



POLITECNICO DI MILANO

Scuola di Ingegneria Edile – Architettura

Corso di Laurea Magistrale in Gestione del Costruito

*Lo studio di fattibilità: applicazione alle aree
interessate dall'Accordo di Programma Quadro
"Aeroporto intercontinentale Malpensa 2000"*

Relatore: Dott. Andrea Ciaramella

Correlatore: Arch. Maurizio Federici

Tesi di:

Matteo Gemelli matr. 776698

Matteo Giovanni Ibatì matr. 776576

Anno Accademico 2012/2013

“Investire nel sapere aiuta il Paese a crescere”

INDICE

INDICE DELLE FIGURE Pag. 10

INDICE DELLE TABELLE Pag. 14

ABSTRACT Pag. 18

PARTE PRIMA - GLI STRUMENTI DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE Pag. 20

TERRITORIALE

1. IL PIANO TERRITORIALE REGIONALE Pag. 23

1.1. Gli effetti del PTR ed il Piano Territoriale Regionale d'Area Pag. 24

2. IL PIANO TERRITORIALE DI COORDINAMENTO PROVINCIALE Pag. 27

3. IL PIANO DI GOVERNO DEL TERRITORIO Pag. 29

3.1. Il documento di piano Pag. 29

3.2. Il piano dei servizi Pag. 30

3.3. Il piano delle regole Pag. 32

PARTE SECONDA - REAL ESTATE MARKET ANALYSIS E FEASIBILITY STUDY Pag. 34

1. REAL ESTATE MARKET ANALYSIS Pag. 37

1.1. Generazione di idee Pag. 39

1.2. La particolarità del prodotto immobiliare Pag. 40

1.3. Chi usa la market analysis Pag. 41

1.4. Come l'analisi di mercato rientra nel processo di sviluppo Pag. 42

2. LO STUDIO DI FATTIBILITA' Pag. 44

2.1. Il business plan e la fattibilità economico finanziaria Pag. 46

2.2. La SWOT analysis Pag. 48

3. LA VALORIZZAZIONE IMMOBILIARE Pag. 49

<i>PARTE TERZA - CASO STUDIO: APPLICAZIONE DELLO STUDIO DI FATTIBILITA' ALLE AREE OGGETTO DI DELOCALIZZAZIONE DEI COMUNI DI SOMMA LOMBARDO, LONATE POZZOLO E FERNO</i>	Pag. 52
1. L'ACCORDO DI PROGRAMMA QUADRO MALPENSA 2000	Pag. 55
1.1. I bandi del 2001 e del 2007	Pag. 61
2. LA SITUAZIONE ATTUALE E L'ANALISI DEI PIANI DI GOVERNO DEL TERRITORIO DEI COMUNI INTERESSATI	Pag. 63
2.1. Inquadramento dei Comuni di Somma Lombardo, Lonate Pozzolo e Ferno	Pag. 64
3. LE AREE OGGETTO DI DELOCALIZZAZIONE	Pag. 70
3.1. Il Piano di rischio	Pag. 70
3.2. L'analisi dei PGT	Pag. 72
3.3. Somma Lombardo	Pag. 76
3.4. Lonate Pozzolo	Pag. 78
3.5. Ferno	Pag. 80
3.6. Conclusioni	Pag. 81
4. IL TRASPORTO AEREO: CARATTERISTICHE E IMPATTO SUL TERRITORIO	Pag. 83
4.1. Il sistema del trasporto aereo in Europa	Pag. 83
4.2. L'impatto economico sul territorio	Pag. 87
4.3. Il trasporto aereo italiano	Pag. 93
5. L'AEROPORTO INTERCONTINENTALE MALPENSA 2000	Pag. 97
5.1. Brevi cenni storici	Pag. 97
5.2. La localizzazione e la rete delle infrastrutture	Pag. 99
5.3. L'attuale struttura dell'aeroporto ed il Master Plan di SEA	Pag. 107
5.4. I collegamenti e le compagnie aeree presenti	Pag. 111
6. ANALISI DELLE BEST PRACTICE DEGLI AEROPORTI	Pag. 117
6.1. Seoul Incheon International Airport	Pag. 117
6.2. Berlin Brandenburg International Airport	Pag. 118
6.3. Milano Orio al Serio International Airport	Pag. 118
6.4. Munich Franz Josef Strauss International Airport	Pag. 119
6.5. Manchester International Airport	Pag. 120
6.6. Barcelona El Prat International Airport	Pag. 122

7.	ANALISI DEMOGRAFICA	Pag. 124
8.	ANALISI DELLA QUALITA' DELLA VITA	Pag. 129
9.	ANALISI MACROECONOMICA	Pag. 133
9.1.	Crescita e produttività economica	Pag. 136
9.2.	Opportunità nel mercato	Pag. 138
10.	LA SITUAZIONE DELLE IMPRESE IN ITALIA	Pag. 141
10.1.	Le caratteristiche principali di governance delle imprese italiane	Pag. 141
10.2.	La tassazione sulle imprese in Italia	Pag. 141
10.3.	La burocrazia che blocca l'Italia e la crisi dell'eurozona	Pag. 144
10.4.	La semplificazione burocratica tramite la digitalizzazione dei rapporti con le P.A.	Pag. 146
11.	ANALISI DELLE IMPRESE NELLA PROVINCIA DI VARESE	Pag. 148
12.	ANALISI DEL MERCATO IMMOBILIARE	Pag. 162
12.1.	Il settore commerciale	Pag. 163
12.2.	Il settore produttivo	Pag. 163
12.3.	Il settore terziario	Pag. 164
13.	INDIVIDUAZIONE DEI SETTORI DI MERCATO DI RIFERIMENTO	Pag. 165
13.1.	Il settore della logistica	Pag. 166
13.1.1.	I diversi format immobiliari	Pag. 170
13.1.2.	Il settore logistico in Italia	Pag. 179
13.1.3.	Il settore logistico in Lombardia	Pag. 182
13.1.4.	Il settore logistico nella Provincia di Varese	Pag. 190
13.1.5.	Analisi dei benchmark	Pag. 193
13.2.	Analisi del mercato dei <i>Factory Outlet Center</i>	Pag. 197
13.2.1.	I FOC in Europa e in Italia	Pag. 208
13.2.2.	Impatti positivi e negativi generati da un <i>factory outlet</i> sul territorio	Pag. 215
13.2.3.	Fidenza Village	Pag. 218
13.2.4.	Serravalle Designer Outlet	Pag. 221
13.2.5.	Barberino di Mugello Designer Outlet	Pag. 223
13.2.6.	Conclusioni	Pag. 225

14. PROPOSTE DI SVILUPPO E SWOT ANALYSIS	Pag. 231
14.1. Comune di Ferno	Pag. 231
14.2. Comune di Somma Lombardo	Pag. 232
14.3. Comune di Lonate Pozzolo	Pag. 234
15. CONCLUSIONI	Pag. 236
RINGRAZIAMENTI	Pag. 238
BIBLIOGRAFIA	Pag. 240
LEGGI E PIANI	Pag. 241
REPORT	Pag. 241
SITI WEB CONSULTATI	Pag. 243

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1: Lo sviluppo sostenibile in Lombardia	Pag. 24
Figura 2: Le polarità regionali lombarde	Pag. 65
Figura 3: Localizzazione dei Comuni oggetto del caso studio rispetto al sedime aeroportuale	Pag. 66
Figura 4: Localizzazione delle aree di delocalizzazione rispetto al sedime aeroportuale	Pag. 67
Figura 5: Localizzazione dei Comuni nella Provincia di Varese	Pag. 68
Figura 6: Struttura urbana e viabilità principale dei Comuni del caso studio	Pag. 69
Figura 7: Viabilità principale d'accesso, Comune di Ferno	Pag. 70
Figura 8: Piano di Rischio Aeroporto Intercontinentale Malpensa	Pag. 71
Figura 9: Case Nuove, comparti interessati da Master Plan SEA	Pag. 73
Figura 10: Localizzazione attività ricettive in Case Nuove	Pag. 74
Figura 11: Proprietà acquisite dalla Pubblica Amministrazione nel Comune di Somma Lombardo	Pag. 76
Figura 12: Proprietà acquisite dalla Pubblica Amministrazione nel Comune di Lonate Pozzolo	Pag. 78
Figura 13: Proprietà acquisite dalla Pubblica Amministrazione nel Comune di Ferno	Pag. 80
Figura 14: Sistema point-to-point e hub&spoke	Pag. 86
Figura 15: Relazioni che intercorrono tra territorio e aeroporto	Pag. 88
Figura 16: Occupazione on-site negli aeroporti europei per attività	Pag. 91
Figura 17: Impatti generati dall'aeroporto sul territorio	Pag. 92
Figura 18: Foto aerea dell'Aeroporto Intercontinentale di Malpensa	Pag. 97
Figura 19: I Corridoi europei della rete TEN-T	Pag. 99
Figura 20: Schema delle reti infrastrutturali dell'area padano – alpina – adriatica	Pag. 100
Figura 21: Reti stradali e ferroviarie di collegamento a Malpensa	Pag. 101
Figura 22: Isocrone trasporto su gomma	Pag. 102
Figura 23: Isocrone trasporto ferroviario	Pag. 102
Figura 24: Collegamenti stradali: quadro di interventi previsti da Regione Lombardia	Pag. 106
Figura 25: Schema terminal aeroporto	Pag. 107
Figura 26: Localizzazione delle aree oggetto di delocalizzazione rispetto alle aree di sviluppo del Master Plan SEA	Pag. 110
Figura 27: Confronto Provincia - Regione – Stato	Pag. 125

Figura 28: Flusso migratorio	Pag. 125
Figura 29: Confronto dati demografici tra i principali capoluoghi lombardi	Pag. 126
Figura 30: Variazione della Popolazione Residente	Pag. 128
Figura 31: Qualità della Vita 2012	Pag. 129
Figura 32: Infografiche Qualità della Vita 2012, Varese	Pag. 130
Figura 33: Realtà italiana nei confronti degli obiettivi Europa 2020	Pag. 126
Figura 34: Confronto USA-EUROPA-CINA	Pag. 139
Figura 35: Esportazioni ed importazioni UE di beni e servizi commerciali con i principali partner	Pag. 139
Figura 36: Investimenti interni ed esterni dell'UE per partner principale	Pag. 140
Figura 37: Il ciclo logistico ideale	Pag. 167
Figura 38: Modalità di risposta alla domanda di servizi logistici evoluti	Pag. 168
Figura 39: I corridoi trans-europei programmati sul territorio italiano	Pag. 169
Figura 40: Articolazione dei corridoi trans-europei	Pag. 169
Figura 41: Magazzino statico a catasta	Pag. 172
Figura 42: Magazzino drive in o drive through	Pag. 173
Figura 43: Magazzino a scaffalature bifronti	Pag. 174
Figura 44: Magazzino a scaffalature mobili	Pag. 175
Figura 45: Magazzino dinamico live storage	Pag. 176
Figura 46: Magazzino dinamico con canali in contropendenza	Pag. 176
Figura 47: Magazzino automatico con transloelevatori	Pag. 177
Figura 48: Magazzino automatico con navetta a rulliera	Pag. 178
Figura 49: Area di addensamento logistico della RLM	Pag. 182
Figura 50: La RLM e i corridoi di attraversamento del Nord Italia	Pag. 183
Figura 51: Composizione delle esportazioni da Malpensa per Regione di origine, 2010	Pag. 185
Figura 52: Cargo aereo (merci+posta) in tonnellate negli aeroporti lombardi, 2010	Pag. 185
Figura 53: Traffico merci di Malpensa con i principali Paesi (tonnellate), 2010	Pag. 186
Figura 54: Principali aeroporti connessi con Malpensa per traffico merci, 2010	Pag. 186
Figura 55: Localizzazione dei magazzini c/terzi nella RLM estesa	Pag. 189
Figura 56: Valori dell'Indice di Dotazione Infrastrutturale, Italia = 100	Pag. 190
Figura 57: Principali distanze di percorrenza dal Magna Park	Pag. 193
Figura 58: Pianta Magna Park Monticelli d'Ongina	Pag. 194
Figura 59: Pianta Polo Logistico di Piacenza	Pag. 195
Figura 60: Come arriva la merce nei FOC	Pag. 200

Figura 61: Ampliamento in mq delle superfici dei FOC	Pag. 208
Figura 62: Distribuzione degli outlet in Europa	Pag. 209
Figura 63: Aperture previste per il 2013/2014	Pag. 209
Figura 64: Localizzazione nuove aperture 2013/2014	Pag. 210
Figura 65: Distribuzione delle diverse tipologie di FOC in Europa	Pag. 211
Figura 66: Aree con maggiore potenzialità di sviluppo di nuovi FOC in Europa	Pag. 212
Figura 67: Distribuzione dei FOC in Italia	Pag. 213
Figura 68: Aree con maggiore potenzialità di sviluppo di nuovi FOC in Italia	Pag. 214
Figura 69: Fidenza Village	Pag. 218
Figura 70: Serrvalle Designer Outlet	Pag. 221
Figura 71: Barberino Designer Outlet	Pag. 223

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1: SWOT Analysis	Pag. 48
Tabella 2: Dati relativi al Comune di Somma Lombardo	Pag. 77
Tabella 3: Dati relativi al Comune di Lonate Pozzolo	Pag. 79
Tabella 4: Dati relativi al Comune di Ferno	Pag. 81
Tabella 5: Tabella riassuntiva, superfici e volumi disponibili	Pag. 81
Tabella 6: Quota ASK dei primi vettori nei principali aeroporti nel 2007	Pag. 86
Tabella 7: Distribuzione del traffico negli scali italiani per tipologia	Pag. 95
Tabella 8: Fasi storiche di Malpensa, dalla realizzazione al de-hubbing del 2008	Pag. 98
Tabella 9: Collegamenti viari principali	Pag. 100
Tabella 10: Collegamenti ferroviari principali	Pag. 101
Tabella 11: Bacino di traffico attuale per tempi di percorrenza	Pag. 103
Tabella 12: Progetti infrastrutture in Lombardia	Pag. 103
Tabella 13: Riepilogo delle previsioni del trasporto aereo commerciale e del traffico merci a Malpensa	Pag. 108
Tabella 14: Censimento relativo alla Provincia di Varese	Pag. 124
Tabella 15: Imprese attive in provincia e addetti per settore di attività economica	Pag. 149
Tabella 16: Unità locali attive in provincia e addetti per settore di attività economica	Pag. 150
Tabella 17: Unità locali, addetti e dipendenti per settore di attività economica	Pag. 151
Tabella 18: Imprese attive in provincia per classe dimensionale e forma giuridica	Pag. 152
Tabella 19: Imprese attive in provincia, unità locali e relativi addetti per periodo	Pag. 153
Tabella 20: Unità locali per settore di attività economica e periodo	Pag. 154
Tabella 21: Addetti alle unità locali per settore di attività economica e periodo	Pag. 155
Tabella 22: Dipendenti alle unità locali per settore di attività economica e periodo	Pag. 156
Tabella 23: Imprese attive in provincia, imprenditori, dipendenti per anzianità d'impresa e periodo	Pag. 157
Tabella 24: Imprese attive in provincia, imprese artigiane e loro addetti per periodo	Pag. 158
Tabella 25: Unità locali di imprese artigiane per settore di attività economica e periodo	Pag. 159
Tabella 26: Addetti alle UL di imprese artigiane per settore di attività economica e periodo	Pag. 160
Tabella 27: Comuni oggetto di studio in prossimità dell'area di Malpensa	Pag. 161
Tabella 28: Andamenti delle compravendite	Pag. 162
Tabella 29: Variazioni tendenziali settore commerciale	Pag. 163

Tabella 30: Variazioni tendenziali settore produttivo	Pag. 163
Tabella 31: Variazioni tendenziali settore terziario	Pag. 164
Tabella 32: Caratteristiche immobili logistica	Pag. 170
Tabella 33: Aziende leader nel settore della logistica in Italia	Pag. 180
Tabella 34: Principali tipologie di vendita che possono essere confuse con i FOC	Pag. 199
Tabella 35: I temi delle scenografie dei principali outlet village italiani nel 2010	Pag. 205
Tabella 36: Il mercato dei FOC nel 2010	Pag. 206
Tabella 37: Principali categorie di FOC	Pag. 210

ABSTRACT

Il presente lavoro di tesi ha l'obiettivo di individuare alcune proposte che permettano di valorizzare, attraverso uno studio di fattibilità, le aree interessate dall'Accordo di Programma Quadro "Aeroporto Intercontinentale di Malpensa 2000". Gli studi e le analisi svolte sono stati realizzati in collaborazione con l'Unità Organizzativa Programmazione territoriale e urbanistica di Regione Lombardia.

Alcune aree dei Comuni di Somma Lombardo, Lonate Pozzolo e Ferno, hanno subito un processo di delocalizzazione che ha riguardato gli immobili ad uso residenziale, per motivi di inquinamento acustico ed atmosferico causati dalla prossimità con il sedime aeroportuale di Malpensa 2000. Per questa ragione è risultato necessario cercare di comprendere quali fossero i passi da seguire per arrivare a individuare le tipologie e format immobiliari più adatti per la valorizzazione delle aree in esame attraverso uno studio di fattibilità. Lo scopo ultimo del lavoro svolto è stato dunque quello di arrivare a proporre i settori di mercato immobiliare cui le aree in esame potrebbero essere destinate. La prima parte del lavoro è dedicata all'analisi del contesto di inserimento delle aree in oggetto, utile ad evidenziare i punti di debolezza ed i punti di forza di queste ultime. La seconda rappresenta una serie di proposte che derivano dagli studi svolti in precedenza e connesse alla necessità di far incontrare l'offerta con l'effettiva domanda del mercato.

L'obiettivo è quello di fornire a Regione Lombardia delle valide proposte, coerenti col territorio di riferimento, che possano essere utilizzate in fase decisionale, nel momento in cui la Pubblica Amministrazione dovrà effettivamente compiere delle scelte che avranno un impatto rilevante sul territorio.

PARTE PRIMA

GLI STRUMENTI DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE TERRITORIALE

La regione Lombardia, è un territorio ricco di ambienti naturali diversi e caratterizzato da un'attività antropica eterogenea che ha portato alla formazione degli odierni insediamenti urbani.

Appare chiaro dunque di come ci fosse la necessità di dotare le Pubbliche Amministrazioni di strumenti utili ed efficaci per la pianificazione e la programmazione territoriale: questa prima parte chiarisce quali sono i principali strumenti, descritti e regolati nella *Legge Regionale 11 Marzo 2005 n.12*.

Saranno descritti tali strumenti, seguendo un ordine gerarchico dal livello più ampio con il Piano Territoriale Regionale (PTR) e i Piani Territoriali Regionali d'Area (PTRA), per poi passare a livello provinciale con il Piano di Coordinamento Territoriale Provinciale (PTCP), e concludere con lo strumento a disposizione di ogni singolo Comune ovvero il Piano di Governo del Territorio (PGT).

È possibile affermare che all'interno del PTR e dei diversi PTRA sono contenute indicazioni e azioni, che avendo carattere cogente o meno, sono recepite da Province e Comuni che elaborano, anche rispetto a queste, i diversi documenti che compongono il PTCP e il PGT.

Nel caso specifico di questo lavoro, sarà preso in considerazione nella *PARTE TERZA - CASO STUDIO: APPLICAZIONE DELLO STUDIO DI FATTIBILITA' RELATIVO ALLE AREE OGGETTO DI DELOCALIZZAZIONE DEI COMUNI DI SOMMA LOMBARDO, LONATE POZZOLO E FERNO*, il Piano Territoriale d'Area Malpensa perché di fondamentale interesse per capire le motivazioni e le modalità che hanno portato le aree in questione ad essere oggetto di delocalizzazione degli immobili ad uso residenziale.

È bene ricordare inoltre, che la Regione promuove, in collaborazione con le Province e gli altri Enti Locali, il recupero e la riqualificazione delle aree degradate o dismesse, che possono compromettere la sostenibilità e la compatibilità urbanistica, la tutela dell'ambiente e gli aspetti socio-economici.

1. IL PIANO TERRITORIALE REGIONALE

Il Piano Territoriale Regionale, di seguito denominato PTR, costituisce atto fondamentale di indirizzo, agli effetti territoriali, della programmazione di settore della Regione, nonché di orientamento nella programmazione e pianificazione territoriale dei comuni e delle province.

In particolare il PTR indica:

- quali sono gli obiettivi di sviluppo socio-economico del territorio regionale, come espressi dal programma regionale di sviluppo e dal complesso della programmazione regionale di settore;
- il quadro delle iniziative inerenti alla realizzazione delle infrastrutture e delle opere pubbliche di interesse regionale e nazionale con particolare attenzione al loro inserimento nel territorio rurale e forestale;
- i criteri operativi per la salvaguardia dell'ambiente, in relazione alle previsioni dei piani territoriali di coordinamento dei parchi regionali, della disciplina delle aree regionali protette e degli atti di regolamentazione e programmazione regionale e nazionale in materia di salvaguardia delle risorse idriche, geologiche, idrogeologiche, agro-forestali, ecologiche, della riduzione dell'inquinamento acustico ed atmosferico e dello smaltimento dei rifiuti;
- il quadro delle conoscenze delle caratteristiche fisiche del territorio;
- Il PTR definisce:
- le linee orientative dell'assetto del territorio regionale, anche con riferimento all'individuazione dei principali poli di sviluppo regionale e delle zone di preservazione e salvaguardia ambientale;
- definisce gli indirizzi generali per il riassetto del territorio ai fini della prevenzione dei rischi geologici, idrogeologici e sismici.
- gli indirizzi per la programmazione territoriale di comuni e province, al fine di garantirne, nel rispetto e nella valorizzazione delle autonomie locali, la complessiva coerenza al quadro programmatico regionale, a tal fine definisce gli elementi costituenti i limiti essenziali di salvaguardia della sostenibilità ambientale dello sviluppo socio-economico del territorio regionale.

All'interno di tale piano sono individuati gli strumenti per garantire il perseguimento degli obiettivi regionali ovvero:

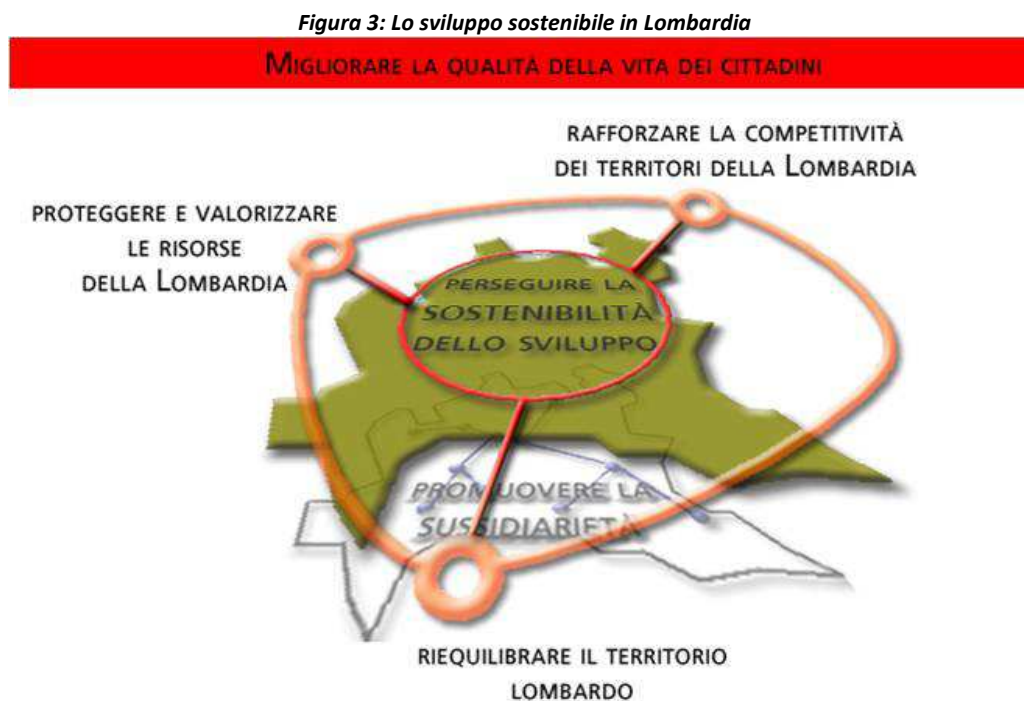
- le forme di compensazione economico-finanziaria a favore degli enti locali ricadenti in ambiti oggetto di limitazione delle possibilità di sviluppo, nonché modalità di compensazione ambientale ed energetica, per interventi che determinano impatti rilevanti sul territorio sul territorio anche in comuni non direttamente interessati dagli interventi

stessi; a tal fine la Regione si avvale di fondi propri o indica le modalità per suddividere solidamente tra gli enti locali, in rapporto alle differenti potenzialità di sviluppo e ai vincoli di sostenibilità derivanti a ciascuno dai contenuti della programmazione regionale, i vantaggi e gli oneri conseguenti;

- le modalità di aggiornamento ed adeguamento efficaci e flessibili dei suoi contenuti in considerazione dell'evoluzione del programma regionale di sviluppo, della programmazione socio-economica e settoriale regionale, nazionale e comunitaria;
- le modalità di espletamento contestuale e coordinato delle procedure previste per l'attuazione e degli obiettivi e degli indirizzi contenuti nel piano.¹

1.1 Gli effetti del PTR ed il Piano Territoriale Regionale d'Area

Il PTR ha come obiettivo fondamentale il costante miglioramento della qualità della vita dei cittadini nel loro territorio secondo i principi dello sviluppo sostenibile. Con *sviluppo sostenibile* (figura 1) si intende quel concetto, fatto proprio dalla Comunità Europea, che fa riferimento ad una crescita economica che risponda alle esigenze del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni, attraverso l'integrazione delle componenti ambientali, economiche e sociali.



¹ Legge Regionale 11 marzo 2005 n.12

Il PTR è dunque lo strumento di indirizzo e orientamento per il territorio regionale che definisce in maniera integrata gli obiettivi generali di sviluppo, attraverso indirizzi, orientamenti e prescrizioni, che hanno efficacia diretta su altri strumenti di pianificazione, ed è anche lo strumento che porta a sistema le politiche settoriali riconducendole ad obiettivi di sviluppo territoriale equilibrato. Il PTR si raccorda con una visione più generale, promuovendo la collaborazione interistituzionale con i territori confinanti al fine di delineare strategie condivise e coordinare le progettualità.

Analizzando il Documento di Piano è possibile evidenziare quali siano gli obiettivi della programmazione regionale.

Il Documento di Piano del PTR fa riferimento all'area metropolitana lombarda e alle polarità storiche; queste unitamente a fattori fisici e alla conformazione del territorio, che hanno determinato l'attuale immagine della Lombardia, rimangono l'ossatura portante del sistema insediativo, tuttavia si evidenziano elementi nuovi che fanno emergere modelli di accrescimento e sviluppo differenti.

Le infrastrutture di collegamento internazionale, in particolare, incidono enormemente sul territorio lombardo, nel quale sono presenti aree fortemente urbanizzate e aree più o meno marginali, ma che presentano caratteri distintivi e potenzialità di emergere come nuovi poli di un sistema a rete. Esiste dunque l'esigenza di evitare che i grandi corridoi attraversino la regione senza apportare gli attesi benefici in termini di miglior servizio di trasporto e di incremento degli scambi sociali ed economici, di accessibilità di relazione e di attraversamento, di valorizzazione dell'ambiente locale nelle sue componenti di capacità produttiva e culturale. I territori attraversati hanno l'opportunità grazie al fatto di essere interconnessi a reti lunghe di rilevanza internazionale, di progettare uno sviluppo condiviso che tenga conto delle peculiarità del luogo e sfrutti la possibilità di connessione con le funzioni superiori proprie dei poli a cui sono interconnesse.

È dunque possibile affermare che il PTR costituisce il quadro di riferimento per la valutazione di compatibilità degli atti di governo del territorio di comuni, province, comunità montane, enti gestori di parchi regionali, nonché di ogni altro ente dotato di competenze in materia. Contiene prescrizioni di carattere orientativo per la programmazione regionale di settore e ne definisce gli indirizzi tenendo conto dei limiti derivanti dagli atti di programmazione dell'ordinamento statale e di quello comunitario.

Nella continuità degli obiettivi principali, il piano è suscettibile di modifiche, integrazioni, adeguamenti anche conseguenti ad osservazioni, proposte ed istanze provenienti dagli enti locali e dagli enti interessati.

Le previsioni del PTR concernenti la realizzazione di prioritarie infrastrutture e di interventi di potenziamento ed adeguamento delle linee di comunicazione e del sistema della mobilità, nonché inerenti all'individuazione dei principali poli di sviluppo regionale delle zone di preservazione e

salvaguardia ambientale, espressamente qualificate quali obiettivi prioritari di interesse regionale o sovraregionale, prevalgono le disposizioni dei piani territoriali di coordinamento dei parchi regionali, non costituenti parchi naturali o aree naturali protette secondo la vigente legislazione.

Le previsioni sopracitate, qualora ciò sia previsto dal piano, hanno immediata prevalenza su ogni altra difforme previsione contenuta nel PTCP ovvero nei PGT. In tal caso la previsione di piano costituisce disciplina del territorio immediatamente vigente, ad ogni conseguente effetto, quale vincolo conformativo della proprietà.

Qualora le aree di significativa ampiezza territoriale siano interessate da opere, interventi o destinazioni funzionali aventi rilevanza regionale o sovraregionale, il PTR può anche su richiesta delle province interessate, prevedere l'approvazione di un piano territoriale regionale d'area, che disciplini il governo di tali aree.

Il Piano Territoriale Regionale d'Area, di seguito PTR, approfondisce a scala di maggior dettaglio, gli obiettivi socio-economici ed infrastrutturali da perseguirsi, detta criteri necessari al reperimento e alla ripartizione delle risorse finanziarie e dispone indicazioni puntuali e coordinate riguardanti il governo del territorio, anche con riferimento alle previsioni insediative, alle forme di compensazione e ripristino ambientale, ed alla disciplina degli interventi sul territorio stesso.

Le disposizioni e i contenuti del PTR possono avere efficacia diretta e cogente nei confronti dei comuni e delle province compresi nel relativo ambito.

I PTR si pongono essenzialmente quali atti di programmazione per lo sviluppo di territori interessati, condividendo con gli enti locali le principali azioni atte a concorrere ad uno sviluppo attento alle componenti ambientali e paesistiche, che sia occasione di promozione della competitività regionale e di riequilibrio dei territori.

Il PTR individua come prioritari i PTR di seguito indicati:

- PTR Quadrante Ovest
- PTR Media e Alta Valtellina
- PTR Montichiari
- PTR Navigli lombardi
- PTR Grandi laghi lombardi
- PTR Fiume Po
- PTR Quadrante Sud-Est della Lombardia
- PTR Valli Alpine
- PTR Grandi Infrastrutture

Riguardo al tema trattato in questo lavoro, l'attenzione sarà posta nello specifico riguardo le polarità emergenti che si collocano a nord-ovest di Milano che comprendono il polo fieristico di Rho e l'aeroporto di Malpensa. Le aree delocalizzate dei comuni limitrofi all'aeroporto, saranno oggetto di una analisi di fattibilità, con l'obiettivo di indicare quale sia o quali siano i prodotti immobiliari che possano maggiormente valorizzare tali aree, nello specifico i Comuni di Somma Lombardo, Lonate Pozzolo e Ferno.

