'agenzia? Come gestisce gli incentivi?*

Informazioni e assistenza lungo tutto il ciclo di vita dell'investimento.

Viene preferito il greenfield all'apporto di capitali.

*Come fa scouting?*

Vengono incentivati gli investimenti in Shared Services (Contabilità, HR, Legale e IT), Manufacturing, Technology e Life Sciences.

*Quali sono i driver di successo nei casi di investimento andati a buon fine?*

Sul sito dell'agenzia vengono presentati dei casi di successo nei quali sono le imprese stesse a evidenziare cosa hanno trovato in Lituania: per es., qualità degli ingegneri, facilità di risposta ai cambiamenti, flessibilità di adempimento delle necessità della produzione del servizio.

# MOLDAVIA - MIEPO, Moldova Investment and Export Promotion Organization

[www.miepo.md](http://www.miepo.md)

*Quali misure fiscali di incentivo alla localizzazione di imprese sul territorio sono attivate?*

La lista degli incentivi comprende una serie di schemi di finanziamento:

- Incentivi per il settore ICT
- Incentivi per la creazione di posti di lavoro
- Incentivi per le Free Economic Zone
- Incentivi per le PMI
- Incentivi per gli investimenti nel porto internazionale di Giurgiulesti
- Incentivi per l'importazione di merci da includere nel capitale dell'azienda
- Incentivi nel framework del programma PARE 1+1 destinato alla formazione dei dipendenti
- Incentivi nel framework del PNAET PROGRAM (National Program for Economic Empowerment of Young People) destinato alla formazione e alla consulenza verso nuovi giovani imprenditori in zone agricole
- Incentivi per attività legate all'efficientamento energetico e le fonti rinnovabili

La Moldavia vanta un passato di collaborazione con aziende internazionali che hanno localizzato la propria produzione nei territori nazionali. I settori principali sono: agricoltura, automotive, ICT, settore medico, tessile, energie rinnovabili.

*Che tipo di aree vengono proposte per nuove localizzazioni?*

Le Zone ad economia speciale e i parchi industriali, specializzati per settore e pianificati dal Governo, costituiscono le localizzazioni proposte alle imprese.

Sul sito vengono illustrate le aree regionali per potenziale e vocazione del territorio con schede cliccabili.

Il database delle aree è dettagliato e presenta l'offerta sia pubblica che privata sul territorio nazionale.

*Come viene gestito il processo di localizzazione?*

-

*È stata composta un'analisi di benchmark sui fattori di debolezza italiani?*

-

*Che tipo di servizi eroga l'agenzia? Come gestisce gli incentivi?*

Informazione, assistenza alle imprese e *advocacy*.

È dipendente dal Ministero e coordina i livelli regionali. Ha un budget dedicato ma non eroga incentivi.

Vengono emanati grant e sono previsti incentivi a livello statale.

*Come fa scouting?*

Vengono fatti degli incontri specifici con le aziende per presentare la Moldavia come meta di investimento.

*Quali sono i driver di successo nei casi di investimento andati a buon fine?*

- Manodopera multilingue
- Vicinanza geografica a mercati forti
- Costo del lavoro relativamente basso
- Presenza di zone franche
- Sistema di tassazione simile a quello UE
- Tradizione di lavorazioni tessili per partner occidentali.

# POLONIA – PAIZ, Polish Information and Foreign Investments Agency

[www.paiz.gov.pl](http://www.paiz.gov.pl)

*Quali misure fiscali di incentivo alla localizzazione di imprese sul territorio sono attivate?*

La Polonia si contraddistingue per una forte attività di attrazione degli investimenti, gli incentivi sono diretti e indiretti nel rispetto delle normative europee. Vengono incentivati investimenti di ogni genere con attenzione per quelli di lungo periodo nei settori innovativi e che generano maggiori posti di lavoro o qualificati.

*Che tipo di aree vengono proposte per nuove localizzazioni?*

Special Economic Zone e parchi industriali e tecnologici.