Nel quadrante Ovest, l'aeroporto di Malpensa e il Nuovo Polo fieristico Rho – Pero possono svolgere il ruolo di attrattore autonomo di funzioni. Il territorio, caratterizzato da un'elevata densità insediativa nell'area dell'asse del Sempione, presenta limitati margini di sviluppo insediativo. Le trasformazioni previste per l'area EXPO 2015 e quelle indotte dalle trasformazioni territoriali connesse costituiranno un ulteriore motore di sviluppo per l'intero quadrante. Il governo delle trasformazioni anche di livello micro, è fondamentale per non compromettere ambiti di pregio e per cogliere l'occasione di insediare funzioni di alto rango, per le quali è necessaria una elevata qualità ambientale del contesto. I nuovi insediamenti dovranno perciò tendere in primo luogo a riutilizzare gli spazi dismessi, contribuendo così anche alla riqualificazione dell'area.²

2. IL PIANO TERRITORIALE DI COORDINAMENTO PROVINCIALE

Lo strumento di pianificazione a livello provinciale è il Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale, di seguito denominato PTCP. La provincia definisce gli obiettivi generali relativi all'assetto e alla tutela del proprio territorio connessi ad interessi di rango provinciale o sovracomunale o costituenti attuazione della pianificazione regionale; sono interessi di rango provinciale e sovracomunale quelli riguardanti l'intero territorio provinciale o comunque quello di più comuni. Il PTCP è atto di indirizzo della programmazione socio-economica della provincia ed ha efficacia paesaggistico - ambientale.

Il PTCP per la parte di carattere programmatico definisce:

- il quadro conoscitivo del proprio territorio come risultante dalle trasformazioni avvenute;
- indica gli obiettivi di sviluppo economico-sociale a scala provinciale, proponendo modifiche o integrazioni nella programmazione regionale ritenute necessarie;
- definisce criteri per l'organizzazione, il dimensionamento, la realizzazione e l'inserimento ambientale e paesaggistico con le adeguate opere di rinverdimento e piantagione delle infrastrutture riguardanti il sistema della mobilità ed il relativo coordinamento tra tali criteri e le previsioni della pianificazione comunale;

² Documento di Piano - Piano Territoriale Regionale

- stabilisce coerentemente con la programmazione regionale, il programma generale delle maggiori infrastrutture riguardanti il sistema della mobilità e le principali linee di comunicazione, di cui definisce la relativa collocazione sul territorio; individua i corridoi tecnologici ove realizzare le infrastrutture di rete di interesse sovracomunale, definendone i criteri per l'inserimento ambientale e paesaggistico, in particolare delle opere di riqualificazione del sistema di verde locale;
- prevede indicazioni puntuali per la realizzazione di insediamenti di portata sovracomunale, se definiti come tali dai PGT dei comuni;
- indica le modalità per favorire il coordinamento tra le pianificazioni dei comuni, prevedendo anche forme compensative o finanziarie, eventualmente finalizzate all'incentivazione dell'associazionismo tra comuni.

Il PTCP per la parte inerente alla tutela paesaggistica individua le previsioni atte a raggiungere gli obiettivi del piano territoriale regionale e può individuare ambiti territoriali in cui risulti opportuna l'istituzione di parchi locali di interesse sovracomunale.

Il PTCP può individuare ambiti territoriali per i quali si rende necessaria la definizione di azioni di coordinamento per l'attuazione del PTCP anche finalizzate all'attuazione della perequazione territoriale intercomunale e alla compartecipazione dei proventi derivanti dai contributi di costruzione. Le azioni di coordinamento sono definite dalla provincia, d'intesa con i comuni interessati, ed approvate secondo le procedure stabilite dallo stesso PTCP, che devono in ogni caso prevedere forme di informazione pubblica e di comunicazione alla Regione in ordine di avvenuta approvazione. L'efficacia delle previsioni oggetto delle azioni di coordinamento rimane definita dalle disposizioni dettate dalla presente legge in riferimento alle previsioni del PTCP.³

³ Legge Regionale 11 marzo 2005 n.12

3. IL PIANO DI GOVERNO DEL TERRITORIO

A livello comunale lo strumento principale è il Piano di Governo del Territorio, di seguito denominato PGT, che definisce l'assetto dell'intero territorio comunale e che si articola nei seguenti atti:

- *il documento di piano;*
- *il piano delle regole;*
- *il piano dei servizi.*

3.1 Il Documento di Piano

Il documento di piano definisce:

- il quadro ricognitivo e programmatico di riferimento per lo sviluppo economico e sociale del comune, anche sulla base delle proposte dei cittadini singoli o associati e tenuto conto degli atti di programmazione provinciale e regionale, eventualmente proponendo le modifiche o le integrazioni della programmazione provinciale e regionale che si ritengono necessarie;
- il quadro conoscitivo del territorio comunale, come risultante dalle trasformazioni avvenute, individuando i grandi sistemi territoriali, il sistema della mobilità, le aree a rischio o vulnerabili. Le aree di interesse archeologico e i beni di interesse paesaggistico o storico-monumentale, e le relative aree di rispetto, i siti interessati da habitat naturali di interesse comunitario, gli aspetti socio-economici, culturali e di ecosistema, la struttura del paesaggio agrario e l'assetto tipologico del tessuto urbano e ogni altra emergenza del territorio che vincoli la trasformabilità del suolo e del sottosuolo;
- l'assetto geologico, idrogeologico e sismico.

Inoltre rispetto a quanto citato in precedenza:

- individua gli obiettivi di sviluppo, miglioramento e conservazione che abbiano valore strategico per la politica territoriale, indicando i limiti e le condizioni in ragione dei quali siano ambientalmente sostenibili e coerenti con le previsioni ad efficacia prevalentemente di livello sovracomunale;
- determina gli obiettivi quantitativi di sviluppo complessivo del PGT; nella definizione di tali obiettivi il documento di piano tiene conto della riqualificazione del territorio, della minimizzazione del consumo di suolo in coerenza con l'utilizzazione ottimale delle risorse territoriali, ambientali ed energetiche, della definizione dell'assetto viabilistico e della mobilità, nonché della possibilità di utilizzazione e miglioramento dei servizi pubblici e di interesse pubblico o generale, anche a livello sovracomunale, determina le politiche di

intervento per la residenza, ivi comprese le eventuali politiche per l'edilizia residenziale pubblica, le attività produttive primari, secondarie e terziarie, ivi comprese quelle della distribuzione commerciale, evidenziando le scelte di rilevanza sovracomunale;

- dimostra la compatibilità delle predette politiche della mobilità con le risorse economiche attivabili dalla pubblica amministrazione, anche in relazione agli effetti indotti dal territorio contiguo;
- individua con rappresentazioni grafiche in scala adeguata gli ambiti di trasformazione, definendone gli indici urbanistico - edilizi in linea di massima, le vocazioni funzionali e i criteri di negoziazione, nonché i criteri di intervento, preordinati alla tutela ambientale, paesaggistica e storico-monumentale, ecologica, geologica, idrogeologica e sismica, laddove in tali ambiti siano comprese aree qualificate a tali fini nella documentazione conoscitiva;
- individua anche con rappresentazione grafiche in scala adeguata, le aree sopra descritte, determinando le finalità del recupero e le modalità di intervento;
- d'intesa con i comuni limitrofi, può individuare le aree nelle quali il piano dei servizi prevede la localizzazione dei campi di sosta o di transito dei nomadi;
- individua i principali elementi caratterizzanti il paesaggio ed il territorio, definendo altresì specifici requisiti degli interventi incidenti sul carattere del paesaggio e sui modi in cui questo viene percepito;
- determina le modalità di recepimento delle previsioni prevalenti contenute nei piani di livello sovracomunale e la eventuale proposizione, a tali livelli di obiettivi di interesse comunale;
- definisce eventuali criteri di compensazione, di perequazione e di incentivazione.
- I documento di piano non contiene previsioni che producono effetti diretti sul regime giuridico dei suoli. Ha validità quinquennale ed è sempre modificabile. Scaduto il termine, il comune provvede all'approvazione di un nuovo documento di piano.

3.2 Il Piano dei Servizi

Il piano dei servizi è redatto dai comuni al fine di assicurare una dotazione globale di aree per attrezzature pubbliche e di interesse pubblico generale, le eventuali aree per l'edilizia residenziale pubblica e da dotazione a verde, i corridoi ecologici e il sistema verde di connessione tra il territorio rurale e quello edificato, nonché tra le opere viabilistiche e le aree urbanizzate ed una loro razionale distribuzione sul territorio comunale, a supporto delle funzioni insediate e previste. L'individuazione delle aree per l'edilizia residenziale pubblica, quale servizio di interesse pubblico o generale, è obbligatoria per i comuni indicati dalla Giunta regionale con apposita deliberazione,

sulla base dei fabbisogni rilevati dal programma regionale per l'edilizia residenziale pubblica. Tali comuni in tutti gli strumenti di programmazione negoziata con previsione di destinazioni residenziali, assicurano la realizzazione di interventi di edilizia residenziale pubblica, compresa l'edilizia convenzionata, anche esternamente all'ambito interessato.

I comuni redigono il piano dei servizi determinando il numero degli utenti dei servizi anche in base alla distribuzione dell'intero territorio, secondo i seguenti criteri:

- popolazione stabilmente residente nel comune gravitante sulle diverse tipologie di servizi anche in base alla distribuzione territoriale;
- popolazione da insediare secondo le previsioni del documento di piano, articolata per tipologia di servizi anche in base alla distribuzione territoriale;
- popolazione gravitante nel territorio, stimata in base agli occupati nel comune, agli studenti, agli utenti dei servizi di rilievo sovracomunale, nonché ai flussi turistici.

Il piano dei servizi per soddisfare le esigenze espresse dall'utenza valuta prioritariamente l'insieme delle attrezzature al servizio delle funzioni insediate nel territorio comunale, anche con riferimento a fattori di qualità, fruibilità e accessibilità e, in caso di accertata insufficienza o inadeguatezza delle attrezzature stesse, quantifica i costi per il loro adeguamento e individua le modalità di intervento. Analogamente il piano indica, con riferimento agli obiettivi individuati nel documento di piano, le necessità di sviluppo e integrazione dei servizi esistenti, ne qualifica i costi e ne prefigura le modalità di attuazione.

Il piano dei servizi esplicita la sostenibilità dei costi anche in rapporto al programma triennale delle opere pubbliche, nell'ambito delle risorse comunali e di quelle provenienti dalla realizzazione diretta degli interventi da parte dei privati. Nei comuni aventi caratteristiche di polo attrattore individuato dal piano territoriale di coordinamento provinciale, in relazione al flusso di pendolari per motivi di lavoro, studio e funzione di servizi contiene la previsione di servizi pubblici aggiuntivi in relazione ai fabbisogni espressi dalla popolazione fluttuante.

Il piano dei servizi può essere redatto congiuntamente tra più comuni confinanti e condiviso a livello operativo e gestionale; deve indicare i servizi da assicurare negli ambiti di trasformazione con particolare riferimento agli ambiti entro i quali è prevista l'attivazione di strutture di distribuzione commerciale, terziarie, produttive e di servizio caratterizzate da rilevante affluenza di utenti.

Le previsioni contenute nel piano dei servizi, concernenti le aree necessarie per la realizzazione dei servizi pubblici e di interesse pubblico o generale, hanno carattere prescrittivo e vincolante.

3.3 Il Piano delle Regole

Il piano delle regole definisce:

- all'interno dell'intero territorio comunale, gli ambiti del tessuto urbano consolidato, quali insieme delle parti di territorio su cui è già avvenuta l'edificazione o la trasformazione dei suoli, comprendendo in essi le aree libere intercluse o di completamento;
- Indica gli immobili assoggettati a tutela in base alla normativa regionale e statale; individua le aree e gli edifici a rischio di compromissione o degrado e a rischio di incidente rilevante;
- Contiene, in ordine alla componente geologica, idrogeologica e sismica il recepimento di coerenza con gli indirizzi e le prescrizioni del Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale e del piano di bacino, e l'individuazione delle aree pericolose e vulnerabili secondo i criteri espressi nel documento di piano, nonché le norme e le prescrizioni a cui le medesime aree sono assoggettate in ordine alle attività di trasformazione territoriale, compresi l'indicazione di aree da assoggettare a eventuali piani di demolizione degli insediamenti esistenti, il ripristino provvisorio delle condizioni di sicurezza, gli interventi di rinaturalizzazione dei siti e gli interventi di trasformazione urbana programmi di recupero urbano o programmi di riqualificazione urbana e sviluppo sostenibile del territorio.
- Individua le aree destinate all'agricoltura, le aree di valore paesaggistico - ambientale ed ecologiche, le aree on soggette a trasformazione urbanistica.
- Individua i nuclei di antica formazione ed identifica i beni ambientali e storico-artistico-monumentali oggetto di tutela ai sensi del d.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42 (Codice dei beni culturali e del paesaggio) o per i quali intende formulare proposta motivata di vincolo.

Definisce altresì le caratteristiche fisico-morfologiche che connotano l'esistente, da rispettare in caso di eventuali interventi integrativi o sostitutivi, nonché le modalità di intervento, anche mediante pianificazione attuativa o permesso di costruire convenzionato, nel rispetto dell'impianto urbano esistente, ed i criteri di valorizzazione degli immobili vincolati.

Il Piano delle Regole, rispetto quanto sopracitato, identifica i seguenti parametri da rispettare negli interventi di nuova edificazione o sostituzione:

- caratteristiche tipologiche, allineamenti, orientamenti e percorsi;
- consistenza volumetrica o superfici lorde pavimento esistenti e previste;
- rapporti di copertura esistenti e previsti; altezze massime e minime;
- modi insediativi che consentano continuità di elementi di verde e continuità del reticolo idrografico superficiale;
- destinazioni d'uso non ammissibili;

- interventi di integrazione paesaggistica, per ambiti compresi in zone soggette a vincolo paesaggistico ai sensi del d. lgs. 42/2004.

Le indicazioni contenute nel Piano delle Regole hanno carattere vincolante e producono effetti diretti sul regime giuridico dei suoli. Inoltre il piano delle regole non ha termini di validità ed è sempre modificabile.⁴

⁴ Legge Regionale 11 marzo 2005 n.12

PARTE SECONDA

REAL ESTATE MARKET ANALYSIS E FEASIBILITY STUDY

L'argomento trattato nel presente lavoro di tesi, rende necessario un approfondimento fondamentalmente teorico sulla natura della Real Estate Market Analysis e dello Studio di Fattibilità in sé.

La Real Estate Market Analysis è uno strumento di supporto per tutti quei *decision makers*, pubblici o privati che siano, che sono coinvolti nello sviluppo e nella valorizzazione del Real Estate. Si tratta di un processo continuo che fornisce informazioni durante il pre-sviluppo, l'acquisizione, lo sviluppo, la commercializzazione e l'utilizzo dei beni immobili, con l'obiettivo di minimizzare i rischi e massimizzare le opportunità per sviluppatori ed investitori, fornendo un'analisi che sia il più tempestiva ed accurata possibile.

Gli obiettivi del settore pubblico sono quelli di assicurare che i nuovi sviluppi siano appropriati e che soddisfino le esigenze della comunità, ecco perché l'analisi di mercato è in grado di fornire alcuni degli strumenti per contribuire a soddisfare tali obiettivi. Spesso, tuttavia, i funzionari pubblici si trovano a dover affrontare problemi di densità e di progettazione non riuscendo a comprendere a fondo se una proposta di sviluppo ha il potenziale di mercato per avere successo. Oltretutto lo sviluppatore può utilizzare uno studio di mercato per determinare quali tipologie di progetto potranno ottenere il sostegno dei partecipanti pubblici. Chi esegue l'analisi di mercato dovrebbe indagare sia i requisiti normativi sia gli atteggiamenti dei funzionari pubblici, infatti oltre a convincere i creditori e gli investitori che un progetto sia fattibile, la ricerca di mercato è utile per la pianificazione e la programmazione di un progetto. Quando il mercato di destinazione per il progetto proposto è stato identificato con precisione, lo sviluppo può essere modellato per soddisfare le esigenze di tale settore. La location, il design, la qualità, i prezzi e la strategia di marketing possono essere tutti programmati a seconda delle esigenze del mercato⁵.

Indipendentemente dal tipo di sviluppo in esame, ogni studio di mercato permette di rispondere a tre domande cruciali:

1. Ci saranno utenti disposti a comprare o prendere in affitto gli spazi del progetto proposto?
2. In quanto tempo e a quale canone di locazione o a quale prezzo di vendita verrà proposto il progetto per essere assorbito nel mercato?
3. Come potrebbe essere pianificato o commercializzato il progetto per essere più competitivo sul mercato?

⁵ A. Schmitz, D. L. Brett, "Real Estate Market Analysis – A case study approach", Urban Land Institute, 2005, Washington

1. REAL ESTATE MARKET ANALYSIS

La *Real Estate Market Analysis* è l'identificazione e lo studio della domanda e dell'offerta, di solito per un particolare prodotto. Dal lato della domanda si ha l'utenza, dunque gli acquirenti o affittuari di beni immobili, mentre dal lato dell'offerta si hanno i *competitors*. L'analisi di mercato è la sintesi dell'esame della domanda e dell'offerta e di come esse si riferiscono al processo decisionale. Una criticità notevole relativa alla *Real Estate Market Analysis* è la frequente carenza di dati o comunque l'incompletezza di alcuni di essi. Data la caratteristica di immobilità del patrimonio costruito, domanda ed offerta sono specifiche per ogni *location*. L'area di mercato è l'area geografica da cui deriva la maggior parte della domanda ed in cui la maggior parte dei *competitors* sono collocati⁶.

Di fatto la parola “*Market*” può essere utilizzata in una grande varietà di modi. Gli uomini d'affari di solito usano la parola per riferirsi a diversi modi di raggruppamento della clientela, compresa l'ubicazione geografica, i profili demografici e le tipologie di prodotto; gli economisti si riferiscono ai compratori e venditori nel descrivere i mercati in termini di domanda e offerta, mentre i professionisti del marketing considerano i venditori come l'industria e gli acquirenti come il mercato. Nel settore immobiliare il prodotto si riferisce al tipo di proprietà che si distingue, inoltre, per dimensione o configurazione, qualità e servizi. La qualità riguarda l'architettura del progetto, la costruzione, la configurazione e le finiture mentre invece i servizi rappresentano l'impegno dello sviluppatore nella gestione immobiliare in corso, come ad esempio la fornitura del servizio di sicurezza o del servizio di pulizie oppure, nel caso di progetti di sviluppo residenziale, potrebbe trattarsi di tutto ciò che concerne l'aspetto manutentivo.

I mercati immobiliari sono classificati per i tipologie di proprietà: uffici, retail, residenziale, alberghiero ed industriale. Ogni tipo di proprietà può essere poi ulteriormente suddiviso in mercati più piccoli in base alle categorie presenti all'interno di ogni tipologia, ai fattori di localizzazione ed alle fasce di prezzo. La segmentazione del mercato è il processo di identificazione ed analisi parziale di un gruppo più ampio di mercati immobiliari, infatti, ad esempio, il settore degli alberghi può essere suddiviso in *Luxury Resort*, *Congress Hotel*, motel e così via. Il settore retail può includere centri commerciali, outlet, centri di vendita al dettaglio. Il settore residenziale può essere suddiviso in abitazioni monofamiliari, multifamiliari nonché in immobili per la vendita oppure dedicati appositamente all'affitto. Chiaramente definire attentamente il segmento di mercato di riferimento aiuta a perfezionare l'analisi stessa.

⁶ A. Schmitz, D. L. Brett, “*Real Estate Market Analysis – A case study approach*”, Urban Land Institute, 2005, Washington

Molte analisi del mercato immobiliare esaminano sia il potenziale di mercato sia la commerciabilità e la competitività del progetto proposto⁷.L'analisi del potenziale di mercato prende in esame la domanda aggregata e la fornitura di dati che aiutano lo sviluppatore nella comprensione della effettiva domanda e dell'offerta di spazi per gruppi di utenza.

La domanda è di gran lunga di più difficile analisi e comprensione poiché la proiezione di quanta domanda esiste, la provenienza e come soddisfarla richiedono un mix di ricerca, esperienza ed intuizione. L'analisi della domanda considera i seguenti dati:

- La popolazione, le famiglie e le caratteristiche demografiche
- Reddito e potere d'acquisto
- Occupazione per settore o professione
- Modelli di migrazione e pendolarismo
- Altri fattori, a seconda del tipo di sviluppo immobiliare in fase di studio

L'analisi della fornitura di vari progetti concorrenti prende in considerazione i seguenti fattori:

- Inventario dello spazio o di unità esistenti
- Tassi di sfritto e caratteristiche degli immobili vacanti
- Assorbimento di spazio, comprese le tipologie di inquilini o acquirenti
- Progetti in corso e proposte di progetto
- Canoni di locazione o prezzi di vendita e loro variare a seconda della location e qualità del prodotto
- Caratteristiche, funzioni e vantaggi di progetti esistenti e proposte
- Termini e concessioni per locazioni o vendite

La *Marketability analysis* di solito valuta gli attributi della domanda e quindi lo sviluppatore può adattare il prodotto, il prezzo ed il *merchandising* per meglio penetrare nel mercato ed attirare un certo gruppo di utenti con particolari esigenze. Di solito la *Marketability analysis* istituisce la domanda per il tipo di prodotto considerato e determina se il progetto proposto sarà in grado di catturare la quota desiderata del mercato, se sarà competitivo nel proprio settore di mercato in termini sia di valore che di qualità. Tale analisi può esaminare se il progetto proposto risponde alla domanda di un particolare tipo di prodotto e se gli eventuali flussi di perdite rimarranno repressi o verranno deviati ad altri scopi.

Essa può indicare, ad esempio, che il progetto in esame non risponde alla domanda del mercato perché la domanda locale è già stata soddisfatta oppure perché il progetto non è correttamente mirato a soddisfare le esigenze specifiche del mercato locale.

⁷ A. Schmitz, D. L. Brett, "Real Estate Market Analysis – A case study approach", Urban Land Institute, 2005, Washington

L'Analisi di mercato costituisce la base per le decisioni in materia di localizzazione e del sito, le dimensioni, il design e la qualità, le caratteristiche, il target di riferimento, le strategie di prezzo e così via. La tipologia più dettagliata di analisi di mercato è di solito eseguita come parte di uno studio generale di fattibilità, che è in grado di rispondere a molte delle domande seguenti: quanti metri quadrati dovrebbero essere costruiti, quale dovrebbe essere il canone di locazione, quali dovrebbero essere i tempi di vendita, come un edificio uffici potrebbe essere riposizionato sul mercato per essere più competitivo, qual è il prezzo di vendita praticabile per un appezzamento di terra, quali città dovrebbero essere incluse in progetto di espansione di una catena di negozi e via dicendo, anche in relazione al tipo di sviluppo proposto.

Anche se l'analisi di mercato esamina le tendenze di tipo statistico come le proiezioni di vendita, l'affitto e l'assorbimento nell'area di mercato, l'analisi non quantitativa sta assumendo un ruolo sempre più importante. Caratteristiche qualitative come il modo in cui alcuni segmenti di mercato percepiscono un *retail center* oppure le caratteristiche di progetto che attraggono alcuni acquirenti nel mercato residenziale, sono dati che vengono sempre più presi in considerazione ed esaminati dai sondaggi, ricerche psicografiche, *focus group* e *cluster-group analysis*. Più il settore del real estate diviene complesso e sempre più segmentato, più i tradizionali metodi e formule statistici, che si basano su una grande quantità di dati, faticano ad essere attendibili; ecco spiegato come mai diviene necessario fare affidamento ad analisi di tipo qualitativo. Quando gli sviluppatori di un progetto entrano in un nuovo segmento di mercato di cui non hanno grande esperienza, essi assumono una porzione ulteriore di rischio che per essere limitata rende necessaria una maggior attenzione alla valutazione della propria posizione e delle modalità con la quale si intende raggiungere i propri obiettivi. Una valida analisi di mercato permette a questi soggetti di chiarificare i lati sconosciuti del nuovo settore di mercato in cui si trovano ad operare permettendo di identificare il potenziale del progetto per raggiungere il successo⁸.

1.1 Generazione di idee

Per tenere il passo degli aspetti di breve e lungo termine del mercato, i professionisti del settore del real estate devono costantemente monitorare i trend del mercato nazionale e locale nonché le previsioni future che sono state formulate, senza trascurare l'importanza di mantenere i contatti con tutti quegli individui esperti delle economie locali e nazionali. Un analista di mercato dovrà comprendere le proiezioni meno affidabili e le maggiori probabilità di errore, nonché il perché dei cambiamenti macroeconomici. Proprio perché lo sviluppo immobiliare è un processo relativamente

⁸ A. Schmitz, D. L. Brett, "Real Estate Market Analysis – A case study approach", Urban Land Institute, 2005, Washington

lento, l'analisi di mercato dovrebbe continuare attraverso l'intero processo, monitorando i cambiamenti nel momento in cui essi si verificano. La conoscenza riguardo il lato della domanda ed il lato dell'offerta è una condizione necessaria per la generazione di idee, ossia il passaggio iniziale per lo sviluppo del processo di analisi. La conoscenza deve iniziare con la creazione di un ampio quadro nazionale, perché il finanziamento è di livello nazionale, alcuni potenziali tenant sono di livello nazionale ed alcuni sviluppatori sono di livello nazionale. La conoscenza di base deve includere anche un quadro generale della situazione a livello locale di approfondimento legato alla natura del progetto in questione. A livello locale gli sviluppatori necessitano di sapere come comparare dati sulle diverse proprietà nonché quali sono i trend emergenti. In molte situazioni le condizioni economiche e di mercato a livello locale sono molto più importanti delle condizioni di livello macro⁹.

1.2 La particolarità del prodotto immobiliare

Le teorie classiche del mercato aiutano a strutturare e disciplinare al meglio lo sviluppo immobiliare. Ad ogni modo il prodotto immobiliare si differenzia sostanzialmente dai prodotti standard di massa:

- Il prodotto immobiliare è altamente differenziato. Soddisfa svariate esigenze di svariate tipologie di utenti ed è prodotto con modalità differenti e con *ranges* di prezzo variabili. Soprattutto il prodotto immobiliare si distingue per l'importanza della posizione e per la non ripetibilità di ciascun prodotto.
- I vincoli di approvvigionamento sono molto più variabili. A differenza della produzione di massa, le problematiche connesse alla disponibilità del sito ed i diritti politici spesso controllano il volume dell'offerta concorrente e dirigono le opportunità dello sviluppatore. Le forniture sono comunque connesse al tempo assoluto ed alle spese di produzione.
- I dati relativi al mercato immobiliare sono molto meno certi. L'unicità di ogni singola *location* e di ogni singola nicchia di mercato, combinata con la volatilità delle economie locali ed i cicli di costruzione, implica che gli sviluppatori debbano lavorare duro per conoscere il loro mercato di riferimento.
- La maggior parte dei progetti devono essere eseguiti su misura e non possono essere prodotti in serie o commercializzati in massa.

⁹ A. Schmitz, D. L. Brett, "Real Estate Market Analysis – A case study approach", Urban Land Institute, 2005, Washington

1.3 Chi usa la *Market Analysis*

Gli sviluppatori non possono affidarsi all'istinto per decidere cosa costruire o per assicurare ai creditori che il progetto andrà a buon fine. Un rigoroso studio di mercato svolto già nelle fasi iniziali del processo di sviluppo consente di migliorarne alcuni aspetti e sicuramente permette di controllare il rischio. Riesaminare il mercato in maniera approfondita aiuta a perfezionare alcuni concetti legati al piano di sviluppo che comincia a prendere forma. Va comunque precisato che gli sviluppatori non sono gli unici attori che beneficiano dell'analisi di mercato; infatti la ricerca può essere effettuata a favore degli investitori, dei creditori o della comunità che sarà in qualche modo interessata dal progetto proposto.

- *Sviluppatori e costruttori*: l'analisi di mercato è utilizzata dallo sviluppatore di un progetto per determinare se una posizione (*location*) è adeguata e per comprendere quale prodotto potrebbe rispondere al meglio alle richieste di mercato. Di solito essa è parte del pacchetto presentato al creditore per giustificare la fattibilità del finanziamento al progetto stesso. Lo sviluppatore dovrebbe usare l'analisi di mercato anche ex-post, in fase di monitoraggio, per capire ad esempio le motivazioni per cui il prodotto non si vende o non si affitta come da aspettative.
- *Investitori o finanziatori*: le fonti di finanziamento si basano su un'analisi di mercato per valutare la redditività economica del progetto, in modo tale da avere una base quanto più solida possibile per un prestito o per l'investimento stesso. I creditori garantiti dal governo federale (ad esempio negli Stati Uniti d'America) richiedono che la *Market Analysis* sia parte di un processo di *due-diligence*.
- *Designers*: gli architetti, i pianificatori, gli *interior designers* ed altri attori coinvolti nella fase progettuale devono comprendere il "mercato target" (*target market*) per lo sviluppo progettuale, in modo tale da adattare tale progetto al contesto di riferimento.
- *Marketing manager*: come per la categoria precedente, i *market manager* devono formulare le proprie strategie di vendita, strategie di campagna pubblicitaria, *merchandising* e *public relations* ed altre strategie promozionali per ricercare il *target market*.
- *Governi locali*: l'analisi di mercato aiuta a determinare se un progetto proposto verrà accettato dal pubblico e se ne soddisferà le esigenze. Nelle giurisdizioni in cui è condotta l'analisi dell'impatto fiscale, la *market analysis* aiuta a fornire informazioni chiave. Tali informazioni potrebbero contribuire anche a determinare le tasse legate all'impatto sullo sviluppo del progetto.
- *Tenants and occupants*: le aziende che affittano o acquistano nel settore retail, degli uffici o altri spazi commerciali potrebbero avere bisogno di un tipo di analisi di mercato preparata

come parte del loro processo di scelta del sito. L'analisi dovrebbe essere a livello macro, per determinare quale città il tenant dovrebbe considerare, oppure al livello micro per esaminare l'idoneità di una proprietà ad essere affittata.

- *Venditori, acquirenti e proprietari fondiari*: generalmente, le transazioni sono supportate da una stima. La ricerca di mercato può identificare un appropriato prezzo di vendita per un progetto completo o per un appezzamento di terreno. Il valore del terreno è determinato creando un'analisi di mercato completa di un possibile progetto ed estrapolando il valore del terreno in base al valore del progetto completato.
- *Property managers*: i manager usano l'analisi di mercato per acquisire le conoscenze necessarie e le informazioni per riposizionare le proprietà esistenti. Riposizionare un portafoglio può consistere in una completa rinnovazione o in piccoli *upgrades*, a seconda di quello che viene dettato dal mercato.

1.4 Come l'analisi di mercato rientra nel processo di sviluppo

L'analisi di mercato è una parte cruciale dello studio di fattibilità per un progetto immobiliare, ma non soltanto. Infatti la ricerca di mercato continua a giocare un ruolo importante nella modellazione del progetto attraverso le sue fasi di sviluppo e gestione. Gli analisti di mercato sono solitamente consultati per le strategie di riposizionamento del portafoglio immobiliare dopo che un progetto è stato avviato e gli sviluppatori realizzano che l'assimilazione del mercato non rispecchia le proiezioni iniziali¹⁰.

Nelle prime fasi di uno sviluppo, un analista di mercato dovrebbe essere consultato per lo studio di una o più aree metropolitane con un certo potenziale per lo sviluppo del progetto in questione (*market screening*). Dopodiché ci si concentrerà su di un sottomercato ed infine si cercherà un sito che si presenta come il più appropriato per il progetto in esame. Ma data la scarsa disponibilità di terreni edificabili al giorno d'oggi, è più comune per uno sviluppatore richiedere un luogo specifico che ha in mente di studiare. Se il sito è disponibile, l'analista di mercato potrebbe fornire una base per la determinazione del valore del sito in modo che il prezzo di acquisto possa essere negoziato, oppure tale valutazione potrebbe essere effettuata da un perito appositamente incaricato. Talvolta l'analista di mercato indaga gli aspetti di base legati alla giurisdizione ossia si domanda se il progetto proposto in questione incontrerà il consenso dell'opinione pubblica e se potrebbe ottenere tutte le approvazioni necessarie in maniera tempestiva, se i profitti saranno immediatamente disponibili, se vi sono potenziali difficoltà che intralceranno lo sviluppo del processo.

¹⁰ A. Schmitz, D. L. Brett, "Real Estate Market Analysis – A case study approach", Urban Land Institute, 2005, Washington

Alcuni analisti preferiscono non occuparsi di queste tipologie di ricerche lasciando il compito ai pianificatori, agli ingegneri o altre figure a ciò preposte. Tuttavia un affinamento delle analisi potrebbe rivelare dettagli specifici riguardo i potenziali utenti, siano essi *tenant* oppure *buyers*. Dopo che un progetto è stato sviluppato, una analisi di mercato potrebbe essere richiesta per dimensionare le performance di vendita o di affitto del progetto stesso, ad esempio comprendendo se gli spazi di un edificio uffici vengono allocati in linea con le previsioni di mercato oppure analizzando il perché un competitor situato nelle immediate vicinanze riesce a vendere più velocemente o a prezzi più alti rispetto agli standard del progetto in esame. Gli sviluppatori ben preparati non solo setacciano attentamente il lato della domanda per attirare nuova clientela, ma essi ne gestiscono il livello, le tempistiche e la composizione per permettere di raggiungere gli obiettivi delle imprese. E' dunque ovvio che gli analisti di mercato necessitano di stare a contatto diretto con i pianificatori del territorio e con i progettisti per poter garantire un prodotto il più appropriato e competitivo possibile.

In alcuni casi gli sviluppatori possono effettivamente creare un mercato per un nuovo tipo di prodotto, anche se in realtà non viene creato nessun nuovo settore di mercato ma semplicemente ne viene valorizzato uno esistente che non è ancora stato pienamente soddisfatto in altri modi e con altri mezzi. L'insoddisfazione legata a spazi esistenti insorge ogni qual volta vengono scoperte nuove esigenze o, più semplicemente, quando nascono e si diffondono nuovi standard. L'esempio tipico è quello della costruzione di un nuovo edificio uffici, con tutte le finiture e le caratteristiche di ultima generazione. Le esigenze connesse ai perfetti edifici uffici, *shopping centers* o anche abitazioni, in modo tale che soddisfino appieno la domanda, possono cambiare da un giorno all'altro, forzando così i proprietari ed i manager dei progetti esistenti a compiere svariati *upgrades* delle loro proprietà, oppure costringendoli ad abbassare notevolmente il prezzo di base. Ad esempio un edificio uffici di classe A che non corrisponde agli standard correnti ricadrà in classe B, il che si tradurrà in perdite notevoli come tenant meno prestigiosi e canoni di locazione indubbiamente più bassi. La ricerca di mercato fornisce gli input per analizzare le opportunità di marketing e per selezionare gli obiettivi del settore di mercato. In buona sostanza il team di sviluppo non smette mai di raccogliere e monitorare le caratteristiche ed i cambiamenti del mercato adeguando il progetto in funzione delle nuove informazioni in entrata¹¹.

¹¹ A. Schmitz, D. L. Brett, "Real Estate Market Analysis – A case study approach", Urban Land Institute, 2005, Washington

2. LO STUDIO DI FATTIBILITÀ

Il risultato dell'analisi di mercato conduce alle principali *assumptions* utilizzate per l'analisi di fattibilità finanziaria per il progetto immobiliare. Uno sviluppatore deve essere in grado di rispettare le proiezioni di *cash flow* con un sistema razionale di analisi e di fattibilità del progetto, dimostrando che ci saranno potenziali tenant o acquirenti, che i canoni di locazione o i prezzi di vendita consentiranno adeguati rientri di denaro e che il tipo di prodotto rispecchia ciò di cui il mercato ha necessità. Lo studio di fattibilità è la dimostrazione formale della attuabilità o meno di un progetto, contenente una relazione generale sul progetto, un'analisi del mercato, i progetti preliminari, la stima dei costi, le informazioni relative ai termini ed alle fonti di finanziamento, le valutazioni ambientali ed una relazione sulla effettiva fattibilità finanziaria del progetto. In sostanza è il documento che presenta in modo organico gli obiettivi strategici di una iniziativa di sviluppo o di valorizzazione immobiliare e partendo dall'analisi delle effettive esigenze del committente, si articola nella specifica individuazione delle prestazioni che dovranno essere raggiunte del progetto (O. Tronconi, 2010). Le componenti chiave di uno studio di fattibilità sono quelle che seguono:

- Consistenza e *target market* (mercato di riferimento) per il progetto, dal quadro generale verso una pianificazione di assorbimento per la particolare nicchia di mercato.
- Un accurato elenco del *target market* – numero di individui, loro preferenze, loro redditi – in stretta relazione al progetto proposto.
- Analisi dei *benchmark* e delle *best practices* nel settore di riferimento, evidenziandone le caratteristiche peculiari, le principali funzioni e i vantaggi.
- Le performance economiche di ciascun elemento di comparazione esaminato (*benchmark* e *best practices*).
- Lo storico delle informazioni raccolte negli anni precedenti in relazione ai modelli di cash flow adoperati.
- Un'analisi sensitiva per cercare di passare dal fattibile all'ottimale, con una valutazione individuale per ciascun componente del piano proposto.
- Una revisione dei potenziali rischi in un'ottica realistica, adottando adeguate tecniche di controllo del rischio.
- Verifica che il progetto in esame sia fattibile per ciascun partecipante.

A seconda della dimensione e della complessità del progetto di sviluppo, lo studio di fattibilità può cambiare notevolmente per durata, scopo e costi. Da un lato, se il progetto è un piccolo supermercato di quartiere costruito seguendo i progetti di una costruzione precedentemente realizzata con il medesimo appaltatore (*contractor*) e lo stesso creditore (*lender*), l'analisi di fattibilità è una semplice attività che consiste nell'applicare le informazioni di mercato per il nuovo immobile ad un comprovato iter di azioni. In altre parole i nuovi dati raccolti sono usati per l'affitto e l'assimilazione del prodotto nel mercato, con una serie di fattori migliorati grazie agli sviluppi dei progetti precedenti. In un caso così semplice, gli sviluppatori spesso scelgono di eseguire uno studio di fattibilità *in-house*, cioè con uno staff interno a costi circoscritti.

Questo semplice caso contrasta nettamente con la situazione in cui si ha una comunità abbastanza estesa, con un vasto spiegamento di tipologie abitative, *retails town centers*, un notevole parco uffici. Tale comunità richiede notevoli infrastrutture e costruzioni *aboveground*. Dato che il progetto potrebbe richiedere molti anni per essere completato ed i costi risulterebbero considerevoli, anche il rischio sarebbe decisamente elevato e dunque comprendere il comportamento a lungo termine del progetto in questione è molto più importante che per un progetto di semplice natura. Un progetto complesso, costoso e di lunga durata necessita un complesso e costoso studio di fattibilità che coinvolga un team esterno di professionisti come architetti, pianificatori territoriali, geotecnici, esperti di rifiuti pericolosi, consulenti di pubbliche relazioni e via dicendo. Lo sviluppatore deve fare in modo di coordinare tutte le figure professionali coinvolte e cercare di verificare costantemente che ognuna di queste abbia ben chiari gli obiettivi di progetto così che possa essere determinata la sua fattibilità. Allo stesso modo, per riflesso, una *market analysis* per un progetto del genere è molto complicata. Devono essere considerati molteplici usi del suolo e tipologie di occupanti, vanno effettuate proiezioni a lungo termine ed entra in gioco una più ampia gamma di tipologie di prodotto, con analisi delle sinergie e *spillover* della domanda¹².

Lo studio del mercato è un elemento cruciale in una analisi di fattibilità poiché esamina tutti i trend economici che sono emersi in fase di perfezionamento del *concept* progettuale. È necessario segmentare il mercato con attenzione definendo tutte le caratteristiche, le funzioni e i vantaggi di progetti paragonabili per essere in grado di predire il tasso di assorbimento globale per il segmento di mercato in esame. Lo sviluppatore può quindi attribuire un valore alle caratteristiche distintive della proprietà in questione e confrontarlo con il mercato per valutare la velocità di acquisizione e gli affitti previsti.

¹² A. Schmitz, D. L. Brett, "Real Estate Market Analysis – A case study approach", Urban Land Institute, 2005, Washington

Lo studio di fattibilità ha anche il compito di esplorare i materiali e le soluzioni tecnologiche più performanti, sia dal punto di vista delle prestazioni, sia delle tecniche di messa in opera in cantiere, con la loro incidenza economica. Pertanto questo strumento consente di valutare le molteplici soluzioni tecniche ed economiche impostando il processo progettuale e realizzativo con modalità controllata¹³.

Bisogna precisare inoltre che la Pubblica Amministrazione Locale è un elemento chiave per lo studio di fattibilità poiché svolge un ruolo decisivo nei processi di riqualificazione e trasformazione urbana, intervenendo in fase di decisione e pianificazione del progetto e condizionandone la fattibilità da molti punti di vista (M. Morena, 2010). Le difficoltà burocratiche ed amministrative rappresentano il primo ostacolo per chi investendo intende impiegare i propri capitali nel settore immobiliare¹⁴. L'incertezza dei tempi di approvazione degli strumenti concessori, la poca chiarezza riguardo alle conseguenze che potrebbero generarsi a seguito di possibili imprevisti durante il processo amministrativo sono già i principali motivi di sfiducia per molti investitori, non solo stranieri, propensi, altrimenti a investire nel settore immobiliare. Lo snellimento dei procedimenti burocratici costituisce uno dei principali obiettivi che le PAL devono perseguire al fine di attrarre gli investitori nel proprio territorio e dimostrare di saper gestire in efficienza ed efficacia l'iter burocratico, urbanistico ed edilizio (M. Morena, 2010).

2.1 Il business plan e la fattibilità economico finanziaria

Il *business plan* è fondamentalmente la trasposizione in termini finanziari della stima dell'investimento necessario a realizzare l'intervento, dei costi corrispondenti e dei ricavi che si prevede possano essere ottenuti dalla locazione o dalla vendita degli immobili in ipotesi di realizzazione. Tale strumento si propone di organizzare in forma razionale le previsioni di costo e di ricavo dello sviluppo immobiliare. Chiaramente, per fare ciò, è necessario fronteggiare quello che è il principale problema connesso al tempo ed all'incertezza del futuro, e correlare il valore dell'investimento al tempo ed all'incertezza del futuro è un'attività assai complessa. La tecnica utilizzata per condurre la valutazione della fattibilità economico-finanziaria (o business plan) è quella dell'analisi dei flussi di cassa attualizzati, anche nota come *Discounted Cash-Flow Analysis* (DCFA). Tale tecnica, utilizzata ampiamente da tutti gli investitori istituzionali internazionali e

¹³ A. Mangiarotti, O. Tronconi, "Il progetto di fattibilità – Analisi tecnica ed economica e sistemi costruttivi", McGraw-Hill, 2010, Milano

¹⁴ G. Tamburini, "L'efficienza dei processi concessori", Osservatorio sulla Pubblica Amministrazione Locale, Rapporto 2008, Il Sole 24 Ore, Milano

nazionali, sfrutta indicatori come il Valore Attuale Netto¹⁵ ed il Tasso di Rendimento Interno¹⁶ per offrire prestazioni notevoli quando applicata in sede di previsione di investimenti nel campo immobiliare. La scelta di utilizzare questa tecnica ed i relativi indicatori di redditività nella valutazione economica finanziaria è basata sulla convinzione che, in sede preventiva e nel caso di investimenti immobiliari, tali indicatori siano più efficaci nel supportare le decisioni relative alla bontà dell'investimento rispetto ad altri che possono risultare più utili nelle analisi della gestione industriale corrente e di bilancio¹⁷.

In questa fase si presume che siano già stati individuati i costi del progetto e dunque ci si focalizza sulla definizione degli incassi derivanti dalle attività di commercializzazione riferite alla locazione o alla vendita degli immobili in ipotesi di realizzazione. Nell'ipotesi, chiaramente irrealistica, in cui i costi ed i ricavi di un determinato intervento siano certi e che non vi sia intervallo temporale tra il momento dell'investimento e quello finale del disinvestimento, la valutazione della convenienza dell'iniziativa non porrebbe alcun problema. La valutazione sarebbe estremamente semplice, basandosi sul confronto tra il valore dei costi delle risorse impiegate ed i ricavi. In questa situazione estremamente irrealistica, le imprese avrebbero convenienza a realizzare le iniziative per le quali si mostrasse maggiore il differenziale tra costi totali e ricavi. Nella realtà non vi è però alcuna contestualità tra l'investimento ed il disinvestimento, e in particolare nel real estate il lasso di tempo che intercorre tra i due momenti risulta spesso assai rilevante. La valutazione della convenienza di un investimento, attraverso la DCFA, deve perciò basarsi sul confronto protratto per tutto il periodo di tempo considerato, tra i costi che dovranno essere sostenuti ed i futuri ricavi¹⁸.

¹⁵ Valore Attuale Netto (VAN o NPV, Net Present Value) è la somma dei valori attuali (riportati all'oggi) dei flussi di cassa netti che esso è in grado di generare nell'orizzonte temporale e rappresenta quindi la variazione attesa di ricchezza che deriva dalla scelta di effettuare l'investimento. Richiede la formulazione di previsioni puntuali su redditi e costi futuri su più periodi entro un arco temporale definito.

¹⁶ Tasso di Rendimento Interno (TIR o IRR, Internal Rate of Return) è il tasso di attualizzazione in corrispondenza del quale il NPV di un progetto è zero. È il tasso che rende equivalenti i flussi positivi e negativi di un intervento.

¹⁷ F. Pizzon, *"Gli investimenti immobiliari Celid"*, Torino 1995

¹⁸ A. Mangiarotti, O. Tronconi, *"Il progetto di fattibilità – Analisi tecnica ed economica e sistemi costruttivi"*, McGraw-Hill, 2010, Milano

2.2 La SWOT Analysis

L'analisi SWOT (*Strengths and Weaknesses – Opportunities and Threats*) è tesa ad individuare i punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce di un'operazione di sviluppo. I primi due punti sono fattori specifici dell'organizzazione, mentre gli ultimi due sono variabili emergenti dall'ambiente esterno. E' un metodo preso in prestito dal mondo della finanza e dell'analisi aziendale; i punti di forza e di debolezza si possono riferire alle caratteristiche del bene oggetto di analisi, siano esse caratteristiche edili, architettoniche e dei servizi, oppure caratteristiche legate alla posizione nel territorio ed alle caratteristiche emozionali del bene. Le opportunità e le minacce possono essere applicate al mercato all'interno del quale l'oggetto è posizionato ed al ruolo che lo stesso gioca o potrebbe giocare in relazione agli altri oggetti presenti. Lo scopo dell'analisi è quello di definire le opportunità di sviluppo o di riqualificazione di un ambito, che derivano da una valorizzazione dei punti di forza e da un contenimento e controllo dei punti di debolezza alla luce del quadro di opportunità e rischi che provengono, solitamente, dalla congiuntura esterna.

Evidenziando i principali fattori interni ed esterni all'ambito d'analisi, in grado di influenzare gli esiti di un piano/programma, permette di ipotizzare ed analizzare scenari alternativi e di supportare l'impostazione di una strategia coerente rispetto al contesto su cui interviene. L'analisi SWOT consente di identificare le principali linee guida strategiche in relazione ad un obiettivo generale di sviluppo economico. Un ulteriore utilizzo è legato, altresì, alla valutazione della qualità urbana e territoriale¹⁹.

Infine, la *Hold/Sale Analysis*, che segue spesso la *SWOT Analysis*, ha come principale obiettivo quello di individuare il momento giusto per cedere l'immobile in riferimento ai risultati ed agli obiettivi di rendimento prefissati.

Tabella 1: SWOT Analysis

SWOT ANALYSIS	
STRENGTHS Punti di forza dell'investimento	WEAKNESSES Punti di debolezza dell'investimento
OPPORTUNITIES Opportunità dal o del contesto/mercato legate o offerte dall'investimento	THREATS Minacce dal o del contesto/mercato al successo dell'investimento

Fonte: O. Tronconi, *Metodi e strumenti del property management*

¹⁹ O. Tronconi, L. Baiardi, "Valutazione, Valorizzazione e Sviluppo Immobiliare", Maggioli Editore, 2010, Rimini

3. LA VALORIZZAZIONE IMMOBILIARE

Perché si possa creare valore in campo immobiliare, un'organizzazione deve:

- Organizzare e definire dettagliatamente i propri processi caratteristici, sia che si tratti di un nuovo sviluppo immobiliare, piuttosto che di un processo finalizzato alla valorizzazione di un immobile esistente ed in fase di obsolescenza.
- Organizzare e specializzare il lavoro attraverso la suddivisione dei ruoli e dei compiti, riuscendo nel contempo a mantenere una forte integrazione – coordinamento tra le funzioni e attività e preservando l'unitarietà gestionale e d'indirizzo strategico.
- Creare un forte spirito di coesione aziendale tra tutti i dipendenti dell'impresa²⁰.

Le attività di valorizzazione degli immobili, rispetto alle tradizionali attività di ristrutturazione e riqualificazione degli edifici, costituiscono una tipologia di approccio innovativo, prestando particolare attenzione alle potenzialità di trasformazione del bene immobiliare e mettendolo in relazione al contesto urbanistico ed alle esigenze del mercato di riferimento. Particolare importanza viene data alle capacità intrinseche di flessibilità e redistribuzione degli spazi interni per rispondere alle eventuali esigenze di cambio di destinazione, al fine di ottenere la massima efficienza di prestazione e di redditività. Il processo di valorizzazione immobiliare ha come obiettivo cruciale l'incremento della redditività attraverso la progettazione e realizzazione di una nuova e precisa identità dell'immobile oggetto della valorizzazione stessa. Il soggetto investitore che persegue obiettivi reddituali nella fase di investimento valuterà con grande attenzione la redditività attuale, ma anche quella potenziale dell'immobile in esame. Analizzerà però anche le potenzialità di accrescimento di valore dell'immobile nel tempo e soprattutto la possibilità di una sua eventuale ricollocazione nel mercato (valorizzazione o dismissione).

Nel processo di valorizzazione la ristrutturazione degli immobili riveste un ruolo determinante. Al livello di realizzazione architettonica e tecnica e a quanto il progetto sia legato all'immobile esistente sono affidati in buona parte i risultati ed il successo dell'iniziativa di valorizzazione. Un prodotto correttamente valorizzato si presta ad un agevole inserimento nel mercato ed apporta in buona parte i risultati ed il successo dell'iniziativa. Un prodotto correttamente valorizzato si presta ad un agevole inserimento nel mercato e apporta valore sia all'investitore che al contesto in cui esso è inserito. Gli interventi di valorizzazione si sviluppano su fasi di lavoro molto articolate che comprendono la realizzazione di approfonditi studi di fattibilità tecnico-giuridico-economici, analisi di mercato e studi macro e microeconomici delle aree di riferimento. In base alle informazioni acquisite durante la fase di analisi si elaborano i progetti di ristrutturazione correlati da *business*

²⁰ L. Manfredi, O. Tronconi, "La Valorizzazione immobiliare – Metodi e progetti", Politecnica, 2012, Milano

plan e si predispongono le campagne di promozione e commercializzazione, fondamentali per l'inserimento dei beni nel mercato e l'attrazione di possibili clienti²¹.

²¹ O. Tronconi, L. Baiardi, "Valutazione, Valorizzazione e Sviluppo Immobiliare", Maggioli Editore, 2010, Rimini

PARTE TERZA

CASO STUDIO: APPLICAZIONE DELLO STUDIO DI FATTIBILITA' ALLE AREE
OGGETTO DI DELOCALIZZAZIONE DEI COMUNI DI SOMMA LOMBARDO, LONATE
POZZOLO E FERNO

Il caso in esame riguarda l'applicazione dello studio di fattibilità per la valorizzazione delle aree oggetto di delocalizzazione dei comuni di Somma Lombardo (frazione Case Nuove), Lonate Pozzolo e Ferno, adiacenti al sedime aeroportuale di Malpensa 2000.

Il lavoro di tesi che viene proposto ha dunque la finalità di trattare tematiche che troppo spesso non sono affrontate adeguatamente dalla Pubblica Amministrazione, a partire dal momento in cui vi è la necessità di comprendere quale legame intercorra tra il real estate e la pianificazione territoriale. Come verrà dimostrato nei capitoli successivi è molto importante cercare di comprendere se e quale prodotto immobiliare sia in grado di valorizzare il contesto in cui si colloca, portando benefici a tutti gli stakeholders, diretti e non.

L'entrata a regime dell'aeroporto intercontinentale Malpensa 2000 ha causato una serie di problemi legati all'inquinamento acustico ed atmosferico, rendendo incompatibile, in talune zone, la coesistenza del sedime e delle funzionalità aeroportuali con alcuni insediamenti residenziali.

Regione Lombardia, al fine di gestire le ricadute territoriali e gli impatti derivanti all'apertura di Malpensa 2000, approvò con la L.R. 10/1999 il Piano Territoriale d'Area Malpensa, che completò la propria efficacia lo scorso 17 aprile 2009. Come rilevato anche in sede del suddetto Piano, un nuovo Piano riguardante il territorio interessato dall'aeroporto di Malpensa dovrà tenere conto di un contesto territoriale di riferimento ben più ampio rispetto all'area direttamente interessata dalla presenza del sedime infrastrutturale; considerazione sostanziale è l'evidenza che l'area di Malpensa non può essere limitata al contesto territoriale locale, bensì piuttosto la rapida evoluzione del quadro territoriale spinge a definire uno scenario strategico per il lungo periodo che ridefinisce il ruolo dell'area, in termini economici e territoriali, e a rivisitare le strategie complessive da mettere in campo; tale tema è inserito, come citato in precedenza, nel Piano Territoriale Regionale d'Area Quadrante Nord-Ovest.

Il previgente Piano Territoriale d'Area Malpensa fu approvato, con durata decennale, con l'intento di programmare e coordinare le strategie per lo sviluppo economico e sociale e la valorizzazione ambientale del territorio interessato dall'insediamento dell'aeroporto intercontinentale Malpensa 2000.

Il Piano rappresentò in Regione Lombardia un'esperienza significativa di programmazione regionale d'area vasta ed un valido strumento di *governance* territoriale. Tale Piano affrontava le tematiche relative al potenziamento del sistema della mobilità, alla tutela e valorizzazione ambientale e paesistica, alla promozione dello sviluppo economico urbano e alla mitigazione, indicava le linee guida per gli investimenti di sviluppo economico urbano ritenuti di importanza strategica.

L'attuazione della delocalizzazione degli insediamenti residenziali posti nei comuni di Somma Lombardo (frazione Case Nuove), Lonate Pozzolo, Ferno, interessati dalla presenza e dagli impatti più rilevanti dell'infrastruttura aeroportuale, è uno dei più importanti obiettivi individuati dall'Accordo di Programma Quadro – AdPQ (analizzato in seguito) in materia di trasporti “Aeroporto intercontinentale Malpensa 2000”, sottoscritto il 31 marzo 2000 da Regione Lombardia, Ministero dei Trasporti e Navigazione, Ministero dell’Ambiente, Provincia di Varese, Provincia di Milano, comune di somma Lombardo, Comune di Lonate Pozzolo, Comune di Ferno, Finlombarda S.p.A., ALER della Provincia di Varese (accordo poi aggiornato nell’aprile 2007). La delocalizzazione si realizzò attraverso l’adesione da parte dei proprietari degli immobili a due bandi (2001 e 2007) che portarono all’acquisizione pubblica degli edifici interessati da parte dell'autorità pubblica. L’esperienza della delocalizzazione ha consentito di sperimentare un importante strumento finalizzato a risolvere le situazioni di incompatibilità tra funzioni.

1. L’ACCORDO DI PROGRAMMA QUADRO MALPENSA 2000

Al fine di promuovere azioni di attenuazione degli effetti indotti dal traffico aeroportuale, i diversi soggetti coinvolti fecero ricorso agli istituti della programmazione negoziata, di cui alla legge 662/96, prevedendo all’interno dell’Intesa Istituzionale di Programma²² - sottoscritta dal Presidente del Consiglio dei Ministri ed il Presidente della Regione Lombardia ed approvata dal CIPE il 19 febbraio 1999 con deliberazione n. 30/99 e pubblicata sulla G.U. n. 113 del 17 maggio 1999 – uno specifico obiettivo finalizzato allo sviluppo del sistema integrato di monitoraggio e prevenzione del rumore aeroportuale negli aeroporti di Malpensa, Linate e Orio al Serio, nonché la bonifica e riqualificazione delle aree dimesse.

Lo Stato, prima con l’art.43 della Legge n. 144 del 17 maggio 1999, poi con un emendamento inserito nella legge finanziaria del 2005, stanziò dei fondi da destinare ad interventi di mitigazione di impatto ambientale ed alla delocalizzazione dei centri abitati dei comuni o frazioni di essi, il cui territorio insiste sul sedime aeroportuale di Malpensa 2000, nonché alla realizzazione di attività di monitoraggio ambientale di un apposito accordo di Programma Quadro.

Nel marzo 2000 fu sottoscritto l'Accordo di Programma Quadro²³, integrato con “Atto aggiuntivo” sottoscritto nell’aprile del 2007, denominato “Aeroporto intercontinentale di Malpensa 2000 –

²² **Intesa istituzionale di programma:** strumento con il quale sono stabiliti congiuntamente tra stato e regione, gli obiettivi da conseguire ed i settori nei quali è indispensabile una programmazione congiunta.

²³ **Accordo di Programma Quadro:** strumento attuativo dell'Intesa, si configura come accordo tra le parti, impegnativo per tutti i soggetti sottoscrittori. L'Accordo di programma quadro definisce e avvia il processo attuativo dell'Intesa, determinando con precisione: modalità, tempi, soggetti, responsabilità, risorse finanziarie e procedure di monitoraggio degli interventi previsti

Interventi di mitigazione d'impatto ambientale e di delocalizzazione degli insediamenti residenziali ricompresi nell'ambito territoriale prioritario del Piano Territoriale d'Area Malpensa, ed in particolare, in prima istanza, siti nel territorio dei Comuni di Somma Lombardo, Lonate Pozzolo e Ferno, adiacenti al sedime aeroportuale".

Nello specifico è possibile andare a elencare gli attori coinvolti e i rispettivi ruoli, i Comuni oggetto di delocalizzazione, le motivazioni e i criteri che hanno definito quali soggetti e quali immobili poterono partecipare ai bandi del 2001 e del 2007, così da poter comprendere la situazione odierna.

L'AdPQ in materia di trasporti Aeroporto Intercontinentale di Malpensa 2000, contiene gli interventi di mitigazione d'impatto ambientale e di delocalizzazione degli insediamenti residenziali ricompresi nell'ambito territoriale prioritario del Piano Territoriale d'Area Malpensa, ed in particolare, in prima istanza, siti nel territorio dei Comuni di Somma Lombardo, Lonate Pozzolo e Ferno, adiacenti al sedime aeroportuale. In particolare gli interventi furono rivolti:

- alla realizzazione di interventi di mitigazione ambientale per l'insonorizzazione di edifici pubblici e di pubblico interesse;
- alla delocalizzazione degli insediamenti residenziali posti nei comuni sopracitati, dei proprietari residenti a titolo principale da almeno cinque anni all'atto di entrata in vigore della Legge 17 maggio 1999, n. 144, che intendono trasferirsi altrove, nonché alla delocalizzazione delle strutture quali scuole, ospedali, case di cura ecc., nonché infine all'acquisizione di immobile ad uso residenziale purché con titolo di edificazione anteriore al 17 aprile 1999. Ciò mediante l'erogazione di indennizzi nonché di altri contributi accessori, destinati all'acquisizione delle relative proprietà immobiliari in favore del patrimonio disponibile della Regione Lombardia, o del patrimonio delle Amministrazioni comunali territorialmente interessate.
- Alla realizzazione di interventi di mitigazione ambientale per gli insediamenti residenziali in favore dei residenti che non intendono trasferirsi altrove, nonché per gli insediamenti residenziali posti nel diverso ambito applicativo successivamente esplicitato.

Per quanto concerne gli impegni sottoscritti dai soggetti, ognuno dei quali sottoscrisse l'AdPQ, si impegna, nello svolgimento dell'attività di propria competenza:

- A rispettare i termini massimi concordati ed indicati nel presente Accordo di Programma Quadro, nel cronoprogramma e nei piani operativi;
- Ad utilizzare forme di immediata collaborazione e di stretto coordinamento, con il ricorso in particolare agli strumenti di semplificazione dell'attività amministrativa e di snellimento dei

procedimenti di decisione e di controllo previsti dalla vigente normativa, eventualmente facendo ricorso agli accordi previsti dell'art. 15 della Legge 7 agosto 1990 n. 241.

- A procedere periodicamente alla verifica dell'accordo e, se necessario, a proporre gli eventuali aggiornamenti al soggetto responsabile dell'attuazione del presente AdPQ;
- Ad attivare ed utilizzare a pieno in tempi rapidi tutte le risorse finanziarie individuate nel presente AdPQ per la realizzazione delle diverse attività e tipologie d'intervento;
- A rimuovere qualsivoglia ostacolo, in ogni fase procedimentale di realizzazione degli interventi, accettando sin d'ora in caso di inerzia, ritardo o inadempienza, gli effetti dell'intervento sostitutivo dell'Autorità competente;
- Ad utilizzare le forme di semplificazione amministrativa volte all'ottenimento in tempi rapidi di variazioni urbanistiche e cambi di destinazione funzionale, finalizzati a promuovere la valorizzazione del territorio secondo i principi dello sviluppo sostenibile.

Per quanto riguarda gli interventi di delocalizzazione e di acquisizione di edifici privati a destinazione residenziale, la parti sottoscrittrici promossero, attraverso l'AdPQ un procedimento finalizzato alla delocalizzazione attraverso il trasferimento delle residenze, anche previa effettuazione di permuta immobiliari, dai centri abitati dei comuni sottoscrittori o dalle frazioni di essi soggette a fenomeni di inquinamento acustico e/o atmosferico, tali da non consentire la prosecuzione della residenza nonché all'acquisizione al patrimonio disponibile di Regione Lombardia, o al patrimonio delle Amministrazioni comunali territorialmente interessate, di immobili ad uso residenziale purché con titolo di edificazione anteriore al 17 aprile 1999.