*Come viene gestito il processo di localizzazione?*

L'agenzia punta molto sulla trasparenza della comunicazione dell'offerta territoriale al potenziale investitore, infatti, promuove e implementa un database delle aree disponibili molto dettagliato ed efficiente. L'offerta localizzativa è condotta da project manager dedicati, una volta che è stata manifestata la volontà di stabilirsi sul territorio da parte dell'impresa.

L'offerta delle Regioni è ben strutturata, organizzata per vocazione territoriale e distretti, ed è coordinata a livello nazionale.

La parte del processo relativa alla scelta dell'area viene demandata a un'agenzia Real Estate o al proprietario dell'area, ma in entrambi i casi PAIZ garantisce il proprio supporto.

*È stata composta un'analisi di benchmark sui fattori di debolezza italiani?*

Attraverso roadshow e il costante contatto con aziende italiane sono stati individuati dei punti nei quali l'offerta territoriale polacca potrebbe essere utile alle aziende italiane.

*Che tipo di servizi eroga l'agenzia? Come gestisce gli incentivi?*

Informazione, affiancamento e assistenza.

C'è un Private Sector Liaison Officer to the World Bank Group per l'assistenza nella ricerca di opportunità nel World Bank Group. C'è anche un OECD National Contact Point per promuovere l'aderenza alle linee guida OECD.

Sono promosse delle conferenze di servizi per informare, coordinare e favorire incontri tra aziende e istituzioni.

L'agenzia non eroga incentivi diretti, ma fa da tramite per gli incentivi UE e nazionali. Sono favoriti i settori dell'innovazione, automotive, electronics and household appliances sector, aviation sector, biotech, food processing sector, modern services sector, R&D.

*Come fa scouting?*

Vengono fatti degli incontri specifici con le aziende per presentare la Polonia come meta di investimento.

*Quali sono i driver di successo nei casi di investimento andati a buon fine?*

- Forza lavoro qualificata, ambiziosa ed efficiente
- Economia diversificata
- Stabilità macroeconomica
- Trasformazione positiva del Paese, mercato interno ampio
- Porta di accesso a Est
- Competitività nei prezzi

# SLOVACCHIA - SARIO, Slovak Investment and Trade Development Agency

[www.sario.sk](http://www.sario.sk)

*Quali misure fiscali di incentivo alla localizzazione di imprese sul territorio sono attivate?*

Sono incentivate le aziende estere ma anche locali con caratteristiche di: produzione industriale, centri tecnologici, centri con servizi condivisi, turismo. Gli incentivi per questi settori sono differenti e si traducono in sussidi per l'acquisizione di asset materiali o immateriali, sgravi fiscali, contributi per la creazione di nuovi posti di lavoro, trasferimento di proprietà immobiliari a prezzi vantaggiosi.

*Che tipo di aree vengono proposte per nuove localizzazioni?*

Possono essere sia aree pubbliche che private.

*Come viene gestito il processo di localizzazione?*

L'agenzia fornisce supporto per l'individuazione di spazi già infrastrutturati e destinati alla produzione o ad uso uffici.

Il database dei "land plots" è aggiornato e disponibile. Viene fornito anche un link ai parchi industriali del Paese con le specifiche del distretto e sono fornite indicazioni riguardo la grandezza delle aree.

L'agenzia promuove la localizzazione nelle Regioni in base all'offerta territoriale.

*È stata composta un'analisi di benchmark sui fattori di debolezza italiani?*

-

*Che tipo di servizi eroga l'agenzia? Come gestisce gli incentivi?*

Vengono forniti differenti servizi gratuiti a seconda della natura dell'investitore:

- servizi per investitori potenziali: servizi di inquadramento dell'ambiente di business, analisi settoriali e regionali, assistenza nell'implementazione dei progetti di investimento, consulenza sugli incentivi, consulenza su come iniziare una attività, consulenza sulla localizzazione fisica e di Real Estate
- servizi per investitori consolidati: identificazione di fornitori locali o fornitori di servizi, assistenza all'espansione dell'impresa, assistenza alla rilocalizzazione con permessi di lavoro o residenza, supporto all'innovazione e alle attività di Ricerca e Sviluppo R&D, Social Networking;
- supporto all'innovazione: coordinamento, analisi e connessione con le realtà della ricerca e dello sviluppo locali, analisi di ecosistema, consulenza sui bandi per la ricerca e penetrazione nei mercati esteri, trasferimento dell'innovazione nell'industria, incentivazione nella ricerca e nell'innovazione.