Per l'attuazione della delocalizzazione la regione procedette all'erogazione degli indennizzi destinati all'acquisizione degli edifici residenziali soggetti alla delocalizzazione medesima.

Gli edifici così acquisiti sono entrati a far parte del patrimonio disponibile della Regione Lombardia, o del patrimonio delle Amministrazioni comunali territorialmente interessate.

In particolare sono stati soggetti a delocalizzazione gli abitanti ricadenti nella fascia "B" – come definita dall'art.6 del d.m. 31 ottobre 1997²⁴ – individuate nello scenario di traffico di minimo impatto.

²⁴ **Art 6. Caratterizzazione acustica dell'intorno aeroportuale.**

1. Le commissioni di cui all'art. 5, comma 1, del presente decreto, tenuto conto del piano regolatore aeroportuale, degli strumenti di pianificazione territoriale e urbanistica vigenti e delle procedure antirumore adottate, definisce, nell'intorno aeroportuale, i confini delle seguenti aree di rispetto: zona A, zona B, zona C.

2. All'interno di tali zone valgono i seguenti limiti per la rumorosità prodotta dalle attività aeroportuali come definite all'art. 3, comma 1, lettera m), punto 2), della legge 26 ottobre 1995, n. 447 (5):

zona A: l'indice LVA non può superare il valore di 65 dB(A);

zona B: l'indice LVA non può superare il valore di 75 dB(A);

Il procedimento di delocalizzazione fu attuato secondo le seguenti fasi:

- I) Individuazione dei soggetti complessivamente interessati dai fenomeni di inquinamento acustico e/o atmosferico;
- II) Raccolta delle domande dei soggetti di delocalizzazione formulate dai cittadini residenti tramite procedure di evidenza pubblica;
- III) Definizione di una graduatoria per l'attualizzazione dei procedimenti di delocalizzazione. Tale graduatoria ha tenuto conto dell'ubicazione delle residenze da delocalizzare rispetto alla fascia "B" di inquinamento acustico, nonché di particolari condizioni socio-sanitarie sussistenti in capo ai residenti o determinate in seguito alle attività dell'aerostazione.

Il primo Piano Operativo è stato finalizzato alla definizione delle modalità di soluzione dei problemi urgenti ed indifferibili attinenti alla fase di emergenza per gli insediamenti residenziali nei comuni di Somma Lombardo, Lonate Pozzolo e Ferno, e rispettivamente nelle frazioni Case Nuove, S. Maria, ricadenti nella fascia "B" di inquinamento acustico e/o soggetti ai livelli più elevati di inquinamento atmosferico, nonché per particolari necessità sanitarie ed altre eventuali "priorità sociali" dei residenti ricadenti in fascia "A" di inquinamento acustico, nonché infine per i così detti "ricettori sensibili" (scuole, ospedali, case di cura ecc.).

Successivamente all'attuazione degli interventi di delocalizzazione previsti dal primo Piano Operativo, fu redatto il Piano Operativo Intermedio. Tale piano aveva la finalità di:

- Completare, nelle aree di intervento individuate dal primo Piano Operativo, nonché ad estendere, in quelle ricadenti in zona "A" delle curve isofoniche, individuate dalla legge regionale n. 10 del 12 aprile 1999, nei limiti di metri 400 dal perimetro del sedime aeroportuale, gli interventi di delocalizzazione previsti dal medesimo piano che non siano stati integralmente realizzati a causa della mancata adesione di taluni beneficiari, relativamente alla linea d'azione a favore dei soggetti proprietari e dei soggetti locatari, con la sola esclusione dei locatari residenti in immobili in cui i proprietari non abbiano prenotato istanza di vendita.

zona C: l'indice LVA può superare il valore di 75 dB(A).

3. Al di fuori delle zone A, B e C l'indice LVA non può superare il valore di 60 dB(A).

4. Le commissioni di cui all'art. 5, comma 1, del presente decreto definiscono le zone di cui al comma 1 all'unanimità. Nel caso l'unanimità non sia raggiunta, il Ministero dei trasporti, ovvero le regioni o le province autonome, convoca un'apposita conferenza di servizi, ai sensi dell'art. 14 della legge 7 agosto 1990, n. 241 (7), e successive modifiche ed integrazioni.

5. Ai soggetti incaricati di determinare le curve di isolivello e le procedure antirumore ed a quelli preposti alla gestione dei sistemi di monitoraggio, sono forniti, con modalità concordate con l'Ente nazionale di assistenza al volo, i dati delle traiettorie degli aeromobili civili nelle attività aeroportuali come definite all'art. 3, comma 1, lettera m), punto 3, della legge 26 ottobre 1995, n. 447 (5).

- Realizzare, nelle medesime aree di cui al precedente punto, interventi di acquisizione di immobili ad uso residenziale purché con titolo di edificazione anteriore al 17 aprile 1999.

Il Piano Operativo Intermedio prevedeva il completamento degli interventi di delocalizzazione e lo svolgimento di quelli di acquisizione di immobili ad uso residenziali ubicati nei comparti omogenei. Nel Piano Operativo Intermedio, erano definite le modalità applicative per la realizzazione degli interventi di delocalizzazione e di acquisizione di immobili, tenuto conto dei criteri descritti in precedenza.

A seguito della definizione dello scenario di minimo impatto, nonché dopo la definizione delle conseguenti fasce A, B, C, secondo la metodologia e le procedure indicate dal d.m. 31 ottobre 1997 fu definito il Secondo Piano Operativo finalizzato al:

- Completamento del programma di mitigazione ambientale e di delocalizzazione delle residenze classificare incompatibili;
- Alla soluzione dei problemi afferenti a tutte le restanti aree ricadenti nella fascia A e soggette a fenomeni di inquinamento atmosferico, riscontrate con le procedure di rilevazione previste, non tali da prevedere il ricorso alla delocalizzazione in base al Primo Piano Operativo.

Le amministrazioni comunali si sono impegnate ad eseguire i propri strumenti urbanistici, assumendo varianti urbanistiche che escludano la funzione residenziale nelle parti di territorio ritenute incompatibili con la presenza aeroportuale, nonché con specifica normativa, a prescrivere particolari modalità costruttive finalizzate alla tutela dell'inquinamento acustico. Tali varianti garantiscono almeno il recupero delle volumetrie esistenti nelle aree delocalizzate al fine di garantire le risorse successivamente descritte.

Per l'attuazione dei programmi contenuti nel presente accordo è stato istituito, presso la Regione Lombardia, il Comitato per l'AdPQ. Tale Comitato è composto da:

- Assessore Regionale al Territorio e Urbanistica, quale garante dell'attuazione dell'Accordo di Programma Quadro, che lo presiede;
- Assessore Regionale alle Infrastrutture e alla Mobilità;
- Assessore Regionale alla Qualità dell'Ambiente;
- Un rappresentante delle competenti Direzioni Generali del Ministero delle Infrastrutture e dei trasporti e del Ministero dell'Ambiente e della tutela del territorio e del Mare;
- Un rappresentante del Servizio per le politiche di Sviluppo Territoriale e le Intese e del Ministero dello Sviluppo Economico;
- I Sindaci o Assessori delegati dei Comuni di Somma Lombardo, Lonate Pozzolo e Ferno;

- I Presidenti o Assessori delegati delle Province di Varese e Milano;
- I Presidenti o rispettivi rappresentanti di Finlombarda S.p.A. e dell'ALER della Provincia di Varese;
- Eventuali altri soggetti attuatori.

Il Comitato, con riguardo al programma degli interventi previsti dall'accordo, provvede:

- Per gli interventi di delocalizzazione a:
 - Determinare gli indirizzi e procedere agli atti di approvazione previsti per l'esercizio delle funzioni affidate alla Regione Lombardia, a Finlombarda S.p.A., all'ALER della Provincia di Varese e degli altri eventuali soggetti attuatori;
 - Approvare i Piani Operativi;
 - Formulare indirizzi per l'individuazione dei compiti di supporto da attribuire all'ALER della Provincia di Varese nonché, ove emerga la necessità di acquisire ulteriori prestazioni di carattere specialistico, ad altri soggetti strumentali della Regione Medesima;
 - Formulare nei confronti della regione Lombardia, gli indirizzi per la sottoscrizione dei convenzioni con Finlombarda S.p.A., con l'ALER della Provincia di Varese e con gli eventuali soggetti attuatori;
 - Definire le linee guida, le modalità e le condizioni per l'alienazione a terzi del patrimonio acquisito da Regione Lombardia, nonché la permuta fra le diverse unità immobiliari interessate;
 - Assolvere alle funzioni previste per la gestione della prima fase di emergenza;
 - Disporre entro 30 giorni dalla sua costituzione, uno studio di fattibilità al fine di verificare le possibilità di riduzione dell'impatto ambientale dell'aeroporto attraverso una modifica dei suoi elementi strutturali nonché definire i contenuti e le modalità di redazione e di finanziamento dello studio stesso;
- In generale, per tutti quegli interventi previsti nel presenti Accordo di Programma Quadro a:
 - Verificare e monitorare la piena attuazione degli interventi previsti nell'accordo, sulla base delle relazioni del soggetto Responsabile.
- In ogni caso, a svolgere ogni ulteriore incombenza prevista in base al presente accordo.

Onde assicurare il coordinamento e la vigilanza sull'attuazione del presente Accordo l'Assessore competente, si avvale del Direttore Generale della competente direzione generale della Regione Lombardia per l'esercizio delle funzioni tecniche, organizzative e gestionali connesse all'attuazione dell'accordo medesimo. Il soggetto responsabile dell'AdPQ e della realizzazione degli interventi è il direttore Generale della competente Direzione Generale della Regione Lombardia.

Quale responsabile dell'attuazione dell'Accordo, il Direttore generale ha il compito di:

- Rappresentare in modo unitario gli interessi dei soggetti sottoscrittori;
- Coordinare il processo complessivo di realizzazione degli interventi ricompresi nell'accordo;
- Promuovere, in via autonoma o su richiesta dei responsabili dei singoli interventi, le eventuali azioni o iniziative necessarie a garantire il rispetto degli impegni da parte dei soggetti sottoscrittori dell'accordo;
- Monitorare in modo continuativo lo stato di attuazione dell'accordo, attraverso il coordinamento delle attività di monitoraggio svolte dai responsabili dei singoli interventi;
- Trasmettere al Comitato paritetico di attuazione, con cadenza semestrale le schede di monitoraggio dei piani operativi;
- Promuovere innanzi al Comitato paritetico di attuazione l'esercizio dei poteri sostitutivi, ove ne sussistano i presupposti.²⁵

1.1 I bandi del 2001 e del 2007

I bandi per la delocalizzazione avvenuti rispettivamente nel 2001 e nel 2007, hanno seguito la seguente procedura di massima:

- individuazione dei soggetti complessivamente interessati dai fenomeni di inquinamento acustico e/o atmosferico;
- raccolta delle domande di delocalizzazione formulate dai cittadini residenti tramite procedure di evidenza pubblica;
- definizione di una graduatoria per l'attuazione dei procedimenti di delocalizzazione.

Attraverso il bando del 2001 Regione Lombardia (col supporto di Finlombarda S.p.A. e ALER della Provincia di Varese), aveva come finalità l'attuazione del Primo Piano Operativo, predisposto in attuazione dell'AdPQ sopradescritto.

²⁵ D.G.R Luglio 2009 - n.8/9807

Il secondo Bando del 2007 era finalizzato a: completare, nelle aree individuate dal Primo Piano Operativo, nonché da estendere, in quelle ricadenti in fascia “A” delle curve isofoniche nei limiti di 400 metri dal perimetro del sedime aeroportuale, gli interventi di delocalizzazione previsti dal medesimo piano non integralmente realizzati a causa della mancata adesione di taluni beneficiari; realizzare, nelle medesime aree interventi di acquisizione di immobili ad uso residenziale purché con titolo di edificazione anteriore al 17 aprile 1999.

L’obiettivo del secondo bando era quello di ampliare il bacino degli immobili da acquisire in modo da ottenere ambiti urbani continui, non frammentati, e quindi più affini a trasformazioni complesse del territorio.

Gli immobili acquisiti tramite i bandi sono entrati a far parte del patrimonio disponibile delle amministrazioni comunali come confermato dalla DGR n. 8/9855 del 15.07.2009.

Le unità immobiliari acquisite sono periodicamente sottoposte ad interventi di manutenzione e di messa in sicurezza, così come previsto dall’AdPQ al fine di contrastare l’eccessivo ammaloramento degli immobili e di mantenere condizioni di salubrità e sicurezza dell’area.

Ad oggi la maggioranza degli immobili acquisiti saranno probabilmente oggetto di demolizione. Questo perché gli immobili alienati sono ad uso residenziale e, siccome tale funzione non è più ammessa, per essere utilizzati dovrebbero essere oggetto di un cambio di destinazione d’uso che comporterebbe importanti lavori per l’adeguamento ad altre funzioni compatibili con le fasce definite dalle curve isofoniche. Si ritiene dunque più efficiente la demolizione di tali immobili, liberando volumi e superfici utili per la realizzazione di nuovi prodotti immobiliari, analizzati in seguito, che possano valorizzare tali aree compatibilmente alla vicinanza dell’aeroporto.

2. LA SITUAZIONE ATTUALE E L'ANALISI DEI PIANI DI GOVERNO DEL TERRITORIO DEI COMUNI INTERESSATI

Dopo aver descritto quali sono gli strumenti per la programmazione e pianificazione territoriale in Regione Lombardia, l'Accordo di Programma Quadro Malpensa 2000 e i relativi bandi di acquisizione a patrimonio pubblico, da parte di Regione Lombardia di circa 270 immobili localizzati per la maggior parte in fascia isofonica "B", per effettuare delle valutazioni corrette relativamente a quale prodotto immobiliare possa valorizzare suddette porzioni di territorio, è necessaria un'analisi dei PGT. L'analisi dell'offerta e della domanda immobiliare non può prescindere dal contesto territoriale in cui si colloca, pertanto si fornisce un breve inquadramento territoriale dei tre Comuni - Somma Lombardo, Lonate Pozzolo e Ferno - analizzando in sintesi i loro PGT; nello specifico sarà messo in evidenza l'approccio mostrato nei confronti del problema della aree oggetto di delocalizzazione.

Oltre ai PGT necessita di analisi anche l'Adozione Piano di Rischio - art. 707 del codice della navigazione. Aeroporto Intercontinentale di Malpensa 2000. Nel 2005 è stata approvata la riforma del Codice della Navigazione, e più precisamente la modifica della sua parte aeronautica. La riforma, sancita dal Decreto Legislativo 96/2005, ha affrontato i nodi cruciali dell'aviazione civile italiana: le fonti normative, gli aeroporti e le gestioni aeroportuali, il regime amministrativo dei mezzi, le funzioni di polizia, i servizi aerei ed aeroportuali, le responsabilità dei soggetti operanti nel settore. Di conseguenza il nuovo Codice ha dato all'ENAC la possibilità di assolvere più fluidamente i suoi compiti, nel pieno rispetto della normativa comunitaria e internazionale.

Tra le novità introdotte va segnalata innanzitutto l'individuazione di un'unica autorità di vigilanza, identificata espressamente nell'ENAC, con la separazione fra le attività di regolazione, controllo e certificazione da un lato, e la fornitura di servizi di navigazione aerea, affidata ad ENAV SpA, dall'altro. Viene poi introdotta una disciplina più esaustiva per quanto riguarda gli aeroporti e le concessioni di gestione totale. Il Codice ora prevede la definizione delle funzioni principali del gestore aeroportuale, che deve essere adeguatamente certificato dall'autorità unica; inoltre le funzioni di polizia e di vigilanza che il vecchio testo attribuiva al Direttore di aeroporto vengono ora assorbite direttamente dall'ENAC.

Il nuovo Codice affronta la problematica dell'impatto ambientale, con particolare riguardo ai vincoli alla proprietà privata nelle zone limitrofe agli aeroporti e all'inquinamento acustico: questioni sempre più urgenti, considerando l'escalation del traffico aereo registrata negli ultimi decenni. Al fine di tutelare in maniera più efficace i diritti del passeggero, si obbligano inoltre i vettori a pubblicizzare adeguatamente gli accordi di natura commerciale stipulati fra più compagnie aeree e ad adottare procedure trasparenti per le liste d'attesa.

Il nuovo testo di legge rinnova e semplifica radicalmente anche la disciplina amministrativa relativa agli aeromobili e ai titoli professionali aeronautici; da sottolineare infine la revisione generale della normativa in materia di servizi e di contrattualistica, con adeguamento ai dettati comunitari con speciale riguardo al contratto di trasporto aereo.

Nel 2006 è stata apportata una nuova modifica alla parte aeronautica del Codice della Navigazione con il Decreto Legislativo 151/2006.²⁶

Di particolare interesse per il caso studio è l'articolo 707 comma 5 – Determinazione delle zone soggette a limitazioni: *"Nelle direzioni di atterraggio e decollo possono essere autorizzate opere o attività compatibili con gli appositi piani di rischio, che i Comuni territorialmente competenti adottano, anche sulla base delle eventuali direttive regionali, nel rispetto del regolamento dell'ENAC sulla costruzione e gestione degli aeroporti, di attuazione dell'Annesso XIV ICAO."*

Dalla lettura dell'articolo risulta subito chiaro come l'attività edificatoria, in corrispondenza delle direzioni di atterraggio e decollo, debba seguire quanto espresso nel piano di rischio adottato dai comuni competenti. Proprio per questo motivo è necessario analizzare il piano di rischio adottato, verificare in che zone di tutela ricadano le aree oggetto del caso studio, così da comprendere quali siano le tipologie immobiliari, la cui realizzazione è espressamente vietata per motivi di sicurezza.

2.1 Inquadramento dei Comuni di Somma Lombardo, Lonate Pozzolo e Ferno

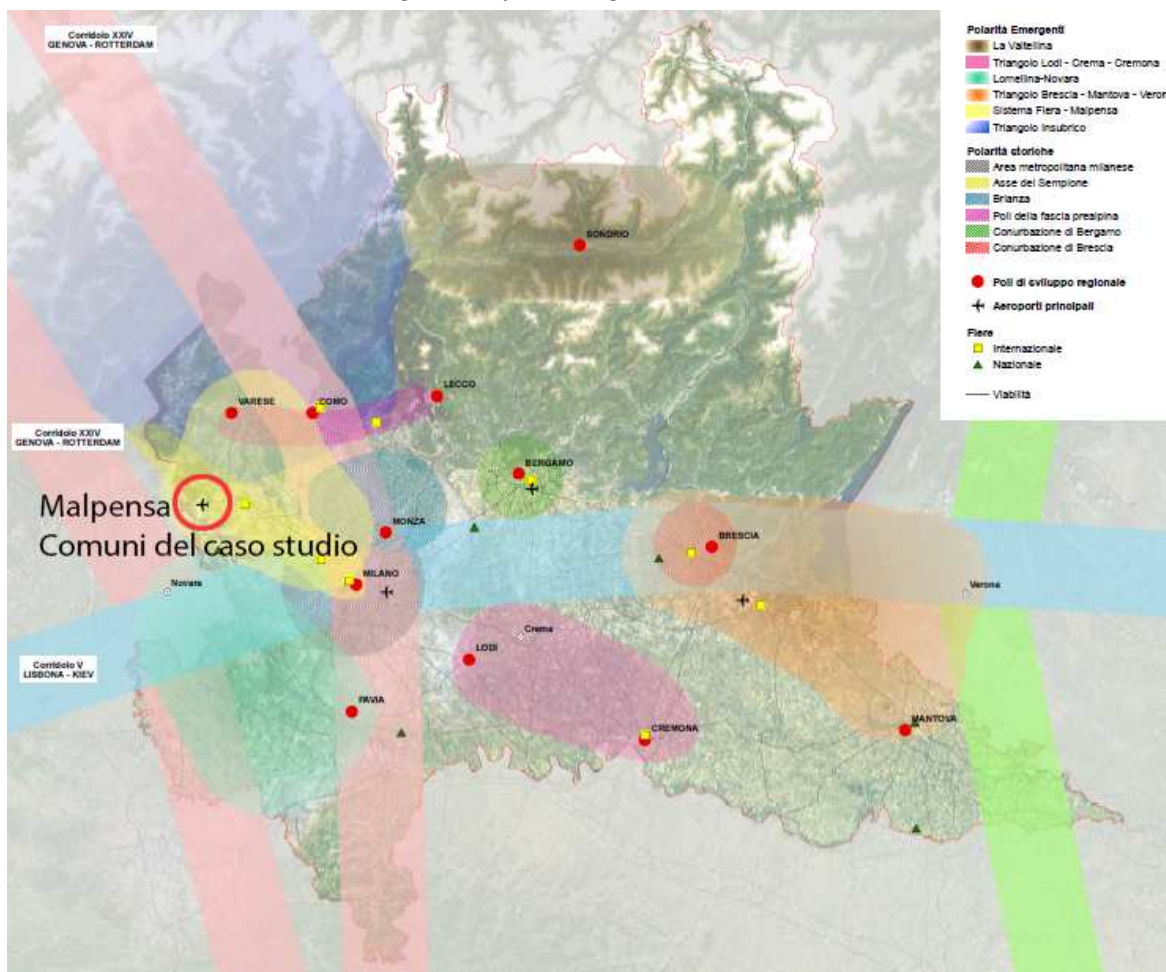
I territori analizzati sono individuati dal PTR nel sistema territoriale Metropolitano e Pedemontano, lungo l'asse del Sempione (figura 2) e riconosce, tra i punti di forza, la morfologia del territorio, che facilita gli insediamenti e gli scambi, la posizione strategica, al centro di una rete infrastrutturale nazionale e internazionale, una dotazione ferroviaria locale articolata, potenzialmente in grado di rispondere ai bisogni di mobilità regionale, l'eccellenza in alcuni campi produttivi ed innovativi (es. moda e design), la presenza di centri di formazione e di ricerca qualificati oltre che di una forza lavoro qualificata e diversificata, un sistema ricettivo importante accompagnato da un territorio ricco di elementi di attrazione.

Tra le debolezze sono invece segnalati gli elevati livelli di inquinamento atmosferico ed acustico dovuti alla preferenza del trasporto su gomma, l'inquinamento delle falde, la presenza di attività produttive non sempre sostenibili, la dispersione insediativa e la carenza di servizi pubblici sul breve e medio raggio; altre debolezze sono rappresentate, dal forte consumo territoriale, dalla scarsa attenzione alla qualità architettonica ed al rapporto con il contesto, dalla carenza nella progettazione di aree a verde e dalla frammentazione delle aree di naturalità. Non mancano problemi legati alle carenze infrastrutturali date dalla forte congestione, e alla localizzazione di funzioni grandi

²⁶ Fonte: ENAC - Ente Nazionale per l'Aviazione Civile, 1 Aprile 2011

attrattrici di traffico, con situazioni di degrado paesaggistico in grado di minare la potenzialità turistica. Da un punto di vista sociale sono segnalate infine difficoltà a facilitare l'integrazione di parte della nuova immigrazione e la presenza di sacche di marginalità e disparità sociale, in particolare in alcune zone delle grandi città. Per l'area pedemontana, a questi elementi critici sono da aggiungere la crisi della manifattura della grande fabbrica e l'elevata presenza di lavoratori atipici, e in generale di forme di precariato diffuso.

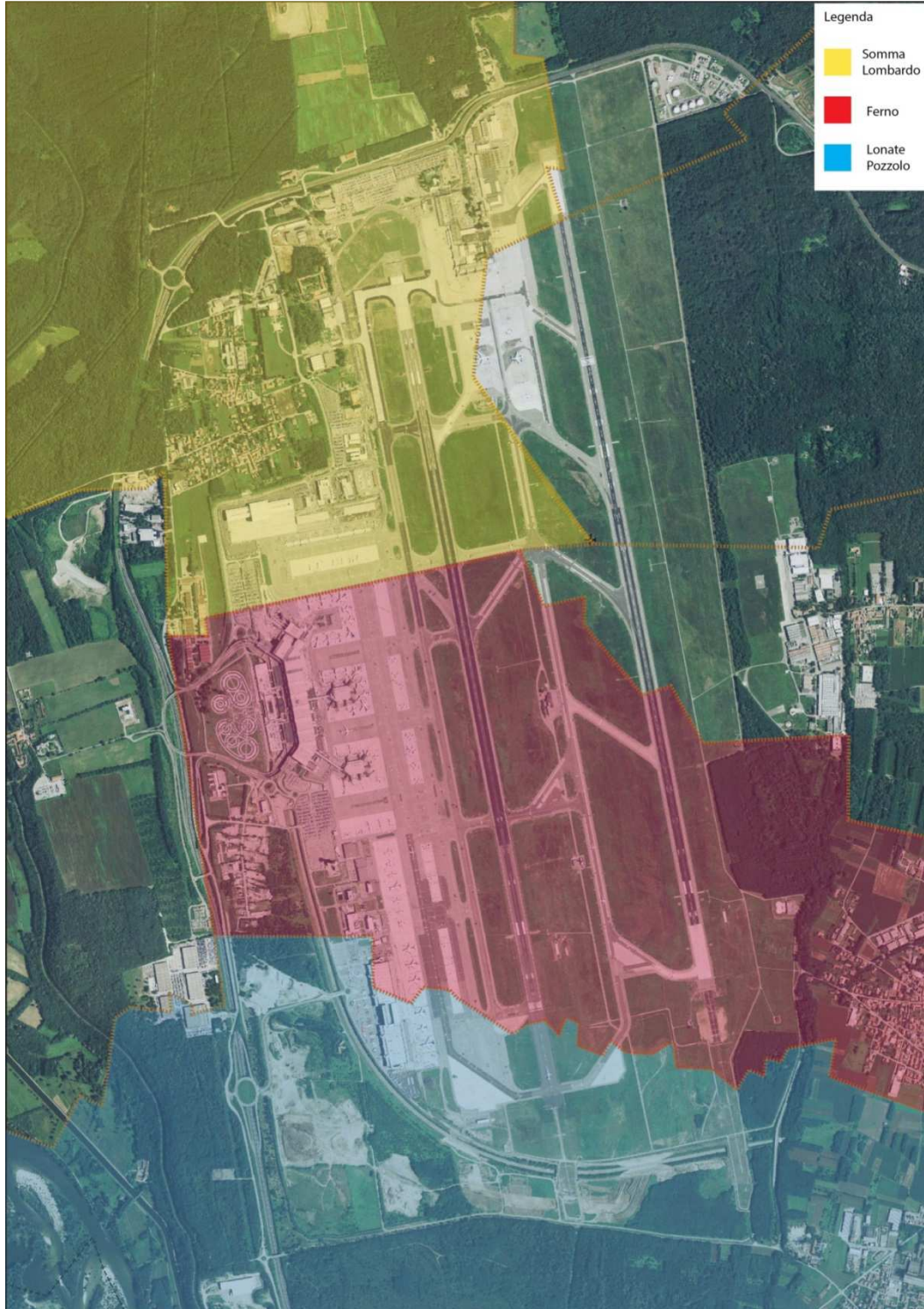
Figura 2: Le polarità regionali lombarde



Fonte: PTR, Documento di Piano, Regione Lombardia, 2011

L'immagine seguente (figura 3) individua i tre Comuni rispetto al sedime aeroportuale, infrastruttura che maggiormente influenza il territorio oggetto di analisi come sarà descritto in dettaglio nel capitolo dedicato all'aeroporto. La figura 4, invece, mostra le aree oggetto di delocalizzazione rispetto al sedime aeroportuale.

Figura 3: Localizzazione dei Comuni oggetto del caso studio rispetto al sedime aeroportuale



Fonte: Regione Lombardia, rielaborazione degli autori

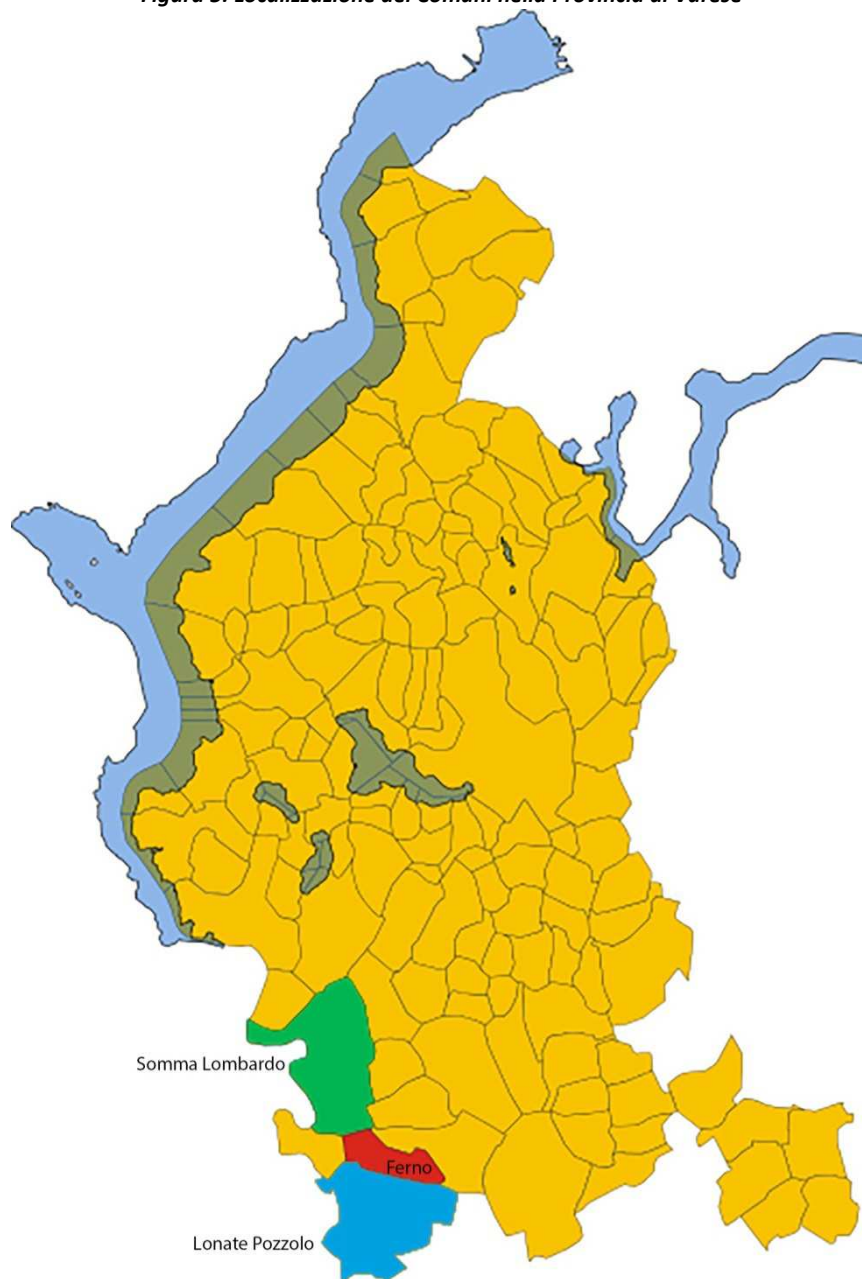
Figura 4: Localizzazione delle aree di delocalizzazione rispetto al sedime aeroportuale



Fonte: Regione Lombardia, rielaborazione degli autori

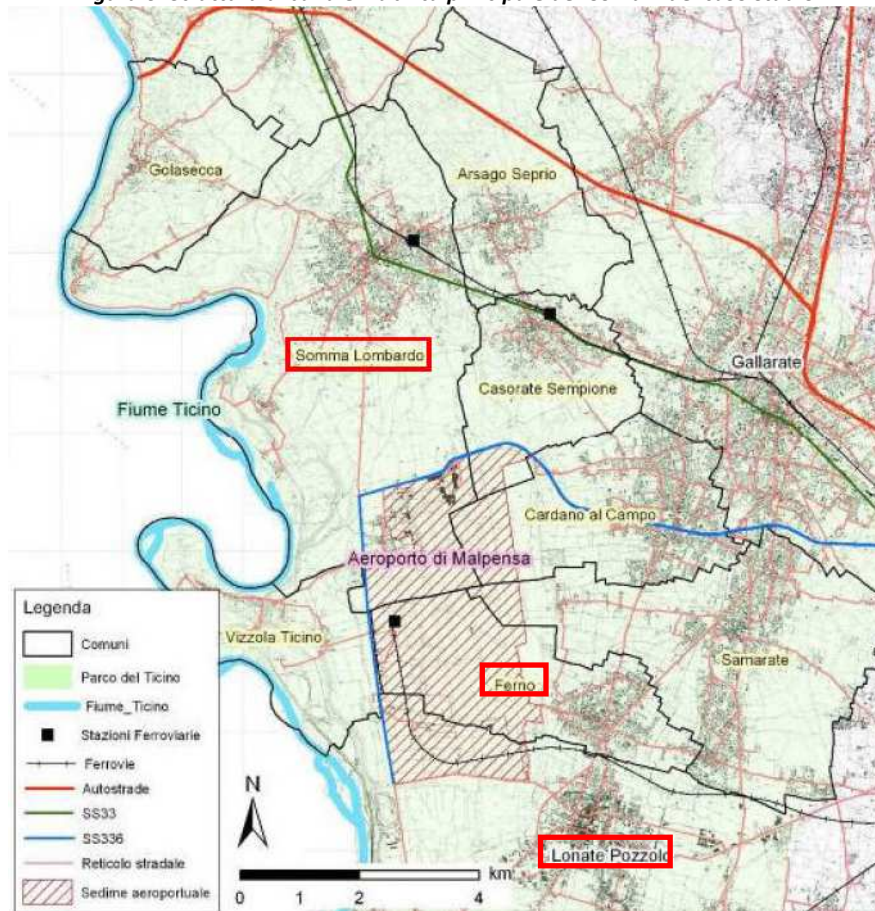
I comuni di Somma Lombardo, Lonate Pozzolo e Ferno si localizzano nella parte Sud-Ovest della Provincia di Varese (figura 5), inseriti all'interno del Parco del Ticino.

Figura 5: Localizzazione dei Comuni nella Provincia di Varese



Fonte: elaborazione degli autori

Figura 6: Struttura urbana e viabilità principale dei Comuni del caso studio



Fonte: PGT, Piano delle Regole, Comune di Somma Lombardo, 2012

Il comune di Somma Lombardo confina a Ovest con il Piemonte, lungo il confine tracciato dal fiume Ticino; a Nord con i comuni di Golasecca e Vergiate, a Est con Arsago Seprio, Casorate Sempione, Cardano al Campo; a Sud con Samarate, Ferno e Vizzola Ticino, come mostra figura 6.

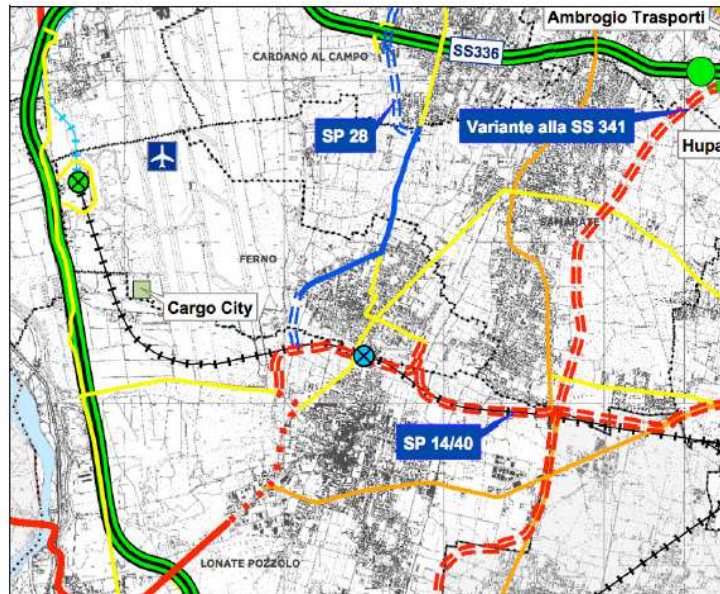
Il territorio comunale è inserito all'interno del Parco del Ticino ed è attraversato dalla SS 33 del Sempione, dalla SS 336 e dalla SP 49. È caratterizzato da un'estensione lungo l'asse da Nord a Sud per circa 7,5 km, mentre la sua direzione Est Ovest è di circa 4,4 km. Ha una superficie complessiva di 30,54 kmq.

Il comune di Lonate confina a Ovest con il Piemonte, e coi comuni lombardi di Castano Primo, Ferno, Nosate, Samarate, Vanzaghello e Vizzola Ticino (figura 6).

Il territorio comunale è attraversato dalla S.S. 527 Bustese e dalla S. P. 40 proveniente da Gallarate. È caratterizzato da un'estensione lungo un'asse da nord est a sud ovest per circa 5 km, mentre la sua estensione in direzione est ovest è di circa 8,5 km. Il territorio comunale ha una superficie complessiva di 28,89 kmq.

Il comune di Ferno Confina con i comuni di Lonate Pozzolo, Samarate, Somma Lombardo e Vizzola Ticino, ha una superficie totale di 8,51 kmq. È attraversato dalla SP 28, dalla variante SS 341e dal SP 14/40 (figura 7).

Figura 7: Viabilità principale d'accesso, Comune di Ferno



Fonte: PGT, Documento di Piano, Comune di Ferno, 2012

3. LE AREE OGGETTO DI DELOCALIZZAZIONE

3.1 Il Piano di Rischio

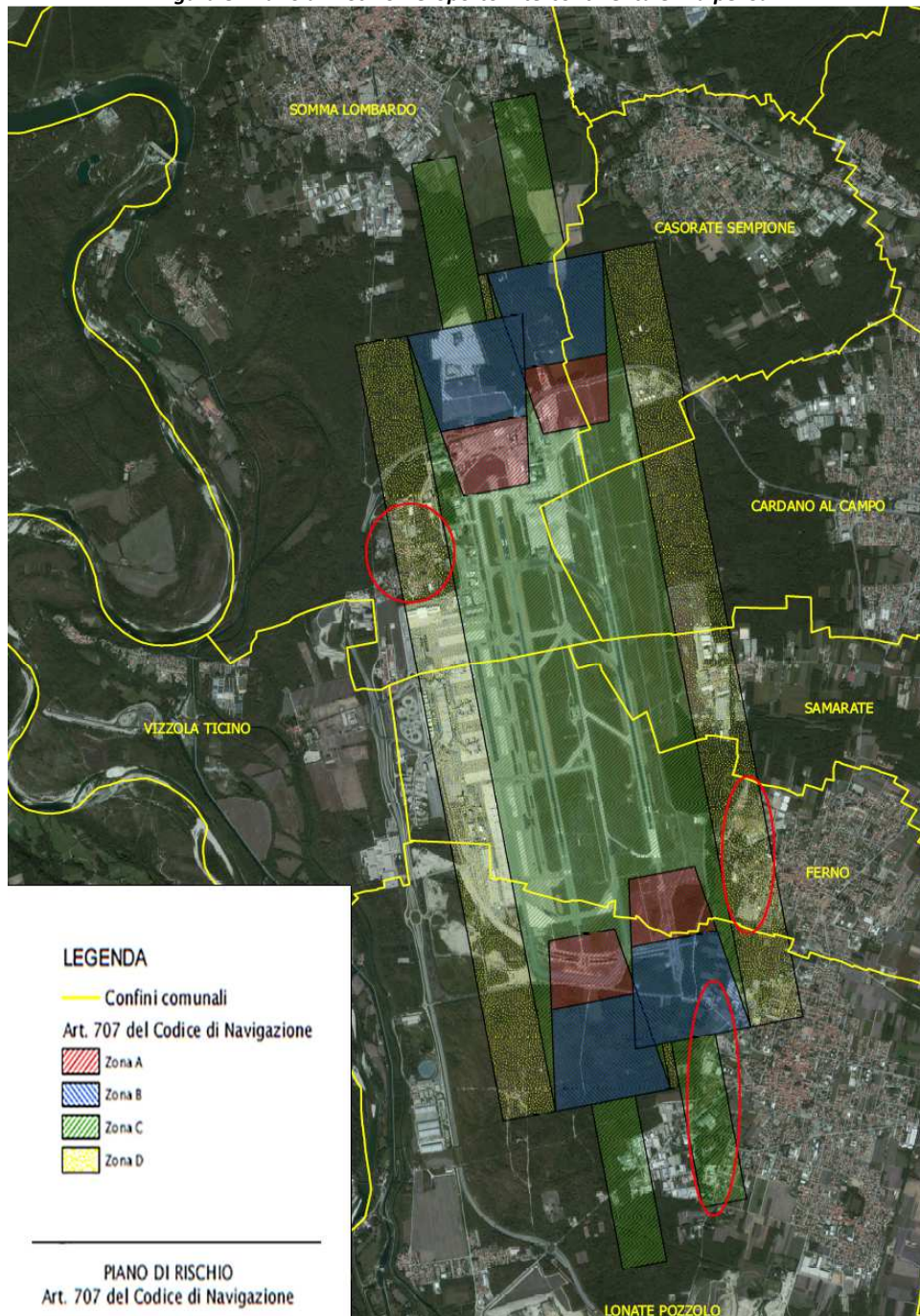
Attraverso le norme tecniche allegate al piano di rischio è possibile andare a definire le diverse zone di tutela:

- Zona di tutela A (art. 4): indipendentemente dalla destinazione urbanistica, in essa sono vietate le nuove edificazioni residenziali, sono consentite attività non residenziali con indici di edificabilità bassi che comportano la permanenza discontinua di un numero limitato di persone. In queste zone vanno comunque evitati:
 - Insediamenti ad elevato affollamento, quali centri commerciali, congressuali e sportivi a forte concentrazione, edilizia intensiva ecc...;
 - Costruzione di scuole, ospedali e, in generale, obiettivi sensibili;
 - Attività che possono creare pericolo di incendio, esplosione e danno ambientale.
- Zona di tutela B e zona di tutela C (art. 5): è consentita l'attività pianificatoria prevista dal vigente strumento urbanistico, ad eccezione della possibilità di mutamento di destinazione d'uso, desumibile dai titoli rilasciati, che possa determinare, in astratto o in concreto, un aumento del carico antropico costituente fattore di rischio ai fini dell'esercizio dell'impianto aeroportuale come desumibile dalle prescrizioni ENAC e dai principi generali da esse ricavabili. In queste zone vanno comunque evitati:
 - Insediamenti ad elevato affollamento, quali centri commerciali, congressuali e sportivi a forte concentrazione, edilizia intensiva ecc...;

- Costruzione di scuole, ospedali e, in generale, obiettivi sensibili;
- Attività che possono creare pericolo di incendio, esplosione e danno ambientale.
- Zone di tutela D (art. 6): sono caratterizzate da un livello minimo di tutela e finalizzate a garantire un sviluppo del territorio in maniera opportuna e coordinata con operatività aeroportuale, va evitata la realizzazione di interventi puntuali ad elevato affollamento, quali centri commerciali, congressuali e sportivi a forte concentrazione, edilizia intensiva ecc...

Definite le zone di tutela, è necessario capire dove si collocano rispetto a queste le aree oggetto di delocalizzazione dei comuni di Somma Lombardo, Lonate Pozzolo e Ferno (Figura 8).

Figura 8: Piano di Rischio Aeroporto Intercontinentale Malpensa



Fonte: Enac, tavola allegata al Piano di Rischio, Febbraio 2013. Rielaborazione degli autori

I cerchi in rosso individuano le aree del caso studio: la frazione Case Nuove del comune di Somma Lombardo ricade nella fascia di tutela D, lo stesso si riscontra nel comune di Ferno. Al contrario nel comune di Lonate Pozzolo, localizzato a sud dell'aeroporto, in linea con la direttrice Nord-Sud seguita dagli aeromobili in fase di decollo e atterraggio, le aree in esame ricadono nelle fasce di tutela B e C.

Queste informazioni saranno un parametro di valutazione per le proposte di valorizzazione immobiliare che saranno avanzate nei capitoli successivi; logicamente non ha alcun senso proporre un immobile, la cui realizzazione non risulta compatibile con il piano di rischio adottato dai comuni.

Analizzando i PGT emerge una certa omogeneità per quanto concerne l'approccio alle aree oggetto di delocalizzazione. Tale strumento, come descritto nella prima parte, è molto importante perché permette all'amministrazione di analizzare la situazione del comune e sviluppare un piano che possa portare benefici al territorio di riferimento. In questo caso i comuni riconoscono le criticità derivanti dalla presenza dell'aeroporto di Malpensa, segnalano il problema delle aree oggetto di delocalizzazione, citando il PTA Malpensa, l'Accordo di Programma Quadro e i Bandi sopracitati, ma difettano in proposte concrete di valorizzazione.

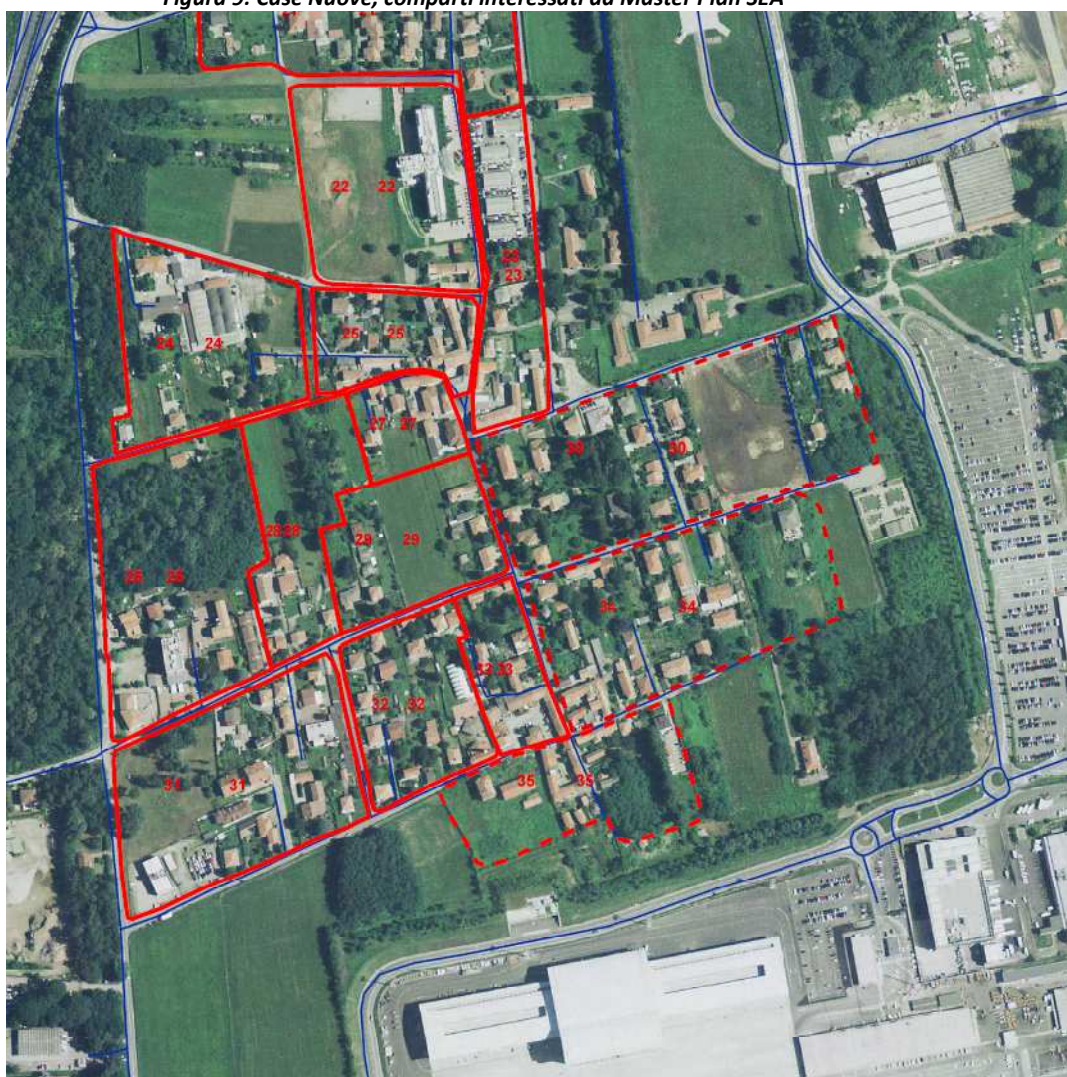
3.2 L'analisi dei PGT

Il comune di Somma Lombardo descrive il legame territoriale che lo lega con il sedime dell'aerostazione, evidenzia le criticità e gli elementi positivi che derivano dalla presenza dell'aeroporto Intercontinentale di Malpensa. Nello specifico delle aree oggetto di delocalizzazione cita gli accordi presi con la Regione, mettendo in luce la necessità di interventi di valorizzazione del patrimonio pubblico derivato dalla delocalizzazione, ma demandano il tutto al Piano di Inquadramento d'Ambito. Tale piano che deve essere redatto entro sei mesi dall'approvazione del PGT stesso dovrebbe individuare le azioni opportune per la riqualificazione delle aree del caso studio. Sono posti due obiettivi nell'ambito di queste aree:

- La trasformazione delle aree oggetto di delocalizzazione in funzioni di eccellenza per le attività innovazione produttiva basate sulla conoscenza;
- La presenza massiccia ed ancora in crescita della funzione ricettiva, l'insediamento anch'esso ancora in fase di ulteriore sviluppo di sedi operative ed uffici di compagnie aeree potrebbero trasformare le aree oggetto di delocalizzazione in un Terminal civile di appoggio a Malpensa.

Di particolare interesse è l'Accordo di Programma finalizzato alla “Realizzazione di un polo per la formazione ed il lavoro dedicato ai settori aeronautico, della logistica e dei trasporti come strumento di sviluppo ed innovazione per il sistema aeroportuale”. Tale accordo riguarda la realizzazione di un nuovo centro di formazione, nell'area del comparto n. 30; ha come obiettivo quello di potenziare il sistema formativo legato ai profili professionali destinati al sistema aeroportuale come elemento strategico di sviluppo in un'ottica di contrasto alla crisi occupazionale. Inoltre i comparti 34 e 35 come mostra figura 9, rientrano nello sviluppo del Master Plan SEA, (attualmente in corso di VIA nazionale dal Ministero dell'Ambiente), che prevede l'ampliamento dell'aeroporto con l'insediamento di attività ad esso affini.

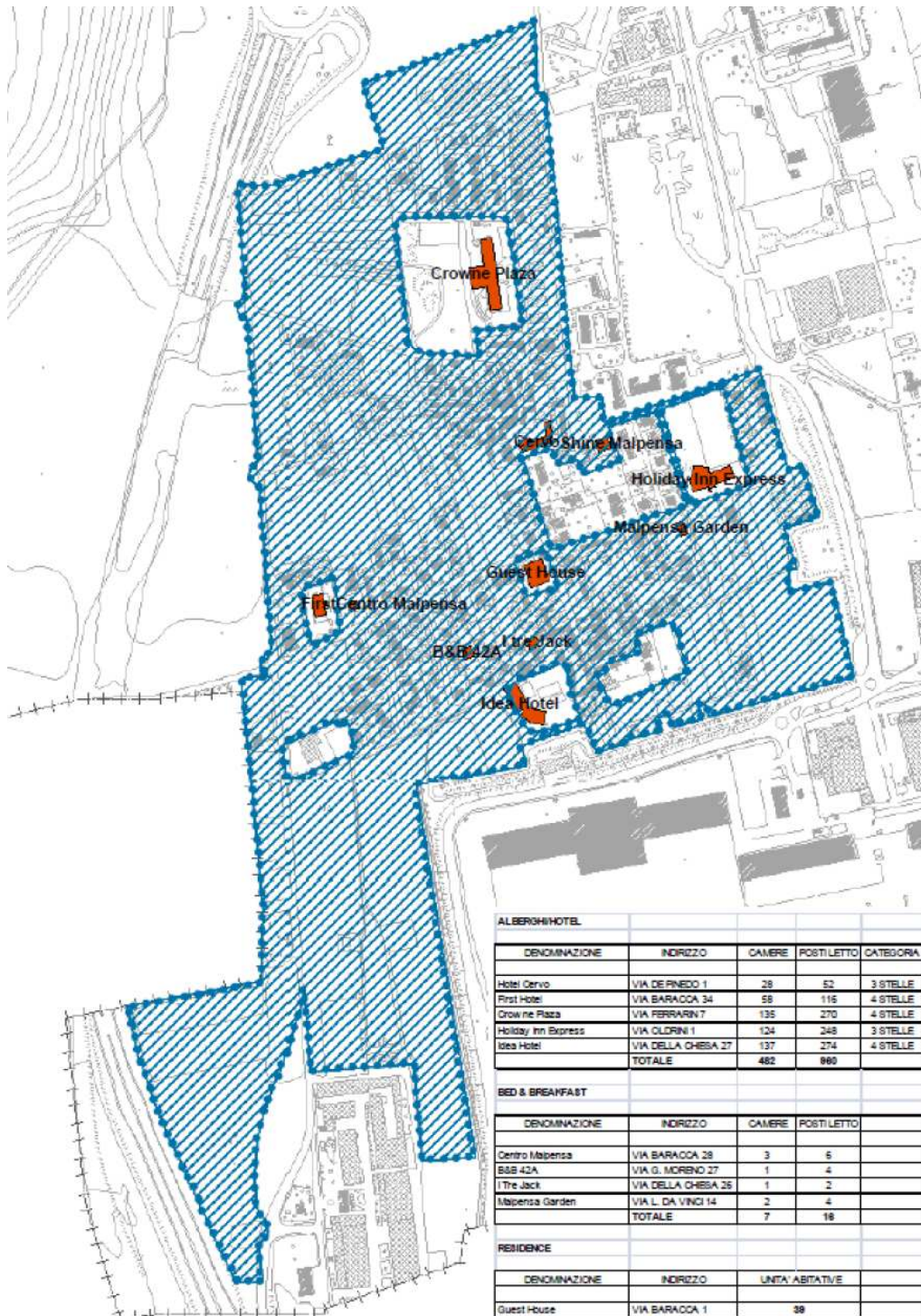
Figura 9: Case Nuove, comparti interessati da Master Plan SEA



Fonte: Regione Lombardia, rielaborazione degli autori

Di interesse al caso studio sono anche le attività ricettive recentemente avviate in Case Nuove. Contemporaneamente a questi fenomeni di delocalizzazione residenziale, sono avvenute diverse trasformazioni funzionali che hanno visto la realizzazione di molte strutture alberghiere, per un totale di 482 stanze in hotel, di 39 unità abitative in residence e di 7 stanze in strutture di bed&breakfast (figura 10).

Figura 10: Localizzazione attività ricettive in Case Nuove



Fonte: PGT, Documento di Piano, Comune di Lonate Pozzolo, 2012

Il comune di Lonate Pozzolo tratta la questione delle aree delocalizzate similmente a Somma Lombardo: descrizione dell'aeroporto e delle conseguenze negative e positive che questo ha sul territorio, riferimento agli accordi con Regione Lombardia e messa in evidenza del problema relativo alle aree oggetto di delocalizzazione.

In questo caso è affrontata la questione del nuovo Master Plan di SEA, che come sarà esplicitamente esposto quando il lavoro si occuperà dell'aerostazione e dei suoi possibili sviluppi, prevede entro i confini comunali di Lonate, la realizzazione di una terza pista e di una grande piattaforma logistica. Quello che emerge è che il comune e la cittadinanza esprimono parere negativo verso questa possibilità, poiché l'impatto sul territorio circostante, sull'ambiente e sugli abitanti è particolarmente significativo, sia perché Malpensa è inserito all'interno del parco del Ticino, che non è soltanto un importante parco fluviale regionale da preservare per il bene dei cittadini, ma fa anche parte della rete mondiale delle riserve della biosfera del programma MAB-Unesco e come tale deve mantenere determinate caratteristiche di qualità il cui venir meno potrebbe determinarne una esclusione della rete stessa, sia perché la presenza di Malpensa ha solo peggiorato la qualità degli spazi urbani e inoltre per la cittadinanza non vi è stato alcun beneficio derivante da questa struttura.

Emerge dunque un'incongruenza: inizialmente, quando sono descritti gli effetti positivi legati a Malpensa, è sottolineato il fatto che l'infrastruttura sia stata una fonte occupazionale molto rilevante, poi in merito ad un possibile ampliamento non sono riconosciuti benefici dalla presenza dell'aerostazione.

In conclusione, per quanto riguarda il comune di Ferno, anche in questo caso viene descritto il problema ma non sono programmati interventi specifici per valorizzare le zone oggetto di delocalizzazione. Nello specifico sono individuati degli ambiti di trasformazione urbanistica nelle zone adiacenti all'area dove ora sono presenti edifici produttivi dismessi, che prevedono edifici con vocazione funzionale ricettiva, di servizio, direzionale, un centro benessere con piscina e sala convegni, ma non si fa nessun ipotesi di trasformazione urbanistica per l'area del caso studio.

Di seguito sono mostrate le aree oggetto di delocalizzazione, divise per comune di appartenenza e la situazione riguardante l'acquisizione delle volumetrie e dei lotti da parte della Pubblica Amministrazione.

3.3 Somma Lombardo

Figura 11: Proprietà acquisite dalla Pubblica Amministrazione nel Comune di Somma Lombardo



Fonte: Regione Lombardia, U.O. Programmazione Territoriale Urbanistica

Di seguito si riporta la situazione relativa ad ogni comparto riguardo lo stato di acquisizione da parte dell'Amministrazione Pubblica.

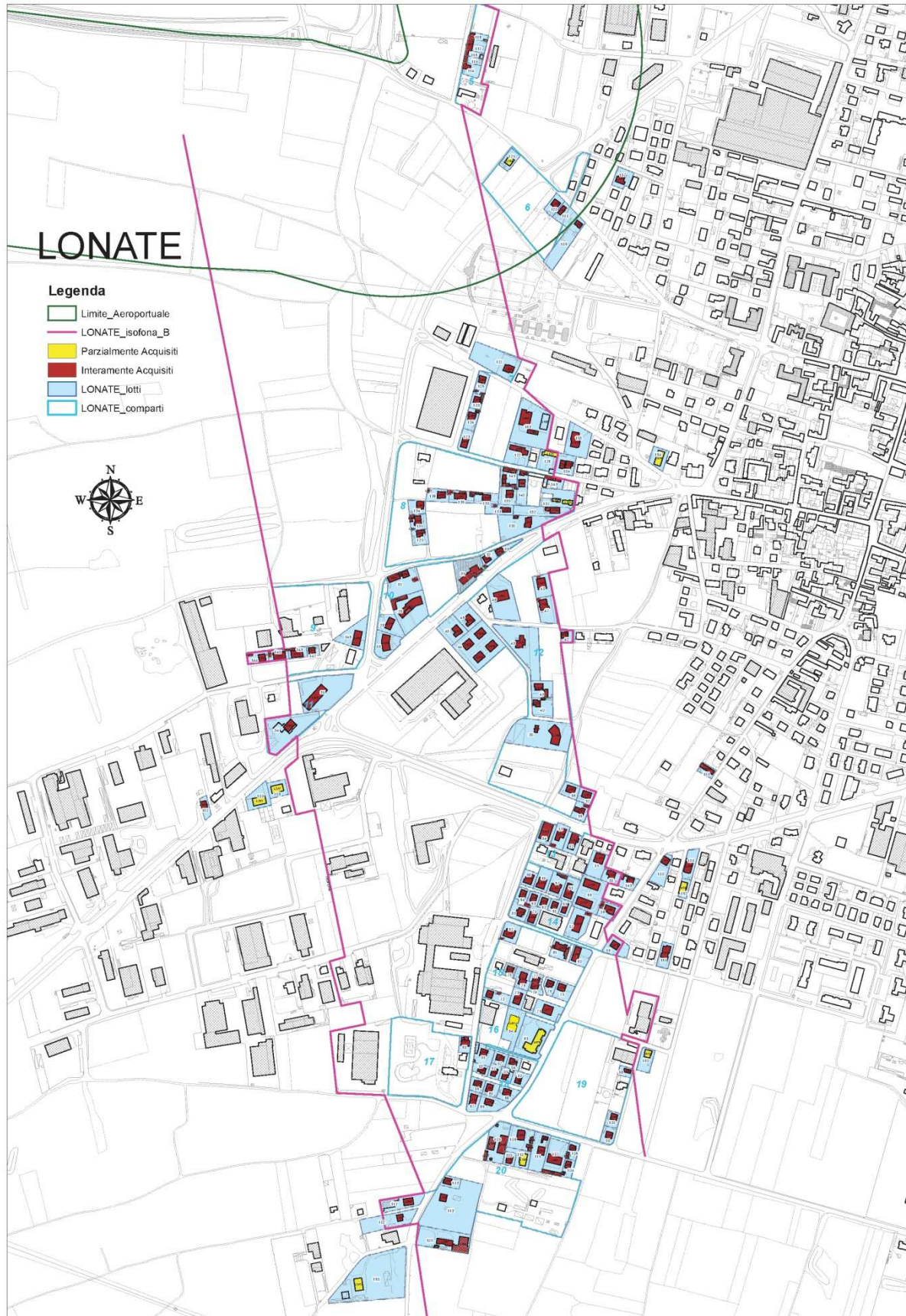
Tabella 2: Dati relativi al Comune di Somma Lombardo

	n. IMMOBILI TOT ACQUISITI	VOLUME IMMOBILI	SUPERFICIE COMMERCIALE IMMOBILI	SUPERFICIE LOTTI
COMPARTO 21	5	10.973,12 mc	3.667,97 mq	9.620,44 mq
COMPARTO 22	1	1.299,4 mc	432,28 mq	868,46 mq
COMPARTO 23	5	4.286,2 mc	1.472,08 mq	3.997,08 mq
COMPARTO 24	3	3.776,76 mc	1.238,19 mq	4.787,54 mq
COMPARTO 25	14	6.467,35 mc	2.413,87 mq	5.446,37 mq
COMPARTO 26	0	0	214,69 mq	1.135,67 mq
COMPARTO 27	5	2.573,64 mc	1.079,05 mq	5.554,27 mq
COMPARTO 28	4	4.773,09 mc	1.474,06 mq	3.952,58 mq
COMPARTO 29	0	0 mc	0 mq	0 mq
COMPARTO 30*	20	18.661,95 mc	5.602,47 mq	21.335,05 mq
COMPARTO 31	6	5.410,58	2.026,14 mq	7.453,34 mq
COMPARTO 32	7	4.926,60 mc	1.574,96 mq	5.586,47 mq
COMPARTO 33	8	5.133,27 mc	1.858,18 mq	2.765,29 mq
COMPARTO 34*	15	16.782,90 mc	5.429,39 mq	15.217,53 mq
COMPARTO 35*	2	2.767,80 mc	879,22 mq	3.932,85 mq
FUORI COMPARTO (0 - nessuno)	5	7.210,15 mc	1.784,59 mq	/
TOTALE	100	95.042,80 mc	31.437,89 mq	86.206,57 mq

* Comparti relativi all'ampliamento del sedime aeroportuale secondo il Master Plan SEA e al polo di formazione

3.4 Lonate Pozzolo

Figura 12: Proprietà acquisite dalla Pubblica Amministrazione nel Comune di Lonate Pozzolo



Fonte: Regione Lombardia, U.O. Programmazione Territoriale Urbanistica

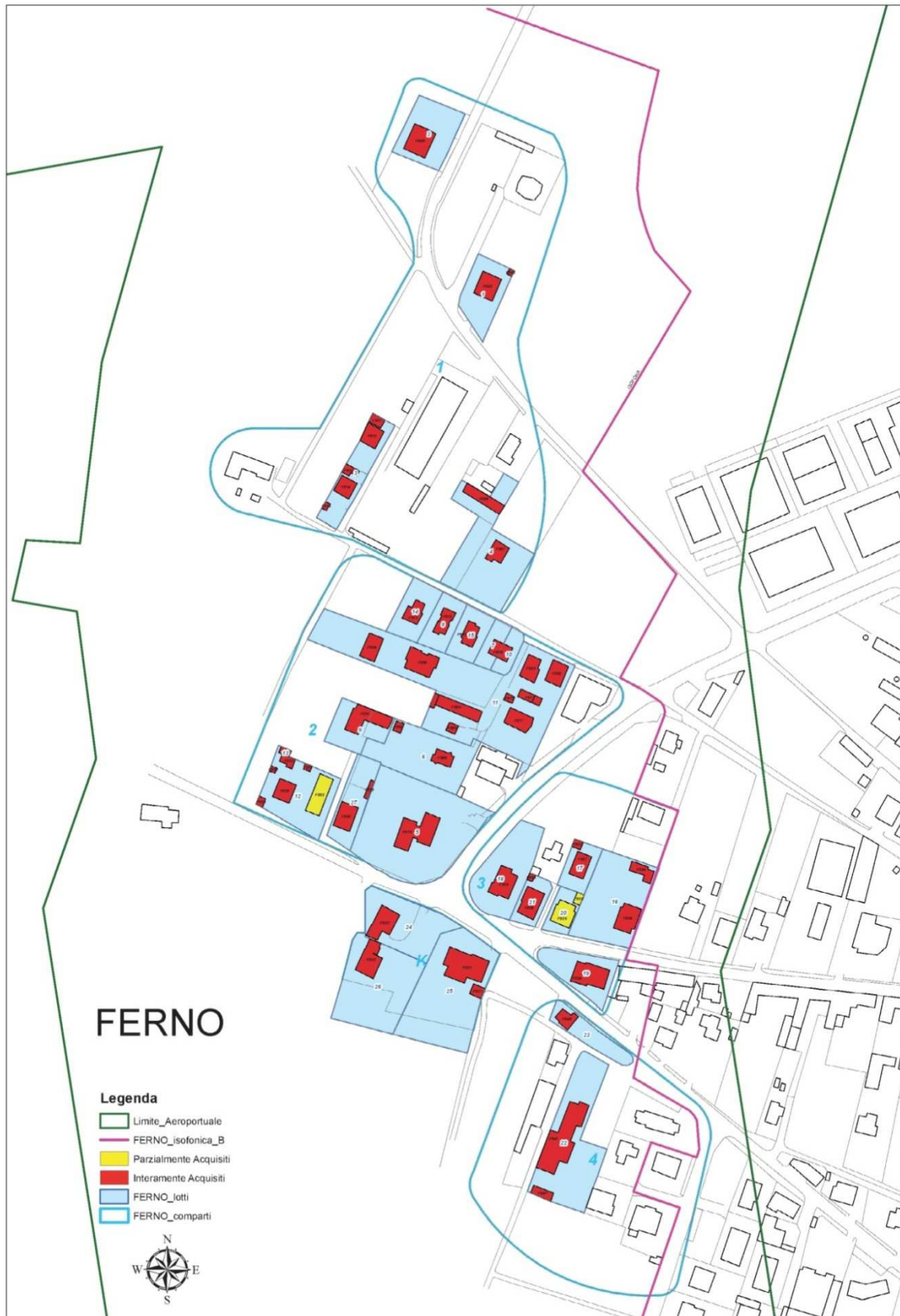
Di seguito si riporta la situazione relativa ad ogni comparto riguardo lo stato di acquisizione da parte dell'Amministrazione Pubblica.