*Come fa scouting?*

Vengono fatti degli incontri specifici con le aziende per presentare la Slovacchia come meta di investimento.

*Quali sono i driver di successo nei casi di investimento andati a buon fine?*

- Stabilità macroeconomica
- Posizione geografica e geo-politica
- Adozione dell'Euro
- Produttività del lavoro alta
- Infrastrutture crescenti per numero e qualità
- Alta adattabilità della forza lavoro
- Paese con la crescita più rapida dell'Eurozona negli ultimi 10 anni

# **SLOVENIA - SPIRIT, Slovenian Public Agency for Entrepreneurship, Innovation, Development, Investment and Tourism**

**www.investslovenia.org**

*Quali misure fiscali di incentivo alla localizzazione di imprese sul territorio sono attivate?*

La Slovenia punta a incentivare la costruzione di una economia innovativa, in crescita, che sappia attrarre investimenti esteri diretti.

Ci sono molteplici programmi governativi per migliorare le capacità degli impiegati, la capacità produttiva dei fornitori locali, l'attrattiva della Slovenia per gli investitori esteri.

*Che tipo di aree vengono proposte per nuove localizzazioni?*

Vengono promosse iniziative su aree private o pubbliche, anche privatizzazioni di facility e stabilimenti pubblici.

Sul sito dell'agenzia viene presentato un database per aree, valore dell'investimento, settore al fine di orientare l'investitore alla scelta di iniziative già programmate nel Paese.

Le aree proposte sono sia brownfield che greenfield.

*Come viene gestito il processo di localizzazione?*

Ci sono dei project manager dedicati e l'offerta di aree disponibili è presentata da un database al quale si accede dal sito dell'Agenzia. Selezionando i metri quadri desiderati e la città più vicina alla quale si desidera stare, si apre l'offerta di aree coerenti con la richiesta espressa. Viene inoltre presentata una mappa delle imprese o istituzioni già operanti nel settore della ricerca per le imprese e si può selezionare il settore produttivo (es. Automotive, Elettronica, ICT etc...) per sfruttare le economie di vicinato o potenziali partnership.

La mappa è anche disponibile in 3D per poter vedere le dotazioni infrastrutturali e la qualità degli immobili e dei servizi.

*È stata composta un'analisi di benchmark sui fattori di debolezza italiani?*

-

*Che tipo di servizi eroga l'agenzia? Come gestisce gli incentivi?*

L'agenzia risponde a questioni legate alle opportunità legate agli investimenti locali, fornisce una guida sulla selezione dei siti e alla successiva localizzazione, facilita le opportunità B2B, mette in contatto gli investitori con specifici servizi professionali, facilita le imprese nell'entrare in contatto con i decisori delle istituzioni a tutti i livelli.

Ha un budget dedicato e dei team dedicati ma non eroga incentivi diretti. Fornisce, però, assistenza per ogni tipo di incentivo o bando.

Vengono favoriti tutti i tipi di investimenti, incluso l'apporto di capitali.

Vengono promossi incentivi fiscali, finanziari e locali (le municipalità, infatti, possono negoziare speciali condizioni in maniera specifica con l'impresa).

*Come fa scouting?*

Vengono fatti degli incontri specifici con le aziende per presentare la Slovenia come meta di investimento. I settori legati all'innovazione sono i preferiti.

*Quali sono i driver di successo nei casi di investimento andati a buon fine?*

Livello di tecnologia e industrie innovative.

## SPAGNA – ICEX, Invest in Spain

[www.investinspain.org](http://www.investinspain.org)

*Quali misure fiscali di incentivo alla localizzazione di imprese sul territorio sono attivate?*

Vengono incentivati alcuni settori principali: Aerospace, Automotive, Biotechnology, Pharmacy and Life Sciences, Environmental, ICT, Chemical Sector.

*Che tipo di aree vengono proposte per nuove localizzazioni?*

-

*Come viene gestito il processo di localizzazione?*

L'agenzia nazionale gestisce gli aspetti strategici del processo e le singole comunità autonome si occupano delle fasi di atterraggio sul territorio. L'agenzia ha un network internazionale di uffici in tutti i continenti che si occupano della fase di promozione e di scouting.

*È stata composta un'analisi di benchmark sui fattori di debolezza italiani?*

-

*Che tipo di servizi eroga l'agenzia? Come gestisce gli incentivi?*

Invest in Spain è un'agenzia emanazione di ICEX, ente statale per la promozione e l'attrazione degli investimenti. La mission dell'agenzia è:

- l'attrazione di nuovi investimenti esteri, specialmente quelli che maggiormente possono contribuire alla crescita del tessuto economico spagnolo;
- l'innalzamento dell'internazionalizzazione della Spagna incentivando le risorse più competitive, i centri di business e gli investimenti internazionali e il terziario;
- la promozione e il miglioramento dell'ambiente di business e la facilitazione delle attività di business in Spagna;
- la facilitazione della cooperazione tra investitori stranieri in Spagna al fine di garantire lo sviluppo e l'espansione delle attività nel Paese.

Ha un budget dedicato e dei team dedicati ma non eroga incentivi diretti. Fornisce assistenza informativa per ogni tipo di incentivo o bando, tra cui quelli del Ministero dello Sviluppo economico. Gestisce i fondi europei per l'innovazione, un fondo EU creato per le imprese che investono in innovazione in Spagna. Individua altresì i partner tecnologici e strategici per le imprese che vogliono localizzarsi sul territorio.

Vengono incentivati anche investimenti rivolti alle partnership strategiche con aziende spagnole da parte di aziende estere.

*Come fa scouting?*

Vengono organizzati roadshow e iniziative internazionali, attraverso gli uffici nel mondo. Vengono identificati i settori ad alto potenziale in Spagna e in base a questi fatto uno scouting più preciso. Gli sforzi maggiori dell'agenzia sono dedicati a incentivare l'export delle imprese spagnole.

*Quali sono i driver di successo nei casi di investimento andati a buon fine?*

- Economia attrattiva
- International business hub
- Ambiente di business evoluto
- Forza lavoro altamente qualificata
- Network ICT avanzato
- Stile di vita eccezionale

# STATI UNITI D'AMERICA – AMCHAM, American Chamber of Commerce

[www.amcham.it](http://www.amcham.it)

*Quali misure fiscali di incentivo alla localizzazione di imprese sul territorio sono attivate?*

Sono incentivati l'insediamento su brownfield, la creazione di posti di lavoro, il retrofitting degli edifici, la rifunzionalizzazione e il rientro delle attività manifatturiere negli USA.

*Che tipo di aree vengono proposte per nuove localizzazioni?*

Pubbliche o private, in molti casi parte di progetti già pianificati.

*Come viene gestito il processo di localizzazione?*

L'agenzia incontra l'impresa e fa da business integrator. Se necessario, AmCham mette in contatto con il Governatore dello Stato identificato.

Nella parte operativa l'azienda è affiancata da partner privati.

*È stata composta un'analisi di benchmark sui fattori di debolezza italiani?*

Vengono controllati a posteriori i motivi delle difficoltà di insediamento negli USA, nei casi negativi.

*Che tipo di servizi eroga l'agenzia? Come gestisce gli incentivi?*

Assistenza alle imprese che vogliono andare negli USA, missioni, advocacy.

L'agenzia è una no-profit e non eroga incentivi.

*Come fa scouting?*

La stampa permette di identificare chi guarda al mercato USA, ma molte aziende vanno da sole in AmCham.

*Quali sono i driver di successo nei casi di investimento andati a buon fine?*

Il mercato.