Tabella 3: Dati relativi al Comune di Lonate Pozzolo

	n. IMMOBILI TOT ACQUISITI	VOLUME IMMOBILI	SUPERFICIE COMMERCIALE IMMOBILI	SUPERFICIE LOTTI
COMPARTO 5	1	3.012,96 mc	1.095,64 mq	2.281,73 mq
COMPARTO 6	2	1.860,75 mc	756,77 mq	2.436,06 mq
COMPARTO 7	8	12.920,46 mc	4.603,48 mq	8.452,30 mq
COMPARTO 8	13	12.536,72 mc	1.894,02 mq	14.918,38 mq
COMPARTO 9	5	5.497,15 mc	1.894,02 mq	3.984,62 mq
COMPARTO 10	7	16.700,23 mc	5.566,00 mq	11.079,75 mq
COMPARTO 11	2	6.296,48 mc	2.067,12 mq	8.156,19 mq
COMPARTO 12	14	23.415,03 mc	7.432,64 mq	25.963,72 mq
COMPARTO 13	5	3.970,0 mc	1.339,52 mq	5.504,78 mq
COMPARTO 14	15	20.232,82 mc	6.951,03 mq	13.577,83 mq
COMPARTO 15	12	11.369,07 mc	3.746,88 mq	9.256,46 mq
COMPARTO 16	1	1933,60 mc	1.804,73 mq	4.889,69 mq
COMPARTO 17	1	625,30 mc	208,12 mq	562,07 mq
COMPARTO 18	12	9.742,34 mc	3.501,80 mq	7.926,79 mq
COMPARTO 19	3	1.712,08 mc	605,69 mq	1.932,94 mq
COMPARTO 20	12	12025,22 mc	4.420,24 mq	6.713,42 mq
FUORI COMPARTO (0)	11	10.146,61 mc	4.280,56 mq	/
TOTALE	124	153.997,43 mc	55.014,28 mq	127.663,73 mq

3.5 Ferno

Figura 13: Proprietà acquisite dalla Pubblica Amministrazione nel Comune di Ferno



Fonte: Regione Lombardia, U.O. Programmazione Territoriale Urbanistica

Di seguito si riporta la situazione relativa ad ogni comparto riguardo lo stato di acquisizione da parte dell'Amministrazione Pubblica.

Tabella 4: Dati relativi al Comune di Ferno

	n. IMMOBILI TOT ACQUISITI	VOLUME IMMOBILI	SUPERFICIE COMMERCIALE IMMOBILI	SUPERFICIE LOTTI
COMPARTO 1	6	5.929,58 mc	2.079,98 mq	5.874,16 mq
COMPARTO 2	14	15.154,62 mc	4.997,57 mq	16.965,81 mq
COMPARTO 3	5	5.671,52 mc	2.006,59 mq	5.904,06 mq
COMPARTO 4	2	2.985,36 mc	885,60 mq	3.076,31 mq
COMPARTO K	3	5.868,33 mc	1.665,71 mq	6.480,40 mq
TOTALE	30	35.609,73 mc	11.653,45 mq	38.300,74 mq

3.6 Conclusioni

Dall'analisi e dalla lettura dei PGT, dei bandi e dall'AdPQ è possibile affermare che lo studio di fattibilità dovrà considerare le differenti dimensioni delle aree oggetto di delocalizzazione, così come i volumi da demolire. Ne consegue che le ipotesi e le proposte avanzate riguarderanno diversi prodotti immobiliari. La tabella seguente sintetizza superfici e volumi delle aree oggetto di delocalizzazione.

Tabella 5: Tabella riassuntiva, superfici e volumi disponibili

	Superficie Commerciale immobili	Superficie Lotti	Volumi immobili
Somma Lombardo	24.956,20 mq	45.721,14 mq	56.830,15 mc
Lonate Pozzolo	55.014,28 mq	127.663,73 mq	153.997,43 mc
Ferno	11.635,45 mq	38.300,74 mq	35.609,37 mc

Dopo aver analizzato il caso studio e la situazione dei comuni suddetti, emergono due criticità principali, che dovranno essere tenute in considerazione nel momento in cui sarà effettuata l'analisi SWOT relativa allo studio di fattibilità:

1. *Periodo di tempo tra la valutazione e gli interventi di valorizzazione*: lo scenario odierno è caratterizzato da grande incertezza, soprattutto per quanto riguarda la situazione economica globale ma soprattutto nazionale. Con tutta probabilità l'attività di valorizzazione nel concreto non avverrà sicuramente nell'immediato futuro, quindi fattori oggi non prevedibili potrebbero incidere sulle ipotesi e sulle proposte che saranno avanzate. Molto importante è tenere sempre in considerazione gli investimenti e gli sviluppi immobiliari nel territorio circostante e l'evoluzione dell'aeroporto di Malpensa.
2. *Frammentazione delle proprietà del Pubblica Amministrazione*: come ben visibile anche osservando le figure precedenti, emerge come all'interno dei comparti siano presenti

proprietà della P.A. e proprietà non acquisite perché non rientranti nei parametri per accedere ai bandi sopracitati. Questo è un elemento di forte criticità, poiché rende più complicato individuare e realizzare tipologie immobiliari che richiedano aree caratterizzate da una certa continuità spaziale.

Questa prima analisi, volta a capire le dinamiche che hanno caratterizzato l'Accordo di Programma Quadro e soprattutto la situazione odierna delle aree oggetto di delocalizzazione di Somma Lombardo, Ferno e Lonate Pozzolo, è necessaria per avanzare delle coerenti proposte per la valorizzazione delle suddette aree. Nel prossimo capitolo sarà invece analizzato l'aeroporto di Malpensa. L'analisi dell'aerostazione è fondamentale poiché la sua presenza intergisce e condiziona fortemente gli sviluppi dei territori limitrofi.

4. IL TRASPORTO AEREO: CARATTERISTICHE E IMPATTO SUL TERRITORIO

In questo capitolo saranno presentate la rete europea e nazionale degli aeroporti, l'evoluzione storica e le attuali caratteristiche principali dell'aeroporto di Malpensa, le sue funzioni, i flussi di passeggeri e merci con un proiezione al 2020, i possibili sviluppi futuri con il nuovo Master Plan Aeroportuale promosso da SEA in connessione al PTRA Quadrante Ovest. Queste informazioni saranno strettamente necessarie ai fini di un corretto studio di fattibilità.

Gli aspetti citati sono fondamentali per comprendere quali prodotti immobiliari possano avere un mercato appetibile per gli investitori, sia nazionali sia internazionali; sarebbe un errore sottovalutare uno di questi aspetti, soprattutto in un periodo di forte incertezza economica, che ormai dal 2008 colpisce l'Italia e il resto del mondo.²⁷

4.1 Il sistema del trasporto aereo in Europa

Il sistema di trasporto aereo e l'infrastrutturazione aeroportuale hanno vissuto, a livello globale, a cavallo tra il 1990 e il 2000, un decennio di profonde trasformazioni. La crescita sostenuta del volume mondiale di trasporto aereo di passeggeri e merci è stata accompagnata e favorita da diffusi processi di liberalizzazione, in particolare entro l'Unione europea e tra Unione Europea e Stati Uniti, dall'evoluzione nei modelli di business delle compagnie aeree, con consolidamento delle alleanze e l'espansione ed evoluzione del modello *low cost*²⁸ e dalla crescente competizione tra sistemi aeroportuali. Appare emergere un'infrastrutturazione globale del trasporto aereo caratterizzata tanto da *mega hub*²⁹, dunque dal consolidamento su scala globale di rotte *hub-to-hub*, quanto dalla specializzazione di *hub* di secondo (*secondary hub*)³⁰ livello e dalla dinamica sostenuta dei mercati e degli scali regionali, cui ha dato grande impulso la diffusione del business low cost.

²⁷ SEA – Nuovo Master Plan Aeroporto, Pianificazione aeroportuale Novembre 2009

²⁸ **Modello Low Cost:** si contraddistingue per un'offerta che abbina a un servizio spartano a bordo l'operativo da aeroporti secondari con caratteristiche di migliore economicità. La tendenza dei vettori low cost è stata finora rivolta ai mercati regionali, poiché i migliori economici possono essere generati su distanze di medio raggio grazie in primo luogo al ridotto tempo di permanenza a terra e alla numerosità delle rotte per aeromobile operanti per die. È in atto oggi una crescente penetrazione anche presso aeroporti primari. Fonte: D. Jarach, "L'impresa Aeroporto. Il marketing come leva competitiva", Egea, 2012, Milano

²⁹ **Mega hub:** l'aerostazione recita un ruolo di primario polo di smistamento e interconnessione di passeggeri e merci, con visibilità commerciale sovranazionale e scopo d'azione intercontinentale. L'obiettivo in oggetto verrà perseguito attraverso l'attrazione di uno o, più raramente, più vettori che ivi svilupperanno una base di armamento e una centralizzazione del proprio operativo. Fonte: D. Jarach, "L'impresa Aeroporto. Il marketing come leva competitiva", Egea, 2012, Milano

³⁰ **Secondary hub:** agisce con un orizzonte strategico più limitato rispetto al *mega hub* o *primary hub*. Tipicamente si propone un ruolo di connettore in via preponderante di flussi di traffico passeggeri su distanze regionali (breve-medio raggio), con una più marginale offerta di connessioni a lungo raggio. Fonte: D. Jarach, "L'impresa Aeroporto. Il marketing come leva competitiva", Egea, 2012, Milano

Come vedremo più specificatamente in seguito per l'aeroporto di Malpensa, nonostante il carattere pro-ciclico del trasporto aereo, fortemente correlato all'andamento del PIL, quindi sensibile a scenari di rallentamento della domanda come quelli in atto in questo periodo storico, le previsioni vedono un trend in crescita nel medio-lungo periodo, che dovrebbe portare il traffico aereo a divenire più che doppio nell'arco dei prossimi vent'anni, passando entro il 2026, da quattro a nove miliardi di passeggeri.

L'instabilità dei costi energetici, il cui aumento nel 2008 ha determinato il fallimento di alcune aerolinee minori e difficoltà rilevanti per l'intero comparto, soprattutto nel segmento dei voli a basso costo; i vincoli più stringenti riguardo la sostenibilità ambientale, la crisi finanziaria ed il conseguente rallentamento dell'economia possono naturalmente produrre effetti di rilievo su questo trend. Secondo le previsioni riportate dalla Camera di Commercio di Varese questi potrebbero evolvere in modo meno rapido piuttosto che maturare strutturalmente, anche in considerazione dell'innovazione tecnologica e della crescita dei mercati emergenti.

Per quanto concerne al comparto cargo dallo studio condotto da The European House – Ambrosetti per SEA Aeroporti Milano, emergono previsioni di crescita ancora più sostenuta rispetto al trasporto passeggeri, pari ad un tasso di incremento medio annuale del 5,8% sul prossimo ventennio che dovrebbe portare il traffico merci a triplicarsi ed il comparto cargo ad aumentare il proprio peso nel fatturato totale del settore aereo, attraverso lo sviluppo di compagnie dedicate, così come tramite il consolidamento del trasporto merci per vettori tradizionali, che già traggono dal cargo circa il 15% dei propri ricavi.

In Europa, l'espansione del traffico passeggeri è stata favorita dall'evoluzione regolamentare, avviata nel 1990 con la creazione del mercato unico europeo dell'aviazione civile, Single Sky, quindi con la rimozione delle restrizioni commerciali e la libertà di ingresso su direttrici e tratte aeree. A ciò si è più di recente aggiunto l'accordo "Open Sky" tra Unione Europea e stati Uniti.

La liberalizzazione del mercato europeo consente, in principio, ai singoli aeroporti di elaborare strategie di crescita fondate sull'attrazione di vettori diversi dalle tradizionali compagnie di bandiera, puntando su una estrema diversificazione dei servizi sulla progettazione di terminal dedicati. La possibilità concreta di perseguire tali strategie dipende dall'effettivo progresso nella realizzazione dello spazio unico europeo, così come nell'avanzamento dei negoziati tra l'Unione Europea e altri paesi o blocchi regionali.

La rete europea si compone di un numero elevato di aeroporti, ma presenta solo 5 *hub* di primo livello, vale a dire con un numero di transiti prossimo o superiore ai 50 milioni annui³¹:

- Londra Heathrow
- Parigi Charles de Gaulle
- Francoforte
- Madrid Barajas
- Amsterdam Schipol

Tra questi tuttavia Madrid Barajas appare come un *hub* fortemente specializzato verso l'America Latina, quindi non propriamente assimilabile alla categoria dei “*global hub* primari”, definiti da una diretta e frequente connessione con i principali centri globali.

Tra i “*global hub* secondari”, in grado di offrire collegamenti verso le principali destinazioni mondiali, ma caratterizzati da frequenza voli e traffico passeggeri più ridotti, figurano Roma Fiumicino e Milano Malpensa. Quest'ultimo aeroporto si attestava nel 2007, prima del *de-hubbing* da parte di Alitalia, al di sotto della soglia dei 25 milioni di passeggeri, impiegata dall'Airport Council International (ACI) per identificare gli *hub* di secondo livello. Tuttavia, quando si considera anche Milano Linate, al sistema degli aeroporti milanesi compete un traffico di circa 34 milioni di passeggeri, a cui si aggiungono, su un'area più vasta, i volumi di traffico (passeggeri e merci) di aeroporti minori, come Orio al Serio Bergamo, Brescia, Torino, Verona e Venezia. È tuttavia evidente come il Nord Italia rappresenti una eccezione tra le regioni economicamente più dinamiche d'Europa, non essendovi localizzato alcun *hub* di primo livello. I grandi *hub* appaiono infatti essere nodi infrastrutturali chiave delle aree economicamente forti, definendo in Europa l'accessibilità globale e l'attrattività su scala internazionale dei principali centri economico-finanziari. Il binomio degli *hub* principali si è in genere fondata sul binomio forte vettore-sistema aeroportuale ed il sistema dei *megahub* a livello mondiale appare accentuare la rilevanza dei vettori di riferimento o, in misura sempre maggiore, delle alleanze cui partecipa il vettore di riferimento. Nel 2007, nei principali aeroporti europei, con l'eccezione di Roma Fiumicino, Barcellona e Londra Getwick, circa il 50% della capacità di traffico offerta (ASK³²) era in capo ad una sola compagnia di riferimento (tabella 6). A tale proposito è interessante vedere come nel 2007 Malpensa prima del *de-hubbing* di Alitalia a favore di Fiumicino risultasse secondo solo a Parigi Charles de Gaulle in termini di quota detenuta dalla principale aerolinea.

³¹ Eurostat, ICCSAI 2008

³² **ASK**: *Available Seats per Kilometers* è un indice calcolato moltiplicando il numero di posti offerti per i km di volo relativi. Esso misura quindi la capacità di trasporto delle compagnie aeree.

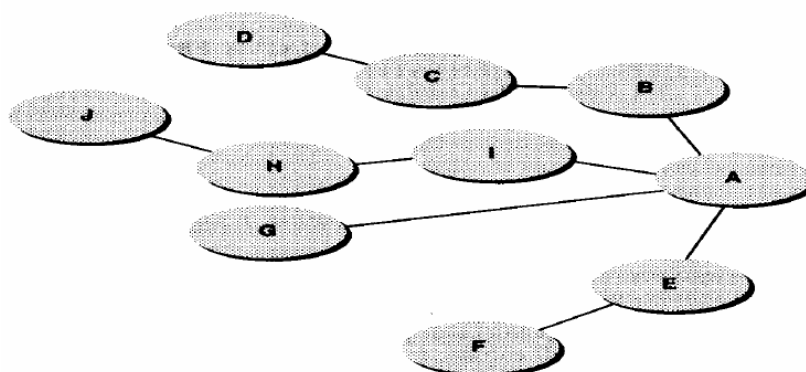
Tabella 6: Quota ASK dei primi vettori nei principali aeroporti nel 2007

AEROPORTO	COMPAGNIA AEREA PRINCIPALE	% PRIMO VETTORE	% PRIMI 2 VETTORI	% PRIMI 5 VETTORI
Parigi Charles de Gaulle	Air France	55.2	58.1	64.8
Milano Malpensa	Alitalia	54.8	59.4	69.7
Monaco di Baviera	Lufthansa	52.0	59.0	70.5
Francoforte	Lufthansa	50.2	55.0	64.9
Amsterdam	KLM	48.7	60.7	70.5
Madrid Barajas	Iberia	45.2	55.4	68.1
Londra Heathrow	British Airways	42.7	48.7	61.3
Londra Getwick	British Airways	29.9	38.5	59.4
Roma Fiumicino	Alitalia	27.9	34.2	45.5
Barcellona	Iberia	19.0	30.3	51.4

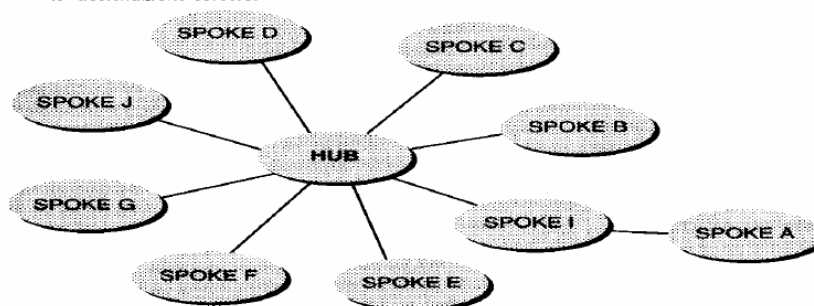
Il sistema *hub&spoke*³³ incontra nel contesto europeo condizioni particolari:

Figura 14: Sistema point-to-point e hub&spoke

Dieci città servite prima dell'avvento della deregulation (sistema lineare): 16 destinazioni servite.



Le stesse dieci città servite dopo la deregolamentazione (sistema hub & spokes): 45 destinazioni servite.



Fonte: M. Luzio, "Aspetti tecnici e gestionali dei trasporti aerei", IUAV Venezia, 2004, Venezia

³³ **Hub&spoke:** tale politica consiste nel utilizzare alcuni grossi aeroporti (hub) come centri di smistamento del traffico aereo, verso cui si diramano le linee per le destinazioni periferiche. In quest'ottica si incrementano le fusioni e le acquisizioni di compagnie aeree nella speranza di evitare forme di congestionamento su destinazioni ormai saturate. Fonte: M. Luzio, "Aspetti tecnici e gestionali dei trasporti aerei", IUAV Venezia, 2004, Venezia

Infatti, la redditività dei voli a lungo raggio è strettamente collegata con i fattori di riempimento degli aeromobili (*load factor*), quindi con le dimensioni di *catchment area*³⁴ di riferimento del singolo *hub*. In Europa, ad eccezione delle aree di Londra e Parigi i bacini di riferimento aeroportuali non sono tali da consentire di operare su una rete estesa di collegamenti globali con adeguati *load factor*. È necessario dunque un sistema molto esteso di alimentazione (feederaggio) da aree esterne al bacino principale di riferimento. Ciò è in genere assicurato appunto dal vettore di riferimento, sempre più attraverso sistemi di *code-sharing* e alleanze.

Per il sistema europeo si osserva dunque una progressiva specializzazione per destinazione geografica degli *hub* di secondo livello o di aeroporti emergenti, che recuperano vincoli storici (Bruxelles per i collegamenti con l'Africa) o che si propongono come interfaccia verso aree in via di sviluppo come ad esempio Vienna e Praga per l'Est Europa, Copenhagen e Helsinki per l'Oriente. Tali strategie di specializzazione intercettano necessità dei *network carrier* globali o rispondono di obiettivi di posizionamento di lungo termine degli aeroporti, quali *hub* geograficamente orientati. Allo stesso tempo, la crescita degli *hub* di secondo livello può rispondere ai problemi di congestione e a i vincoli di capacità degli *hub* globali, che stanno inducendo i grandi vettori a spostare parte della propria operatività su scali di secondo livello, seppure di rango intercontinentale. Questo è ad esempio il caso dell'investimento di Lufthansa sull'aeroporto di Monaco di Baviera, la cui espansione si lega anche ai problemi di saturazione di Francoforte.

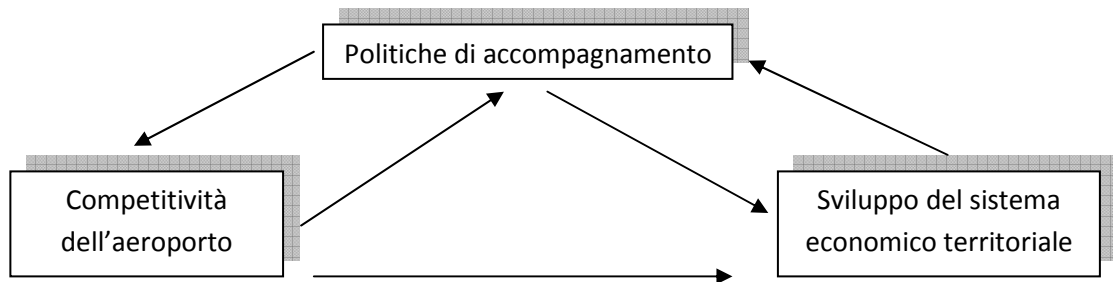
Vi è poi un fenomeno di crescita e consolidamento di aeroporti minime legati ad un vettore di riferimento, come Barcellona, o pienamente orientati alla diversificazione di offerta per un ampio bacino regionale, come Manchester. La liberalizzazione del mercato europeo consente, in principio, ai singoli aeroporti di elaborare strategie di crescita fondate sull'attrazione di vettori diversi dalle tradizionali compagnie di bandiera, puntando su un'estrema diversificazione dei servizi o sulla progettazione di terminal dedicati, per tipologia di progresso nella realizzazione dello spazio unico europeo.

4.2 L'impatto economico sul territorio

L'importanza economica di un'infrastruttura aeroportuale è spesso ampiamente riconosciuta; l'interdipendenza che intercorre tra aeroporto e territorio si manifesta tramite una relazione di tipo sinergico e complesso (figura 15).

³⁴ **Catchment area:** partizione di territorio competitivo da cui si origina la maggior parte del traffico dell'impresa-aeroporto e su cui, dunque, dovranno essere concentrati gli sforzi comunicazionali nei confronti del mercato finale. Jarach, "L'impresa Aeroporto. Il marketing come leva competitiva", Egea, 2012, Milano

Figura 15: Relazioni che intercorrono tra territorio e aeroporto



Fonte: Elaborazione degli autori

Da un lato, la presenza di un aeroporto efficiente aumenta la competitività del sistema economico-territoriale in cui è inserito; dall'altro l'esistenza di un sistema economico-territoriale moderno e articolato in molte attività industriali e terziarie competitive a scala internazionale e dotato di un'efficiente rete di infrastrutture e servizi pubblici rappresenta un fattore cruciale nel determinare la competitività dell'aeroporto rispetto agli aeroporti concorrenti dello stesso Stato e di quelli vicini. Tale infrastruttura è in grado di sviluppare e potenziare l'economia della regione in cui è localizzato e di accrescerne la competitività, realizzando così un circolo virtuoso tra aeroporti e territorio: il primo è un importante risorsa per il secondo, ma allo stesso tempo il secondo deve essere in grado di apportare la necessaria linfa vitale al primo.

In base alla prima direttrice del circolo virtuoso, l'aeroporto diventa un efficace strumento di marketing territoriale e la sua capacità di aumentare l'attrattività dell'area in cui è localizzato lo rende un elemento fondamentale delle politiche di competizione territoriale, attuate soprattutto dalle aree fortemente industrializzate, che si trovano a fronteggiare la transizione verso un assetto produttivo sempre più orientato alla produzione e all'esportazione di servizi. In base alla seconda direttrice, invece, la competitività dell'aeroporto dipende fortemente da un sistema economico-territoriale che sia in grado di supportare, tramite politiche di accompagnamento ad hoc, lo sviluppo dell'aeroporto.

Gli aeroporti possono rappresentare un vantaggio concorrenziale per la promozione di un'area, incrementandone la capacità di competizione a livello europeo e mondiale.

Con il termine impatto economico si intendono tutte quelle variazioni dell'occupazione, dell'acquisto di beni e servizi, del contributo alle entrate fiscali che possono essere attribuite, direttamente o indirettamente, alla presenza dell'aeroporto.

Requisito fondamentale per poter valutare l'impatto economico di un aeroporto è la definizione di quali siano i suoi effetti; in altre parole, è necessario delimitare il campo di indagine definendo quali sono i fenomeni da analizzare. L'analisi della vasta letteratura esistente in materia permette di affermare che un aeroporto genera valore economico su due fronti:

- *Come attività economica:* è l'impatto che l'aeroporto produce in quanto grande impianto produttivo, che concentra grandi volumi di investimento e una forte domanda di lavoro, di beni e di servizi;
- *Come infrastruttura di trasporto:* è l'impatto prodotto dall'aeroporto in quanto fornitore, soprattutto alle imprese, di un mezzo rapido per effettuare viaggi di affari, commercio e produzione di servizi.

L'insieme degli impatti economici riconducibili alla presenza dell'aerostazione può essere efficacemente rappresentato da una serie di cerchi concentrici, ovvero una cascata di benefici, i *ripple effect*, che si propagano dall'aeroporto stesso al territorio circostante: al centro si trovano la società di gestione aeroportuale che è, essa stessa, un'azienda. A fianco di questa si trova *on site* una serie di attività e servizi che non fanno parte delle attività della società di gestione, ma che sono direttamente collegate a essa spesso come fornitori; per esempio, le attività delle linee aeree, dei negozi di concessione, degli autonoleggi, del catering ecc. a fianco si trovano industrie geograficamente e commercialmente legate all'aeroporto, per esempio: scuole per piloti, società di riparazione di aerei, *air couriers*. Ancora oltre si trovano le aziende la cui vicinanza agli aeroporti non è indispensabile, ma è un vantaggio importante per la riduzione dei costi, come le società utilizzano il trasporto aereo per le spedizioni di componenti o prodotti finiti, o le agenzie di viaggio. In ultimo, c'è il generale effetto spin-off sulla più ampia economia locale.

Il rapporto tra aerostazione e territorio è dunque sinergico e complesso ed è testimoniato dall'insieme degli impatti economici riconducibili alla presenza dell'aeroporto stesso.

Quale dei due effetti sia più rilevante è questione largamente dibattuta: gli esperti tuttavia concordano nel ritenere che nelle aree scarsamente sviluppate l'effetto prevalente sia quello attivante consumi di tipo keynesiano, mentre nelle aree già sviluppate la parte più consistente di benefici economici connessi alla presenza di un aeroporto derivi dal servizio di trasporto offerto.

Tra le numerose evidenze a supporto di questa posizione possiamo citare:

- L'inserimento dell'area nel circuito delle localizzazioni primarie a livello mondiale;
- Il miglioramento della notorietà e dell'immagine internazionale dell'area;
- La possibilità di produrre servizi anche tradizionali come il turismo, con modalità avanzate.

Questo genere di benefici assume particolare importanza nell'attuale contesto economico sempre più improntato sulle logiche di globalizzazione dei mercati e di integrazione delle economie nazionali.

L'affermazione dei nuovi modelli di organizzazione dell'attività economica accresce l'importanza della mobilità di beni e persone sulle lunghe distanze come risorsa strategica fondamentale. Le imprese diventano cioè, sempre più *air transport related*, per effetto delle trasformazioni degli

assetti produttivi che le portano a concentrare la loro attività nel *core business*, lasciando le attività correlate a società specializzate, e a commercializzare i propri prodotti a livello internazionale come risposta alla pressione competitiva che richiede di sfruttare sempre maggiori economie di scale. Tutto questo spinge con forza verso l'internalizzazione e assegna al trasporto aereo un ruolo sempre più crescente.

Con l'aumento di trasporto aereo rapido di persone aumenta di conseguenza il ruolo strategico degli aeroporti nello sviluppo dell'area. Anche sul fronte delle merci la presenza dell'aeroporto è un fattore di competitività più determinante; infatti le trasformazioni nella produzione (prima di tutte la diffusione del *just-in-time*) e la globalizzazione dei mercati rendono sempre più strategico il ruolo del trasporto aereo e quindi la vicinanza ai principali aeroporti.

Un altro effetto importante prodotto dalla vicinanza all'aeroporto è quello di agire da stimolo sui processi di innovazione, sia per effetto della domanda di beni e servizi avanzati e di qualità richiesti dal settore aeronautico, sia per la tendenza delle imprese innovative ad agire in un contesto internazionale e quindi localizzarsi presso gli aeroporti. In questo senso, la presenza di un aeroporto incide sullo sviluppo delle competenze professionali in dotazione al territorio regionale. La prossimità agli aeroporti diventa, dunque, un *asset* strategico più o meno determinante nella definizione della performance economica dell'impresa.

Come conseguenza di quanto affermato, la presenza di un aeroporto ha un impatto significativo sulle scelte localizzative delle imprese e quindi, indirettamente, essendo esse catalizzatrici di investimenti, sulla situazione economica della regione e sulle possibilità di sviluppo futuro.

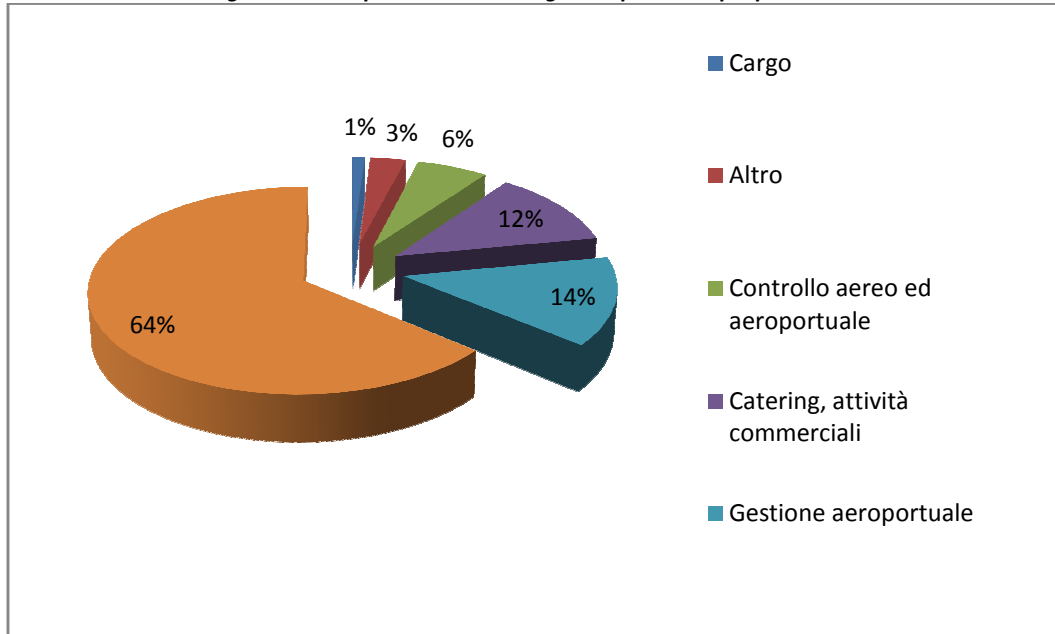
Gli aeroporti possono svolgere dunque, un importante ruolo economico come poli di sviluppo per l'intera regione nella quale sono localizzati³⁵.

La ricaduta territoriale della struttura aeroportuale può essere valutata distinguendo tra effetti diretti, indiretti e indotti, da un lato, ed effetti catalitici o dinamici dall'altro, e globali.

L'impatto diretto, quello definito come on-site, è l'effetto economico generato dalle attività di gestione aeroportuale, dalle compagnie aeree, dalle imprese di manutenzione e dagli operatori di *handling* che forniscono servizi di traffico passeggeri e merci all'interno dell'aeroporto. In Europa, circa l'80% dell'occupazione on-site è originata da tali operatori (figura 16).

³⁵ R. Zucchetti, O. Baccelli, "Aeroporti e Territorio. Conflitti e opportunità di sviluppo", Egea, 2001, Milano

Figura 16: Occupazione on-site negli aeroporti europei per attività



Fonte: ACI Europe, 2004, elaborazione degli autori

Quando si considera l'impatto economico diretto, si tratta di valutare l'aeroporto non solo come provider di infrastrutture, bensì anche e soprattutto come realtà imprenditoriale, che compete con strutture concorrenti sulla qualità e strategicità dei servizi offerti.

Gli hub europei più importanti emergono nelle proprie regioni di localizzazione tra i complessi occupazionali più rilevanti, soprattutto quando sono base operativa di un grande vettore. Il caso di Francoforte in questo caso risulta esemplare. Con i circa 60.000 addetti, rappresenta infatti il più grande complesso, in termini di occupati per singolo stabilimento, dell'intera Germania. Di questi oltre 32.000 sono addetti Lufthansa, mentre la società di gestione aeroportuale, la Fraport AG, impiega 16.000 addetti ed i restanti 13.000 lavoratori sono impiegati in oltre 500 imprese e uffici governativi ubicati nel sedime aeroportuale.³⁶

Gli effetti occupazionali indiretti (*off-site*) si riferiscono all'impatto sul mercato del lavoro che deriva dalle attività economiche delle imprese situate all'esterno dell'aerostazione, al servizio degli utenti e/o gestori aeroportuali inclusa dunque la catena di fornitori di beni e servizi alle attività dirette. Tra queste si includono, ad esempio, anche le piattaforme logistiche, così come *Business* o *Trade Center* ubicati nei pressi del sedime aeroportuale.

Gli effetti indotti sono rappresentati dalla spesa e dai consumi indotti dagli impatti diretti ed indiretti. Si tratta dell'incremento di spesa generato, in particolare in prossimità del sedime aeroportuale, dalla maggiore occupazione e presenza di attività economiche, di cui beneficiano attività manifatturiere, così come in particolare, i comparti del turismo e della ristorazione.

³⁶ The European House - Ambrosetti, 2008

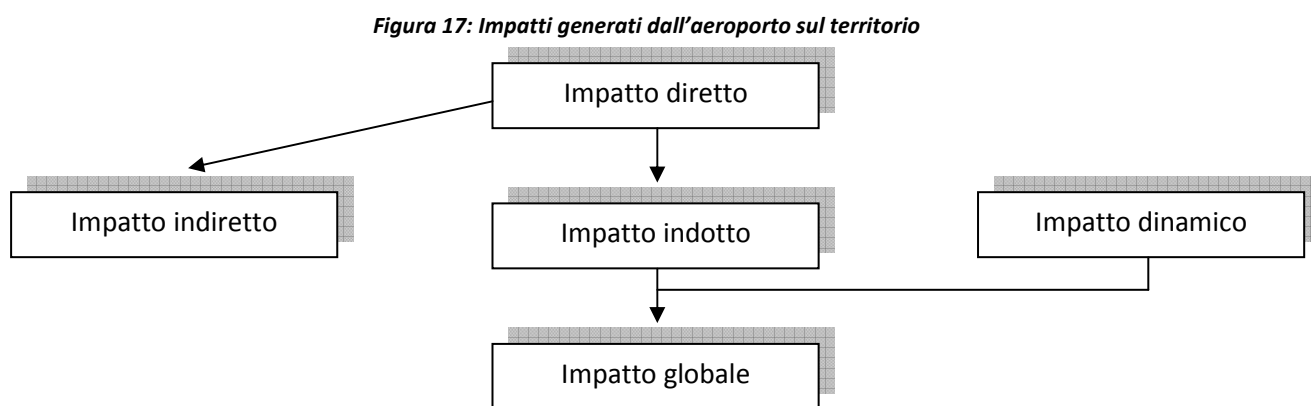
ACI Europe ha stimato, sulla base di un campione di 25 aeroporti europei, per ogni 1.000 posti di lavoro on-site un complessivo effetto indiretto e indotto pari a 2.100 posti di lavoro, di cui 1.100 al livello regionale, ovvero 500 a livello sub-regionale, in prossimità del sedime. Lo studio del 2008 The European House - Ambrosetti stima, per il complesso degli aeroporti europei, un impatto occupazionale indiretto pari a 2.680.000 posti di lavoro, quasi doppio rispetto all'impatto on-site.

L'impatto economico generato da un aeroporto nel territorio di insediamento va tuttavia ben oltre le occupazioni legate in modo diretto o indiretto alle funzioni aeroportuali. Vi è infatti la dimensione degli effetti "catalitici" o dinamici, ovvero di accessibilità e visibilità internazionale che può aumentare in modo significativo l'attrattività del territorio, soprattutto in relazione a risorse di pregio, funzioni direzionali e capitale umano qualificato, innescando economie di agglomerazione e dinamiche virtuose di sviluppo nel medio lungo-termine.

La presenza di un aeroporto internazionale può rivelarsi fattore critico per attrarre investimenti diretti esteri così come per indurre le imprese già insediate a rimanervi e ad investire. Allo stesso tempo, l'accessibilità aeroportuale, anche nella sua componente merci, è un elemento importante a favore dell'internazionalizzazione delle imprese del territorio, potendo essere in particolare di supporto alle strategie di esportazione. L'accessibilità aeroportuale è poi sempre più spesso fattore basilare per l'attività turistica, e lo è se possibile, in modo ancora più evidente per il segmento in espansione del turismo congressuale. Più in generale, l'apertura internazionale che un efficiente sistema aeroportuale consente ad un territorio, sostiene la competitività delle imprese insediate e favorisce lo scambio e l'attrazione di risorse materiali ed immateriali.

La somma degli impatti diretto, indiretto, indotto e dinamico va a definire quello che è l'impatto globale che l'aerostazione ha sul territorio.

La seguente immagine (figura 17) sintetizza quanto espresso:



Fonte: Elaborazione degli autori

Infine è possibile affermare che non vi è automatismo negli effetti moltiplicativi di sviluppo sul territorio. Il rapporto tra aeroporto e territorio può essere definito come sinergico e complesso. Le esperienze internazionali suggeriscono che l'accessibilità virtuosa, che potenzia le opportunità del territorio, si accompagna ad una fluida mobilità e ad una alta ricettività, per accogliere flussi di transito, ma soprattutto, attività direzionali o congressuali, per le quali potere sfruttare appieno il valore dell'immediata accessibilità aerea, limitando i costi e i tempi di una ulteriore mobilità dentro la regione³⁷.

4.3 Il trasporto aereo italiano

Gli aeroporti rivestono un'importanza economica sia a livello locale che nazionale; in Italia le ricadute economiche sul territorio derivanti dai flussi di passeggeri sono stimabili in circa 100 miliardi di euro all'anno. I gestori dei principali aeroporti italiani hanno impiegato direttamente, nel 2010, oltre 9.000 dipendenti per servire un traffico di circa 140 milioni di passeggeri, mentre in termini occupazionali, il settore del trasporto aereo genera complessivamente circa 500 mila addetti tra diretti, indioretti e indotti per un valore aggiunto di circa 15 miliardi di euro l'anno.

Il traffico passeggeri in Italia è passato da 91 milioni del 2000 ai circa 149 milioni del 2011, registrando un tasso annuo medio di crescita pari al 4,6%. La crescita è stata pressoché costante fino al 2008, fatta salva la flessione nel 2011 dovuta agli attentati terroristici in USA, con un tasso di incremento del 4,8% annuo, e poi ridotta nel periodo 2008 del 1,75% e nel 2009 del 2,30%.

Nonostante il periodo di recessione economica il traffico è tornato a crescere nel 2010 (nei prossimi capitoli saranno mostrate le previsioni per Malpensa al 2020), con tasso sostenuto registrando una crescita del 7% rispetto all'anno precedente.

Gli aspetti più significativi della crescita registrata nell'ultimo decennio, che hanno influenzato lo sviluppo infrastrutturale dei terminali della rete aeroportuale sono identificabili:

- Nella componente di traffico internazionale che è cresciuta in modo prevalente e diffuso di tutti gli aeroporti;
- Nella componente di traffico *low cost*, con una crescita che in taluni scali ha riguardato la totalità dei flussi, ed un valore in taluni casi a due cifre (Trapani +44%, Roma Ciampino +25,5%, Treviso + 25,4%, Bergamo +23,8% e Pisa +15,8%). L'incremento su questi aeroporti ha limitato la concentrazione del traffico negli scali limitrofi più grandi rispetto al 200, in cui circa il 60% del traffico era concentrato nei tre aeroporti di Roma Fiumicino, Milano Malpensa e Milano Linate;

³⁷ Camera commercio Varese 2009

- Nei flussi intercontinentali, la cui crescita ha creato nuove aperture verso i mercati del Far East.

A differenza di quello che avviene nella maggior parte dei principali paesi europei, dove il traffico è concentrato in pochi scali strategici, in Italia il traffico risulta più distribuito negli scali medi e negli scali con meno di 5 milioni di passeggeri.

La particolare conformazione geografica della penisola favorisce infatti la distribuzione del traffico aereo articolata in più scali in grado di raggiungere un ampio bacino di utenza e garantire un'accessibilità in tempi accettabili. La rete così articolata, rendendo più efficace il traffico aereo attraverso un'offerta capillare, rappresenta un valore da preservare per lo sviluppo economico locale e nazionale, anche in relazione alla particolare distribuzione territoriale dell'apparato produttivo della media e piccola impresa.

In termini di dotazioni di aeroporti commerciali, in relazione alla popolazione e all'estensione territoriale la rete aeroportuale italiana è in linea con le realtà dei principali paesi europei, con un'offerta di 1 aeroporto ogni 1,27 milioni di residenti e ogni 6.400 kmq.

Il sistema aeroportuale italiano non mostra allo stato attuale, salvo poche eccezioni, sostanziali criticità di capacità rispetto ai volumi di traffico e ai movimenti che li generano.

Tuttavia, in relazione ai traffici attesi, se gli attuali livelli di capacità non fossero adeguatamente incrementati, entro il 2020 i principali aeroporti italiani potrebbero essere gravemente congestionati, con conseguente decadimento dei livelli di servizio e ripercussioni sull'economica e la competitività nazionale.

Altro fattore fondamentale riguarda l'accessibilità agli aeroporti e i collegamenti territoriali. Oggi rispetto ai livelli di traffico, rappresentano un aspetto critico anche per gli scali posti a breve distanza dai centri urbani di riferimento, in quanto in molti casi i tempi di accessibilità risultano rallentati dal traffico locale o da una viabilità inadeguata.

I livelli di intermodalità risultano complessivamente inadeguati sia a livello di rete locale che regionale e certamente non strutturati rispetto a standard ormai diffusi in Europa; risultano infatti accessibili su ferro soltanto gli aeroporti di Fiumicino, Malpensa, Palermo, Pisa, Torino e Ancona.

In tutti i casi i tempi di percorrenza, le frequenze, nonché le caratteristiche dei treni, scoraggiano l'utenza e non rendono competitivo il collegamento ferroviario su gomma.

Un ulteriore fattore da considerare è il recente sviluppo dell'Alta Velocità. Questo sta profondamente modificando le scelte di trasporto dei viaggiatori specialmente a livello nazionale; ciò pone l'esigenza di valutare sia le opportunità integrative con la modalità aerea che gli aspetti competitivi. L'Alta Velocità ha permesso di guadagnare al trasporto ferroviario sulla tratta Milano – Roma una quota del 23% nel 2010 rispetto alla sua introduzione nel dicembre del 2008, portando

inoltre ad una riduzione di circa il 30% del traffico aereo della rotta Milano Linate – Roma Fiumicino. Per far sì che il trasporto l'Alta Velocità non sia unicamente un fattore di competizione, col rischio di una diminuzione di passeggeri che optano per il trasporto aereo, le due reti devono necessariamente dialogare, cercando delle sinergie e delle opportunità. È prioritario dunque che per il sistema nazionale per gli scali con un ruolo di *gate* intercontinentale (Fiumicino, Malpensa, Venezia) sia garantito il collegamento diretto tra aeroporto e la rete ferroviaria dell'Alta Velocità. Infine è necessario e fondamentale, anche in relazione al caso studio, analizzare la situazione del traffico cargo in Italia.

Sebbene il trasporto cargo in Italia rappresenti una piccolissima parte del totale delle merci trasportate in termini di volumi (circa il 2%), riveste un ruolo di primaria importanza se riferito al valore economico, pari a circa il 40% del valore totale delle merci riportate.

Rispetto ai principali paesi europei concorrenti, su circa 12 milioni di tonnellate movimentate, la quota relativa generata dai nostri aeroporti è di circa il 7%, quella tedesca il 37% e quella francese il 15%. Il traffico cargo in Italia, dopo la forte contrazione del 2009, dovuta anche all'abbandono da parte di Alitalia di questa tipologia di attività, ha ripreso quota nel corso del 2010, con una crescita del 18% e nel 2011 dell'82.3%. In Italia il traffico cargo continua ad essere concentrato per la gran parte in due sole aree geografiche ovvero la Lombardia con il 64% ed il Lazio con il 20%.

Il traffico si concentra principalmente su tre aeroporti: Milano Malpensa, Roma Fiumicino e Bergamo Orio al Serio.

Il 63% delle merci ha destinazione extra UE, il 32% ai mercati europei, mentre il restante 5% è destinato al mercato nazionale. La tabella 7 riassume la situazione descritta precedentemente:

Tabella 7: Distribuzione del traffico negli scali italiani per tipologia

Rank	Aeroporto	MerciAvio	Posta	Totale	%
1	Milano MXP	422.429	10.245	432.674	47.11%
2	Roma FCO	153.679	10.866	164.545	17.92%
3	Bergamo	106.056		106.921	11.64%
4	Bologna	26.177	1.967	37.799	4.12%
5	Venezia	29.294	131	37.609	4.10%
6	Brescia	4.254	30.054	34.32	3.74%
7	Milano LIN	15.519	3.543	19.062	2.08%
8	Roma CIA	18.002		18.002	1.96%
9	Catania	8.235	974	9.21	1.00%
10	Torino	1.212		8.353	0.91%
Totale		784.857	57.78	868.495	95.00%
Totale Italia		811.176	70.51	918.345	10

Fonte: Piano Nazionale degli Aeroporti, ENAC, 2012

Lo scenario attuale dunque evidenzia una debolezza strutturale del sistema Paese sul traffico merci; i vantaggi italiani in termini di posizione geografica baricentrica rispetto al bacino del mediterraneo, e soprattutto l'alto valore aggiunto delle merci Made in Italy, non appare sufficientemente supportato da servizi ed infrastrutture di rete efficienti. Per gli elevati standard qualitativi e di efficienza, il mercato cargo movimentata su pochi aeroporti la gran parte del traffico. L'assenza di dogane, magazzini specializzati e servizi di base minimi per un'efficiente catena logistica aerea, unita alla scarsità dei collegamenti diretti tra l'Italia ed il resto del mondo, spinge numerosi operatori a preferire aeroporti anche molto distanti rispetto al punto di origine del carico. Tale differenza di servizio rispetto agli hub continentali, determina una fuga delle merci su altri scali europei, con ripercussioni sui flussi delle merci e sulle imprese italiane.

Inoltre va considerato che l'attività di trasporto, in un mercato globalizzato, ha un'importanza strategica; ciò porta le aziende a disporre di impianti industriali e di centri di distribuzione diffusi in tutti i continenti. Il tendenziale abbreviarsi del ciclo di vita dei prodotti, specie di quelli che utilizzano proprio per questa motivazione il trasporto aereo, ha reso il "*time to market*" fattore chiave di successo, garantendo una relativa più lunga presenza sul mercato ed una migliore remunerazione del capitale investito, gravato di minori oneri per il più rapido "*cash in*".

L'alto costo del magazzinaggio, a causa dell'immobilizzazione di capitale conseguente, ha favorito la produzione "*just in time*". Il fenomeno implica che la "velocità" sia il fattore chiave di successo, rendendo perciò competitivo il ricorso al trasporto aereo per molte *commodities*.

In conclusione è possibile affermare che la capacità di attrarre attività di logistica e di trasporti nei pressi degli aeroporti dipende essenzialmente dalla combinazione di molteplici fattori:

- Abilità nello scalo di attivare elevati volumi di traffico aeromercati grazie al network di collegamenti aerei disponibili;
- Buona connettività dello scalo con i territori circostanti mediante la rete stradale e ferroviaria principale;
- Vicinanza geografica dell'aeroporto al mercato di destinazione dei beni;
- Disponibilità di aree attrezzate dalle operazioni di logistica presso lo scalo o nelle immediate vicinanze;
- Operatività notturna.

Quindi è possibile affermare che nel trasporto air-cargo, le economie di scala e le sinergie con le altre attività quali magazzini specializzati e operatori che utilizzano tecnologie avanzate sono

necessarie per innescare meccanismi di incentivazione allo sviluppo di attività economiche dirette, indirette e indotte³⁸.

5. L'AEROPORTO INTERCONTINENTALE MALPENSA 2000

5.1 Brevi cenni storici

L'aeroporto di Malpensa nasce nel 1909 e risulta essere il più grande progetto infrastrutturale realizzato in Italia. È stato il primo a essere portato a termine tra i progetti TEN-T³⁹ e può vantarsi di essere stato completato usufruendo del budget messo a disposizione in partenza, senza ricorrere ad ulteriori finanziamenti. La necessità di incrementare la potenzialità della Lombardia erano emerse a partire dagli anni '60, nel tentativo di sfruttare maggiormente il peso economico che la regione aveva⁴⁰ e soprattutto implementare nuove politiche di accessibilità della zona. Alla fine degli anni '80, il progetto inizia ad accelerare fino a giungere alla piena realizzazione di una nuova aerostazione denominata appunto Malpensa 2000.

Figura 18: Foto aerea dell'Aeroporto Intercontinentale di Malpensa



Fonte: www.varesenews.it

³⁸ Fonti: Piano Nazionale degli Aeroporti, Enac, 2012 – Camera Commercio Varese 2009 – A. Gervasoni, F. Bollazzi, "Aeroporti e sviluppo un binomio inscindibile. Il caso Malpensa", Guerini e Associati, 2012, Milano – D. Jarach, "L'impresa aeroporto. Il marketing come leva competitiva", EGEA, 2012, Milano

³⁹ **Reti TEN -T: Trans-European Network for Transport**, nascono formalmente nel 1990 quando la Commissione Europea adotta il primo piano d'azione, conferendogli una base legale nel Trattato di Maastricht nel 1993. Con il termine TEN-T si fa riferimento a tutti i tipi di trasporto presenti: stradale, marittimo, ferroviario e infine aereo. Sono delle reti designate a coprire tutto il territorio europeo e hanno l'obiettivo di creare un singolo e integrato network tra tutti i sistemi di trasporto appena citati. Fonte: A. Gervasoni, F. Bollazzi, "Aeroporti e sviluppo: un binomio inscindibile. Il caso Malpensa", Guerini e Associati, 2012, Milano

⁴⁰ La regione Lombardia è riconosciuta come uno dei quattro principali centri economici europei insieme a Rhone-Alpes in Francia Baden-Wurttemberg in Germania e Catalogna in Spagna; dai dati della Camera di Commercio la regione produce il 4% del PIL europeo.

Tabella 8: Fasi storiche di Malpensa, dalla realizzazione al de-hubbing del 2008

1909	Gli industriali Giovanni Agusta e Gianni Caproni creano – presso la “cascina Malpensa” – un campo d’aviazione per far volare i propri prototipi; nel tempo, si sviluppa ed abbraccia anche alcune strutture militari, nonché un scuola di Pilotaggio
1940	Inizio delle attività come vero e proprio aeroporto
1948	Alcuni industriali e politici della zona – guidati dal presidente della Banca Alto Milanese – si fanno carico del ripristino postbellico e ne assumono la gestione con l’obiettivo di farne nodo di sviluppo per l’industria dell’alto milanese; nello stesso anno, lo scalo viene ufficialmente aperto al traffico civile ed assume la denominazione di Aeroporto “Città di Busto Arsizio”. Nasce la società di gestione aeroportuale, oggi SEA
1949	1.366 veicoli in arrivo/partenza, 12.287 passeggeri ed un movimento merci pari a 593 tonnellate
1950	Primo collegamento diretto con New York
1952	Il Comune di Milano entra nell’assetto societario dell’aeroporto (progressivamente nel tempo arriverà ad assumerne il controllo)
1955	La provincia di Milano entra anch’essa a far parte della compagine societaria e l’assemblea degli azionisti delibera di modificare la denominazione sociale in “Società Esercizi Aeroportuali” (SEA ⁴¹); la sede legale viene trasferita da Busto Arsizio a Milano
1958	Inizia un’importante progetto di sviluppo della struttura aeroportuale – guidato dall’architetto Vittorio Gandolfi – che si protrae al 1962 (struttura corrispondente all’attuale Terminal 2)
1960	Tutti i voli nazionali ed europei, operanti su scalo situato nella Brughiera Gallaratese, vengono trasferiti all’aeroporto di Milano-Linate: l’obiettivo è far sì che Malpensa si specializzi al fine di diventare l’aeroporto intercontinentale di Milano e del Nord Italia
1998	Importante sviluppo dell’aeroporto che porta alla nascita del Terminal 1 e che conferisce a Malpensa i connotati di “hub internazionale”
1994-2003	L’aeroporto conosce un periodo di crescita particolarmente accentuato: nel periodo in questione, vede una crescita nel numero di passeggeri seconda in Europa solo a Barcellona e Madrid
2008	Malpensa cessa di essere hub per Alitalia. SEA stipula accordi con l’operatore low cost Easy Jet e con Lufthansa alla ricerca di un differente equilibrio fra gli attori/operatori del trasporto aereo del sedime.

Fonte: Elaborazione degli autori

⁴¹ SEA: Aeroporto di Milano Malpensa, aprile 2012
Aeroporti e sviluppo un binomio inscindibile

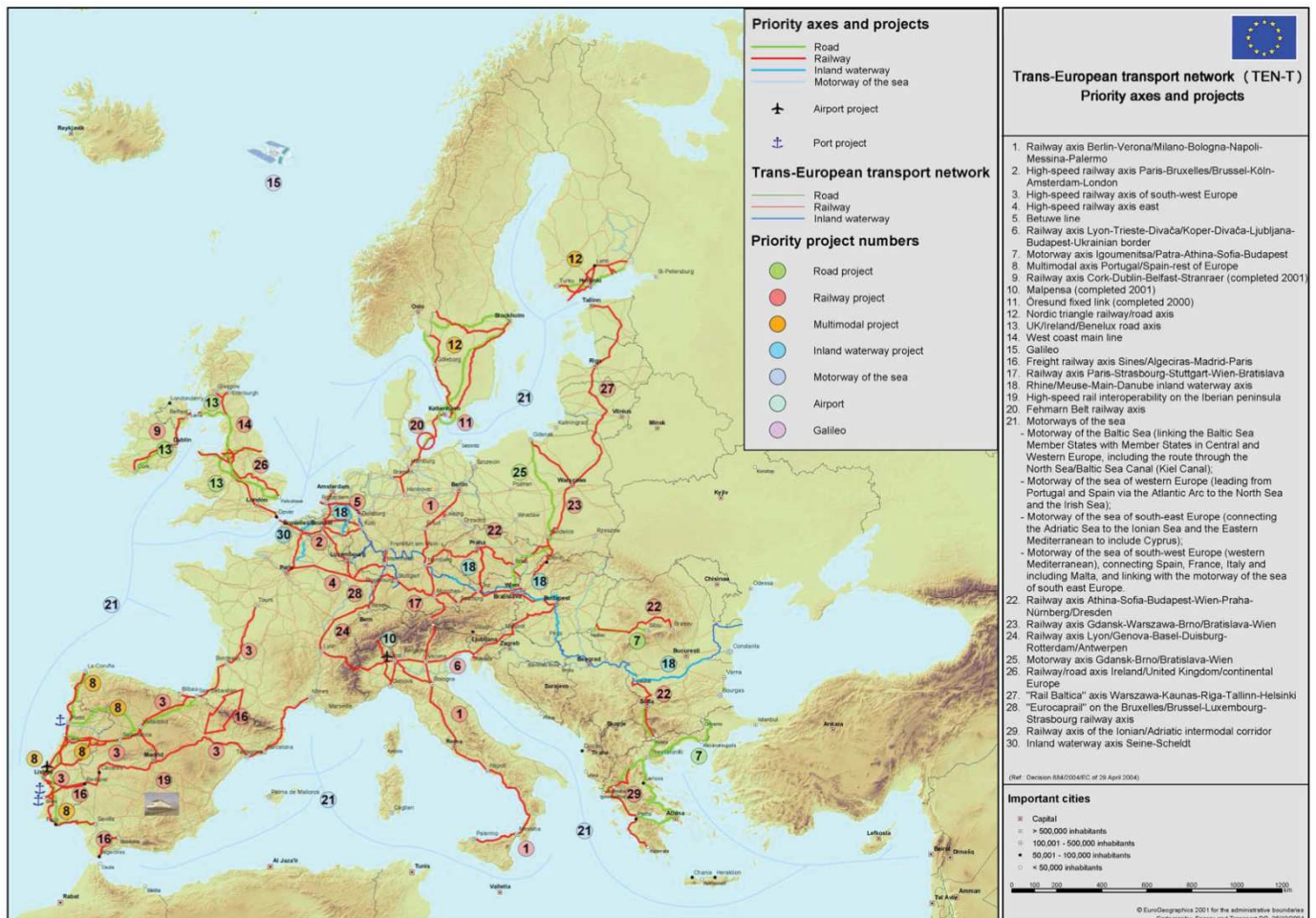
5.2 La localizzazione e la rete delle infrastrutture

L'aeroporto di Malpensa è localizzato in Lombardia, nella Provincia di Varese, all'interno del Parco Regionale Lombardo della Valle del Ticino.

L'infrastruttura aeroportuale presenta un'estensione di circa 12,2 kmq ed interessa il territorio amministrativo di sette comuni della Provincia di Varese: Cardano al Campo, Casorate Sempione, Ferno, Lonate Pozzolo, Samarate, Somma Lombardo e Vizzola Ticino.