# SVIZZERA - Swiss Business Hub

[www.eda.admin.ch](http://www.eda.admin.ch)

*Quali misure fiscali di incentivo alla localizzazione di imprese sul territorio sono attivate?*

Ogni azienda che voglia allocarsi in Svizzera farà riferimento diretto ai Cantoni nei quali voglia insediarsi oltre che al Comune. Saranno loro che fungeranno da consulenti per l'impresa. Ogni Cantone ha il proprio regime fiscale, pertanto esiste una naturale concorrenza fra gli stessi.

*Che tipo di aree vengono proposte per nuove localizzazioni?*

-

*Come viene gestito il processo di localizzazione?*

Le aziende interessate hanno un primo contatto con lo SBH, a cui segue un appuntamento per conoscere l'azienda. A seguire viene compilato un modulo che viene inviato ai Cantoni per valutare l'attrattività e la fattibilità del progetto. Da qui in poi il potenziale investitore si affida del tutto al Cantone nel quale decide di insediarsi.

*È stata composta un'analisi di benchmark sui fattori di debolezza italiani?*

-

*Che tipo di servizi eroga l'agenzia? Come gestisce gli incentivi?*

Lo Swiss Business Hub (SBH) ha ricevuto da parte del Ministero svizzero dell'economia il mandato di svolgere attività di promozione degli investimenti verso la Svizzera. Lo SBH Italia, ubicato presso il Consolato Generale di Svizzera a Milano, collabora con tutti gli uffici cantonali della promozione economica e funge da sportello unico per le aziende italiane interessate a valutare un progetto d'internazionalizzazione in Svizzera.

Lo SHB fa una prima scrematura degli incentivi nazionali.

*Come fa scouting?*

In presenza di una domanda sempre crescente da parte di aziende italiane, soprattutto nelle regioni di confine con la Svizzera, gli uffici cantonali favoriscono progetti che garantiscano:

- la creazione di posti di lavoro;
- l'insediamento di aziende che sviluppano prodotti innovativi;
- potenzialità di mercato internazionale.

I settori preferiti sono:

- Biotecnologie
- Cleantech
- MEM Mechanical engineering, micro&electronics, materials (metal&plastics)
- ICT Information and Communication Technology
- Life Sciences (medical engineering, biotechnology and pharmaceuticals)
- Commodity Trade
- Financial Services
- Central roles (HQ & Intl Services Centres)

*Quali sono i driver di successo nei casi di investimento andati a buon fine?*

- Una piazza economica delle più concorrenziali al mondo
- Forza innovativa e tecnologia
- Sistema economico liberale
- Stretta convergenza con mercati esteri
- Eccellenti infrastrutture
- Elevata qualità di vita
- Sistema fiscale competitivo

# UNGHERIA - HIPA, Hungarian Investment Promotion Agency

[www.hipa.hr](http://www.hipa.hr)

*Quali misure fiscali di incentivo alla localizzazione di imprese sul territorio sono attivate?*

Ci sono fondi strutturali e fondi nazionali definiti dai Ministeri sulla base degli effetti degli investimenti dei vari Paesi in Ungheria.

Gli incentivi si riferiscono sia a FDI greenfield che brownfield. La creazione di posti di lavoro e lo sviluppo della Regione determina la quantità di incentivi erogati. Ogni Regione ha una differente intensità di incentivi su base regionale, differenziati anche sulla base della dimensione dell'impresa.

Ci sono altri incentivi statali secondo degli schemi organizzati e specifici per dimensione, localizzazione regionale e ambito di attività di impresa.

Vengono individuati dei settori chiave di business quali: Automotive, Electronics, Shared Service Centres, ICT, Food Industry, Life Sciences, Logistics, Renewable Energy.

*Che tipo di aree vengono proposte per nuove localizzazioni?*

Vengono proposte sia aree greenfield che brownfield, in base alla produzione che si desidera iniziare nel Paese.

HIPA fornisce una mappa dei parchi industriali attivi, che sono di iniziativa privata.

Le aree vengono individuate in base alla vocazione del territorio, la presenza di infrastrutture e alle necessità del business.

*Come viene gestito il processo di localizzazione?*

C'è un project manager dedicato per filiera e punti di contatto in molti Paesi Europei.

*È stata composta un'analisi di benchmark sui fattori di debolezza italiani?*

Non ci sono analisi anche perché gli investimenti italiani nel Paese sono limitati.

*Che tipo di servizi eroga l'agenzia? Come gestisce gli incentivi?*

HIPA opera sotto la supervisione del Ministero degli Affari Esteri e del Commercio. Attraverso il suo network esteso di contatti nel settore pubblico e privato, HIPA assiste gli investitori per tutto il processo, dall'inizio alla fine, attraverso un modello di servizio one-stop shop, completamente gratuito.

## **Fase decisionale:**

- Informazioni sull'economia, i settori industriali, gli incentivi, l'ambiente di business, il network dei fornitori
- Assistenza nella ricerca delle localizzazioni ideali, organizzazione dei sopralluoghi

## **Fase di implementazione:**

- Ricerca fornitori
- Facilitazione nelle procedure relative ai permessi
- Assistenza con le richieste di incentivi VIP

## **Fase Operazionale :**

- Assistenza all'espansione
- After-care services
- Mediazione tra governo e imprenditori

Non eroga incentivi diretti ma informa su normative di incentivi europei e nazionali.

*Come fa scouting?*

Non viene fatto scouting diretto, ma ci sono programmi di presentazione del Paese all'estero.

*Quali sono i driver di successo nei casi di investimento andati a buon fine?*

Nel materiale informativo ufficiale dell'agenzia vengono presentati direttamente dagli investitori che hanno scelto l'Ungheria come business location per le loro attività i fattori di scelta.

# Allegato 3.2.

## La rivoluzione digitale britannica: “Tech Nation 2016: transforming uk industries”

### Tech Nation: la trasformazione dell'industria del Regno Unito

Tech Nation è il brand britannico legato alle politiche di incentivazione dell'industria digitale nel Regno Unito e consiste in una piattaforma di fornitura informazioni per i decisori, per gli imprenditori digitali e per gli enti locali. La struttura è organizzata in maniera strategica con l'obiettivo di favorire il fiorire di imprese digitali in ogni area del Regno Unito, anche in territori del Paese la cui vocazione non è mai stata quella dell'hi-tech.

Vengono monitorati i salari, il tasso di turnover e i tassi di impiego attraverso rilevamenti statistici ad hoc per il settore dell'innovazione al fine di fornire dati omogenei e di qualità a tutti gli stakeholder, dal decisore politico all'investitore di ogni tipo. La qualità dell'informazione viene considerata fondamentale per lo sviluppo del territorio e, soprattutto, la condivisione dell'informazione statistica di qualità viene considerata un driver per il successo dell'economia nazionale. I partner per la gestione dei dati forniscono basi di dati per rendere sempre aggiornata la piattaforma informativa sulla quale basare politiche e misure da parte dei decisori e valutarne gli impatti.

La presentazione e la gestione integrata di ogni aspetto della localizzazione del business, assieme a una economia molto forte e decisamente attrattiva rappresentano la prospettiva di successo della rivoluzione digitale britannica che sta cercando di abbandonare il settore manifatturiero tradizionale in favore della “Digital Tech Economy”<sup>30</sup>.

Tech Nation riunisce i tre player fondamentali per perseguire la rivoluzione digitale britannica, di seguito descritti: Tech City (il programma dei cluster digitali britannici), Nesta (l'agenzia di finanziamento per l'innovazione) e GrowthIntel (il data partner della cordata).

### Il concetto di Tech City<sup>31</sup>

All'interno del territorio britannico sono stati identificati 27 cluster digitali o Tech City<sup>32</sup>. Per ogni cluster viene pubblicata e diffusa una scheda dettagliata con dati aggiornati che

<sup>30</sup> “What is a digital tech business? Business that provides a digital technical service/product/platform/hardware, or heavily relies on it, as its primary revenue source”, da: “Transforming uk industries” Tech Nation 2016.

<sup>31</sup> [www.techcityuk.com](http://www.techcityuk.com)

<sup>32</sup> Belfast, Birmingham, Bournemouth & Poole, Brighton, Bristol & Bath, Cambridge, Cardiff & Swansea, Dundee, Edinburgh, Exeter & Newton Abbot, Glasgow, Hull, Leeds, Liverpool, London, Manchester, Newcastle & Durham, Norwich, Oxford, Reading & Bracknell, Sheffield & Rotherham, Southampton, South Wales, Sunderland, Truro, Redruth & Camborne e Worcester & Malvern.

evidenziano il successo e le potenzialità del cluster, i centri di ricerca e le imprese presenti, i settori potenzialmente più indicati per l'insediamento e i vantaggi economici per chi si posiziona all'interno del cluster.

La presentazione dell'offerta territoriale con schede informative dettagliate all'interno di un report nazionale unico favorisce sia la competizione tra i vari cluster che la scelta da parte dell'investitore, che può sfruttare la trasparenza nell'offerta.

La Tech City UK Cluster Alliance, invece, è una struttura di cooperazione tra i cluster per favorire la crescita dei cluster digitali attraverso investimenti pubblici in infrastrutture fisiche e digitali e in misure di governance per rendere più agevole l'attività di imprese digitali, con un'attenzione alla costruzione di capacità a livello di risorse umane per governare, favorire e rendere concreta la crescita del territorio digitale.

L'obiettivo è perseguire lo sviluppo di una "economia digitale", che garantisca uno sviluppo omogeneo del territorio e il mantenimento di un livello di crescita costante di tutte le imprese, e non l'attrazione - meno strategica e lungimirante - di singole imprese digitali, slegate tra loro.

## **Nesta: UK Innovation Foundation**

La fondazione Nesta<sup>33</sup> si propone come l'ente facilitatore degli investimenti nel settore dell'innovazione e della ricerca. È una struttura indipendente i cui compiti sono legati all'erogazione di investimenti e fondi (provenienti dagli introiti delle Lotterie Nazionali), per l'incentivazione della mobilità, delle reti e delle competenze.

## **GrowthIntel: The go-to-market intelligence platform**

TechNation e il Governo britannico hanno come partner GrowthIntel<sup>34</sup>, una società di consulenza strategica e di intelligence, molto forte nell'analisi degli scenari economici favorevoli alla crescita delle imprese. GrowthIntel lavora con dati primari forniti dalle piattaforme pubbliche e private e interpreta i dati in modo da fornire degli spunti a chi investe e a chi deve decidere delle politiche, fornendo anche strumenti di controllo delle politiche adottate.

---

<sup>33</sup> [www.nesta.org.uk](http://www.nesta.org.uk)

<sup>34</sup> [www.growthintel.com](http://www.growthintel.com)



Elenco ricerche pubblicate:

- “Best practice e limiti da superare per il rilancio delle imprese M3 (Medie, Manifatturiere, Multinazionali)” N° 01/2015
- ““Far volare” le PMI con nuove competenze manageriali” N° 02/2015
- “L’accessibilità dei Comuni della Città Metropolitana di Milano e della Provincia di Monza e Brianza” N° 03/2015
- “Tre anni di formazione continua a Milano: i progetti Territoriali finanziati da Fondimpresa dal 2010 al 2012” N° 04/2015
- “E-Government: tra aspettative e realtà” N° 05/2015
- “Alternanza scuola-lavoro: le condizioni per il successo” N° 01/2016
- “L’accessibilità dei Comuni della Città Metropolitana di Milano e della Provincia di Monza e Brianza. Focus sull’accessibilità agli ambiti produttivi di cinque Comuni” N° 02/2016
- “Modelli di partenariato didattico università-impresa” N° 03/2016
- “Le performance delle imprese europee: un’analisi benchmark” N° 04/2016

[www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)  
[www.farvolaremilano.it](http://www.farvolaremilano.it)  
[www.assolombardanews.it](http://www.assolombardanews.it)