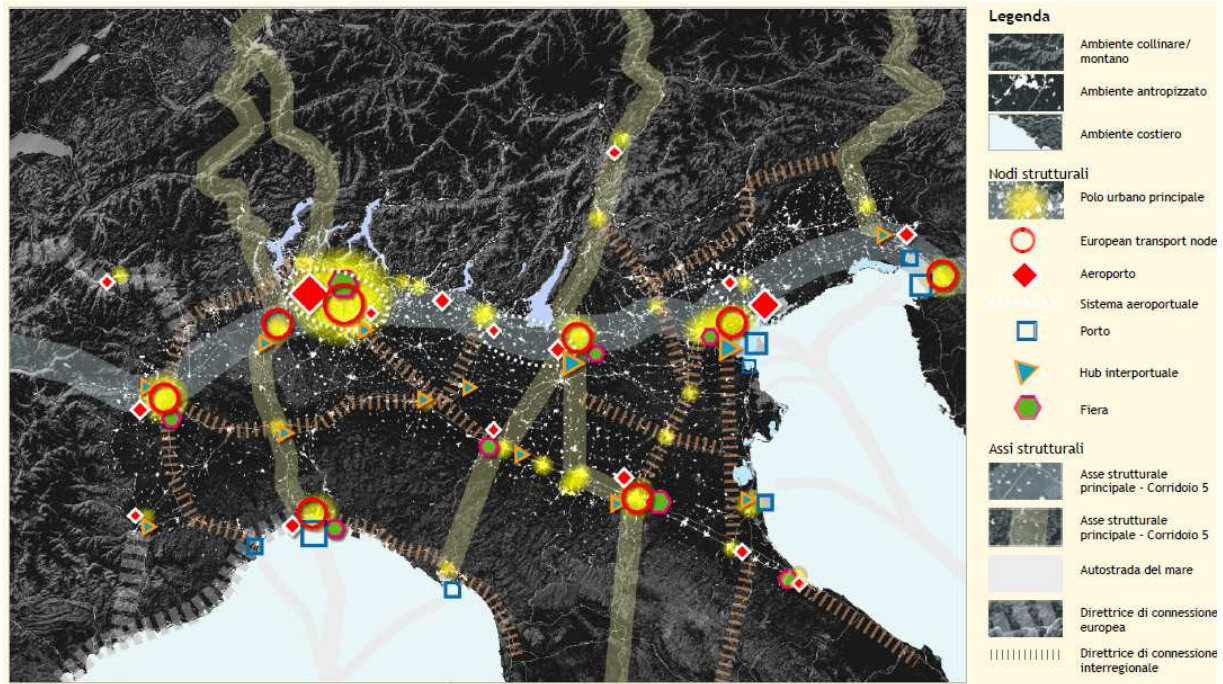
La posizione geografica di questo aeroporto è molto importante: è situato sulla direttrice transfrontaliera del Sempione e interseca i corridoi intermodali europei V (Lisbona - Kiev) e XXIV (Genova-Anversa-Rotterdam). Lo scalo di Malpensa è il secondo scalo italiano per volume di passeggeri e si trova in una posizione strategica che permette un notevole incremento di traffico nel Nord della penisola.

Figura 19: I Corridoi europei della rete TEN-T



Fonte: Ministero delle Infrastrutture e dei trasporti

Figura 20: Schema delle reti infrastrutturali dell'area padano - alpina - adriatica



Fonte: Atlante di Lombardia, Regione Lombardia

La figura 20 individua le principali infrastrutture che caratterizzano oggi il territorio di Malpensa e di conseguenza anche i comuni del caso studio.

Le attuali infrastrutture possono essere così suddivise:

- Collegamenti stradali

La principale infrastruttura di accessibilità viaria è rappresentata dalla strada statale 336, viabilità a doppia carreggiata e a doppia corsia, che, innestandosi sia sull'Autostrada A8 Milano – Laghi che sulla A4 Torino – Venezia, assicura collegamenti tra l'aeroporto di Malpensa con la città di Milano, l'arco pedemontano ed il sistema insediativo padano.

Tabella 9: Collegamenti viari principali

<i>Svincolo</i>	<i>Direttrici primarie</i>	<i>Sistemi insediativi connessi</i>
SS336	A8	• Milano e cintura urbana Nord
	A8-A9 A8-26	• Sistema insediativo pedemontano (Lago Maggiore, Varese, Lago di Como)
Boffalora	A4	• Milano • Novara

Fonte: SEA

- Collegamenti pubblici su ferro

Tabella 10: Collegamenti ferroviari principali

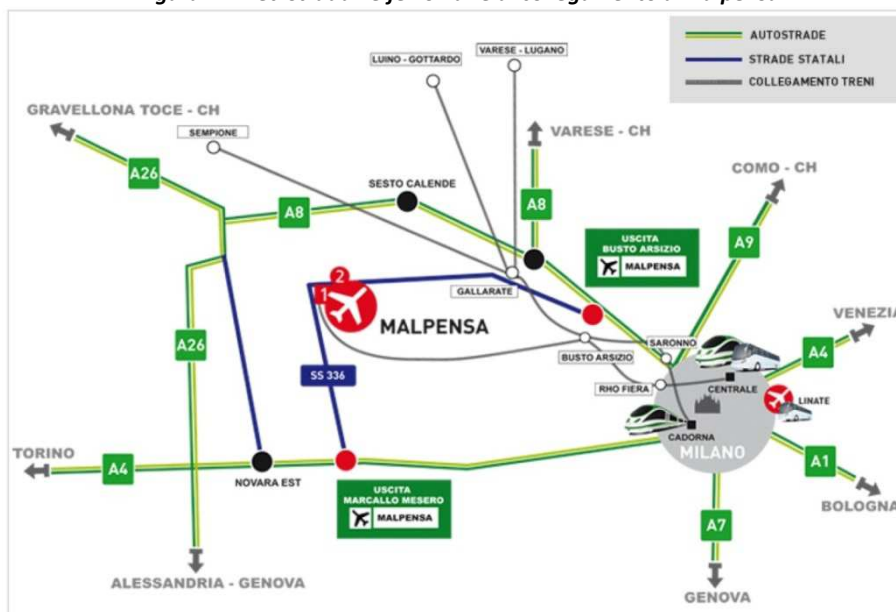
Servizio	Origine/destinazione	Offerta (corse giornaliere e tempi)
Malpensa-Express	Milano Centrale	<ul style="list-style-type: none"> • 11 corse dirette al giorno con le sole fermate di Milano Garibaldi e Milano Bovisa. Tempo di percorrenza di 43 minuti • 40 corse con fermate intermedie a Milano Garibaldi, Milano Bovisa, Saronno, Busto Arsizio FNM (alcuni treni effettuano anche le fermate di Rescaldina, Castellanza e Ferno-Lonate)
	Milano Cadorna	<ul style="list-style-type: none"> • 46 corse giornaliere point-to-point (senza fermate intermedie). Tempo di percorrenza di 29 minuti • 33 corse con fermate intermedie, con possibilità d'interscambio nelle stazioni di Milano Bovisa Politecnico, Saronno e Busto Arsizio. Tempo di percorrenza di 36 minuti
Frecciarossa	Firenze, Roma, Napoli	<ul style="list-style-type: none"> • 2 corse con treni diretti da/per Napoli (Centrale) e Firenze (Santa Maria Novella) • Collegamenti con Bologna (Centrale) e Roma (Termini) con cambio a Milano (Centrale)

Fonte: SEA

- Collegamenti pubblici su gomma

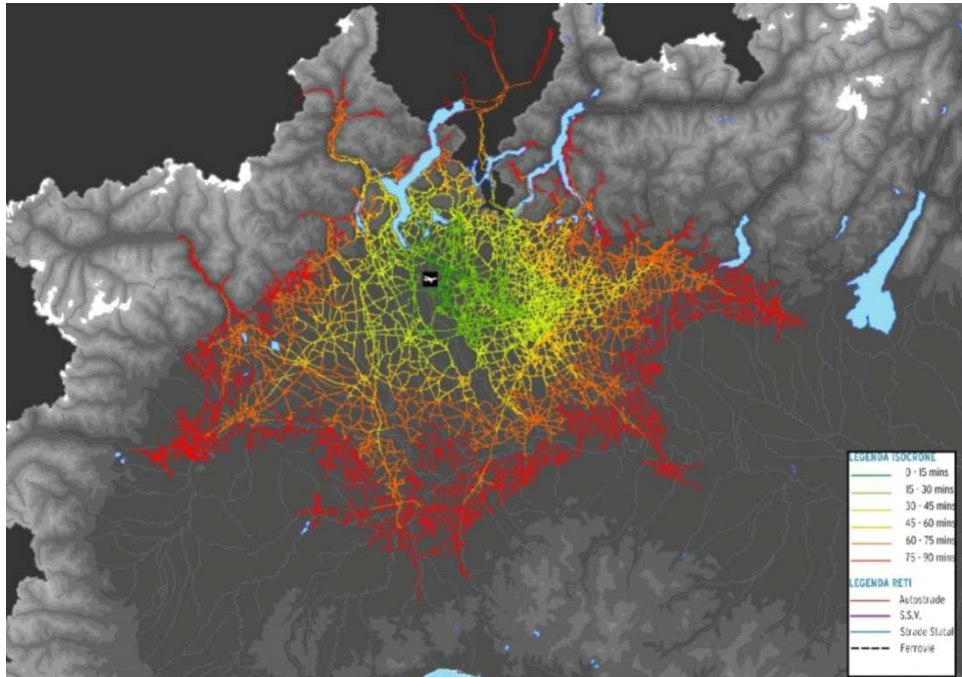
Il trasporto pubblico su gomme permette collegamenti con la città di Milano ogni 20 minuti, con le città di Torino, Novara, Domodossola, Genova e Lugano nonché con gli aeroporti di Bergamo Orio al Serio e Milano Linate. È attivo inoltre un servizio navetta che collega i due terminal con una frequenza di circa 7 minuti nel periodo diurno e 30 minuti in quello notturno.

Figura 21: Reti stradali e ferroviarie di collegamento a Malpensa



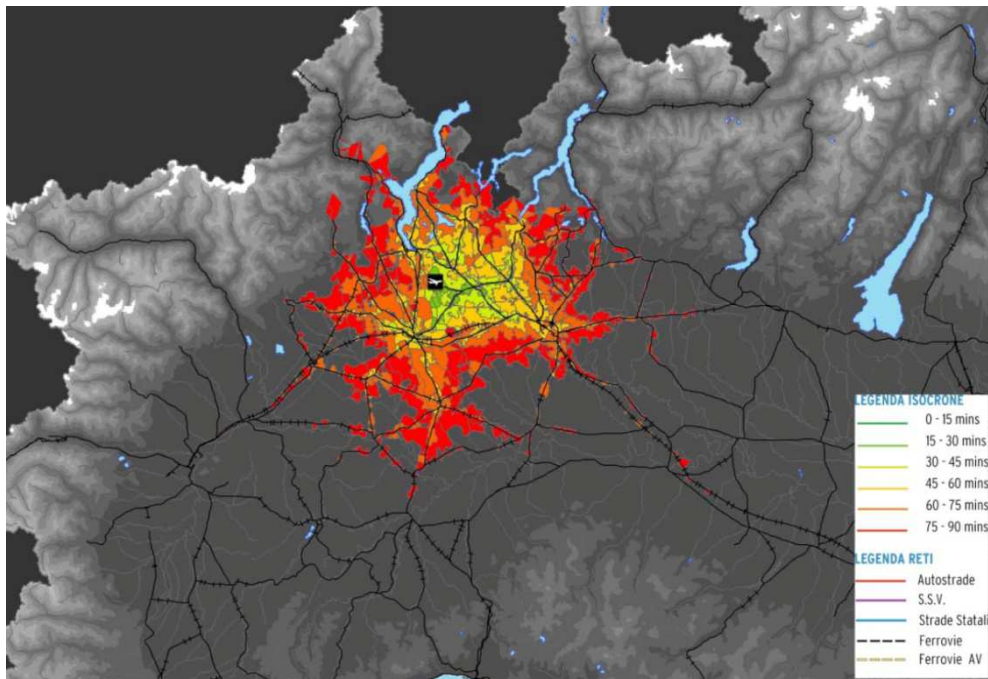
Fonte: SEA Milano

Figura 22: Isocrone trasporto su gomma



Fonte: Aeroporto di Milano Malpensa, "Nuovo Master Plan Aeroportuale", procedura di V.I.A., Integrazioni volontarie, Relazione introduttiva, Aprile 2012, SEA

Figura 23: Isocrone trasporto ferroviario



Fonte: Aeroporto di Milano Malpensa, "Nuovo Master Plan Aeroportuale", procedura di V.I.A., Integrazioni volontarie, Relazione introduttiva, Aprile 2012, SEA

A fronte delle reti descritte in precedenza, il bacino di traffico può essere così sintetizzato:

Tabella 11: Bacino di traffico attuale per tempi di percorrenza

Tempo di percorrenza	Bacino di traffico su gomma per popolazione residente	Bacino di traffico su ferro per popolazione residente
T < 30'	1.150.00	350.000
30' < T < 60'	4.800.000	3.350.000
T > 60'	4.700.000	2.700.000

Fonte: Aeroporto di Milano Malpensa, "Nuovo Master Plan Aeroportuale", procedura di V.I.A., Integrazioni volontarie, Relazione introduttiva, Aprile 2012, SEA

A fronte di un ruolo di assoluta importanza di questa porzione di territorio, sia nei confronti della regione sia rispetto all'intero Paese, il sistema infrastrutturale non rappresenta allo stato attuale, un supporto adeguato per lo sviluppo socio-economico del territorio in esame, nonostante come precedentemente detto, un'efficiente rete di infrastrutture è di vitale importanza per la capacità di generare valore di un aeroporto in un determinato contesto territoriale.

Nel momento storico attuale, invece, probabilmente anche a causa della presenza di progetti di grande portata a carattere sovranazionale (Trans European Network), si assiste a una fase di "ripensamento infrastrutturale". Sono molteplici i programmi di sviluppo delle infrastrutture puntuali e lineari del Nord-Ovest, oltre ai progetti portati a completamento negli anni più recenti.

Di seguito si propone un quadro di sintesi delle infrastrutture in ordine cronologico per data di completamento, con un accenno all'ordine di fattibilità/probabilità di realizzazione dei singoli progetti.

Tabella 12: Progetti infrastrutture in Lombardia

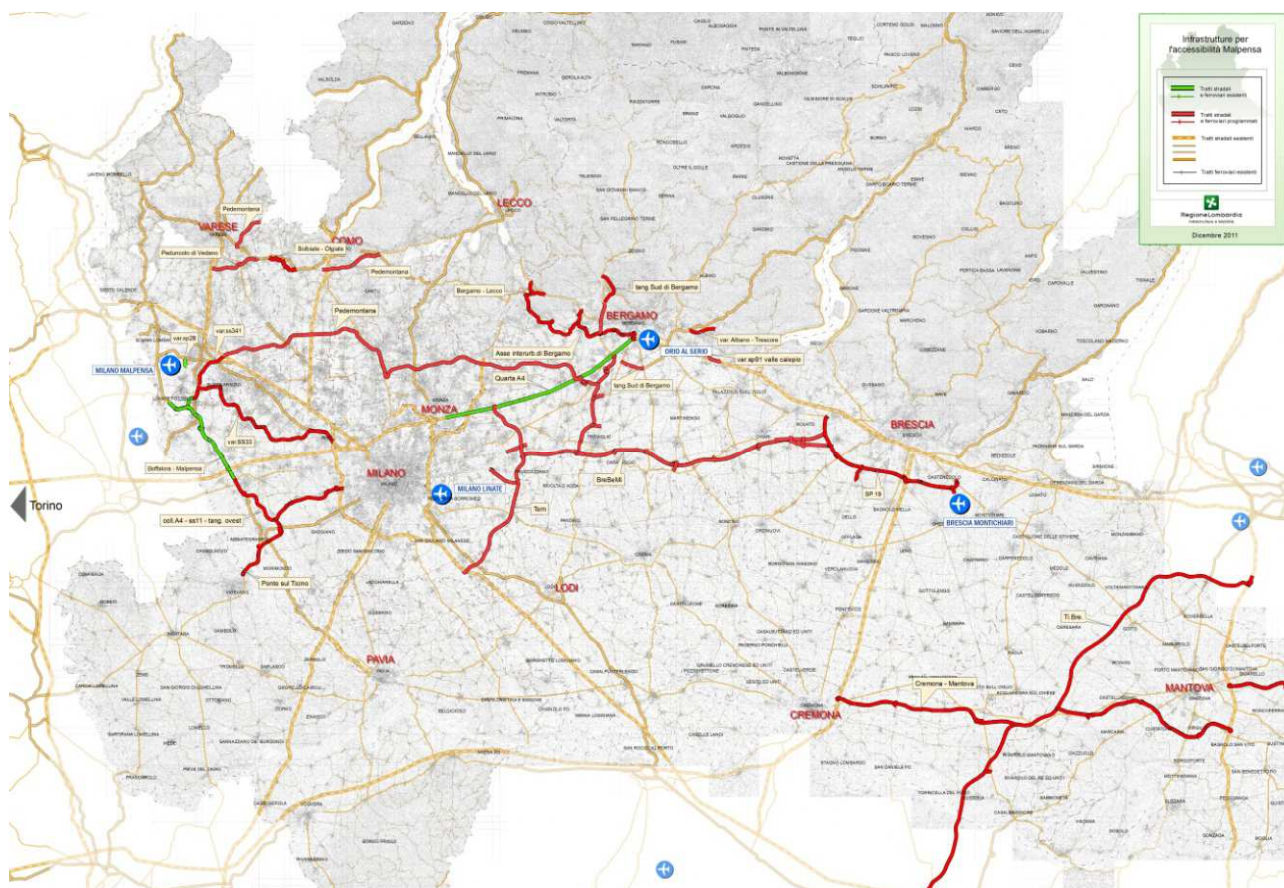
Progetto	Data di completamento previsto	Modalità di trasporto	Fase di realizzazione/ indicatore di fattibilità	Indicatore di utilità per SEA e Malpensa	Funzione
Raccordo Nuovo Polo Fieristico di Rho-Pero	2006	Stradale	Realizzato	Indispensabile	L'Aeroporto e la Fiera sono infrastrutture puntuali con elevatissime sinergie attivabili reciprocamente
Ampliamento A4 Milano-Bergamo	2007	Stradale	Realizzato	Rilevante	Riduzione dei tempi di percorrenza stradali dalla Lombardia orientale
Superstrada Boffalora-Malpensa SS336-A4	2008	Stradale	Realizzato	Indispensabile	Riduzione dei tempi di percorrenza stradali dal Piemonte e dalla Liguria, percorso alternativo ad A8-SS36

Integrazione RFI/FNM a Busto/Castellanza	Tempi significativi	Ferroviaria	Bassa	Rilevante	Opera attualmente stralciata per l'opposizione di RFI all'attuale definizione del progetto; necessità di riprogettazione e di finanziamenti superiori a quelli preventivati originariamente; Integrazione con i servizi ferroviari della Lombardia nord-occidentale
Ferrovia AV Bologna-Milano	2008	Ferroviaria	Realizzato	Rilevante	Rilevante solo in seguito all'apertura del collegamento diretto da Milano Centrale/Garibaldi
Gronda Ferroviaria Saronno-Seregno	2012	Ferroviaria	Realizzato	Rilevante	Permette l'istituzione di servizi ferroviari Malpensa-Lecco/Brescia/Bergamo/Monza
Interconnessione Novara Ovest, Stazione Novara AV in corrispondenza tra linea FNM e A4	Tempi significativi	Multimodale	Media	Prioritaria	Permetterebbero l'istituzione di servizi AV tra Torino e l'Aeroporto, nonché l'interscambio gomma-ferro
Potenziamento della tratta Novara-Vanzaghello	2012	Ferroviaria	In fase di realizzazione	Rilevante	In funzione dell'intervento relativo alla stazione di Novara AV
Centro intermodale di Segrate	2012	Multimodale	In fase di realizzazione	Neutrale	Infrastruttura rivolta prevalentemente a merci non aerotrasportabili
Ampliamento A9 Como-Chiasso	2013	Stradale	Realizzato	Rilevante	Riduzione dei tempi di percorrenza stradali dal Canton Ticino
Raccordo "X" di Busto Arsizio	2009	Ferroviaria	Realizzato	Neutrale	Attualmente inutilizzato; utilità solo in funzione della linea Arcisate-Stabio
Arcisate-Stabio	2013	Ferroviaria	In fase di realizzazione	Prioritaria	Permetterà collegamenti diretti tra Malpensa, il Canton Ticino e con l'asse del Gottardo
BreBeMi	2015	Stradale	In fase di realizzazione	Neutrale	Il suo tracciato non influirà sull'accessibilità aeroportuale
Tangenziale Est Esterna 2015	2015	Stradale	In fase di realizzazione	Neutrale	Il suo tracciato non influirà sull'accessibilità aeroportuale
Ricostruzione A4 Milano-Torino	2013	Stradale	In fase di realizzazione	Rilevante	Riduzione dei tempi di percorrenza stradale dal Piemonte Occidentale

Variante del Sempione: tratta Gallarate-Rho	Tempi significativi	Stradale	Bassa	Rilevante	Infrastruttura che potrebbe svolgere funzione suppletiva in caso di congestione della A8-SS336
Variante della Gallaratese: tratta Turbigo-Gallarate	Tempi significativi	Stradale	Bassa	Rilevante	Infrastruttura che potrebbe svolgere funzione suppletiva in caso di congestione della A8-SS336
Raccordo "Y" tra reti FNM e RFI a Busto Arsizio	2015	Ferroviaria	Alta	Indispensabile	Il raccordo "Y" permetterà l'istituzione diretta di treni diretti Malpensa-Fiera/Expo 2015
Potenziamento della linea Rho-Gallarate, quadruplicamento della linea Rho-Parabiago	2015	Ferroviaria	Alta	Indispensabile	Intervento senza il quale non sarebbe possibile sfruttare il raccordo "Y"
Linea Bovisa-Garibaldi-Centrale	2010	Ferroviaria	Realizzato	Indispensabile	Ha permesso di collegare l'aeroporto alla rete ferroviaria nazionale e l'attuazione di servizi di AV diretti
Servizi ferroviari AV diretti Malpensa	2010	Ferroviaria	Realizzato	Rilevante	l'effettiva utilità strategica per l'utenza varia in funzione della origine/destinazione del servizio
Tangenziale di Varese e Tangenziale di Como	2014	Stradale	In fase di realizzazione	Rilevante	Parte dell'intervento della Pedemontana Lombarda, effetto simile a quello dei lavori in atto sulla A9
Autostrada Pedemontana Lombarda	2015	Stradale	In fase di realizzazione	Indispensabile	Permetterà una significativa riduzione dei tempi di percorrenza stradale dal territorio orientale rispetto all'aeroporto
Linea AV passante da Malpensa	Tempi significativi	Ferroviaria	Non definibile	Indispensabile	Trasformerebbe Malpensa in centro intermodale internazionale paragonabile a FRA, CDG, o AMS
Terza pista dell'aeroporto di Malpensa	Tempi significativi	Aeroportuale	Alta	Indispensabile	Permetterebbe l'aumento della capacità dello scalo

Fonte: Elaborazione degli autori

Figura 24: Collegamenti stradali: quadro di interventi previsti da Regione Lombardia



Fonte: SEA

I nuovi investimenti infrastrutturali, se opportunamente collegati con opere per la mobilità di accesso ai grandi assi, consentiranno di mettere in rete il territorio del Nord-Ovest con il sistema di trasporto europeo, consentendo l'accessibilità alle grandi reti internazionali, così da favorire sia l'interscambio dalla mobilità e dalla attrattività di tecnici, ricercatori, e professionisti con elevate competenze.

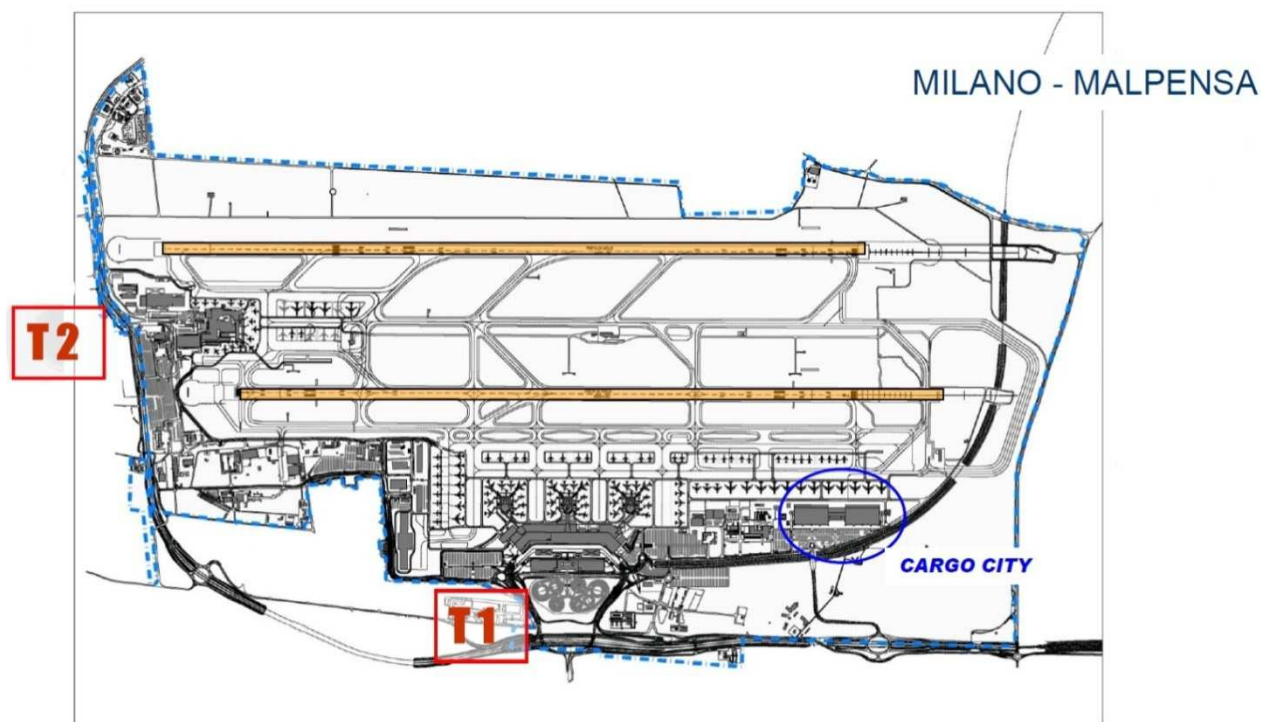
Queste considerazioni hanno degli indubbi effetti anche sull'aeroporto di Malpensa, che riceverebbe potenzialmente un notevole impulso dal fatto di ritrovarsi all'interno di alcune principali rotte di traffico internazionale. Inoltre, la programmazione territoriale legata alla progressiva realizzazione dei Corridoi europei e la recente costruzione del polo fieristico di Rho – Pero costituiscono fattori di ampia portata, in grado di rappresentare un'opportunità per il ripensamento, la valorizzazione e la parziale riprogettazione del ruolo di Malpensa all'interno del contesto territoriale.⁴²

⁴² Aeroporti e sviluppo un binomio inscindibile,

L'impresa Aeroporto, Aeroporto di Malpensa Nuovo Master Plan - Relazione Introduttiva - SEA aprile 2012

5.3 L'attuale struttura dell'aeroporto e il Master Plan di SEA

Figura 25: Schema terminal aeroporto



Fonte: SEA Aeroporti Milano 2012

Lo scalo di Malpensa è un aeroporto civile con la qualifica di privato aperto al traffico commerciale nazionale e internazionale, capace di accogliere velivoli con apertura alare fino a 65 metri senza alcuna restrizione operativa. Il sistema infrastrutturale è costituito da due piste parallele identiche e distanziate 800 metri così da poter essere utilizzate in contemporanea. Prevalentemente la configurazione prevede atterraggi da sud e decolli verso nord, alternando le piste in funzione delle procedure di volo antirumore stabilite dall'ENAV.

Le due piste sono collegate con i diversi terminal e cargo city tramite una rete estesa di vie di rullaggio per una lunghezza di 20 km complessivi. Per quanto riguarda le aree terminali, Malpensa si caratterizza per due terminal: il T1 che costituisce il principale nucleo operativo dello scalo (350.000 mq), il T2 dedicato alla componente del traffico *low cost* (55.000 mq). Per quanto riguarda l'area dedicata al trasporto aereo cargo (Cargo City) è ubicata nella zona a sud-ovest del sedime, a sud del Terminal 1, è costituito da due edifici adiacenti che presentano una superficie utile totale di circa 50.000 mq. Il complesso è dotato di *stacker* meccanizzato con circa 400 posizioni pallet.

L'attuale configurazione dell'aerostazione occupa una superficie complessiva di 1.200 ettari.

Oltre ai terminal e alla Cargo City, sono presenti diverse aree che ospitano attività di servizio e di supporto al sistema aeroportuale: un'area dedicata alla manutenzione degli aeromobili, la palazzina uffici ENAC, la centrale di cogenerazione per la fornitura di elettricità e di caldo e freddo per tutte

le utenze aeroportuali, la torre di controllo ENAV con i relativi uffici, la caserma dei vigili del fuoco; inoltre in prossimità del T2 sono presenti altre funzioni di supporto delle attività aeroportuali quali edifici per uffici, magazzini merci, una mensa aziendale ed il CRAL.

Ad oggi l'aeroporto di Malpensa ha una capacità teorica di riferimento del sistema piste fissata a 70 movimenti/ora, con punte nella realtà di 73 movimenti/orari. Per quanto concerne la componente cargo i movimenti/orari si attestano sui 6.

In termini di capacità giornaliera, il sistema delle due piste può servire mediamente fino ad un massimo di 840 movimenti/giorno che corrispondono a circa 27 milioni di passeggeri annui.

Emergono però alcune criticità, ovvero la configurazione attuale del sistema infrastrutturale di Malpensa ed il posizionamento dei terminal non consentono livelli di flessibilità e razionalità operativa necessari a fronteggiare i futuri volumi di traffico e ad assicurare quindi elevati standard di servizio. Il problema principale risiede nel sistema di piste che permettono una capacità operativa massima come detto in precedenza di 70 movimenti/ora.

Questo contrasta con le previsioni di crescita della domanda di trasporto aereo per lo scalo di Malpensa nel medio e lungo periodo, secondo quanto riporta SEA Milano in base ad uno studio affidato nel 2006 al Gruppo Clas e ai dati riportati da Assaeroporti nel quinquennio 2007-2011.

I risultati dello studio di previsione (tabella 13), mostrano come l'attuale offerta dello scalo di Malpensa non sia in grado, già nel breve-medio periodo, di sostenere la domanda.

Tabella 13: Riepilogo delle previsioni del trasporto aereo commerciale e del traffico merci a Malpensa

	2010	2015	2020	2025	2030
Passeggeri	18.675.050	25.282.966	32.086.967	42.415.834	49.557.179
Movimenti	195.944	225.409	280.949	363.811	421.219
Merci (t)	352.129	441.714	662.868	1.017.817	1.344.936

Fonte: Aeroporto di Malpensa - Nuovo Master Plan, Relazione Introduttiva, SEA Milano aprile 2012

Da queste criticità deriva il progetto del Nuovo Master Plan, ad oggi oggetto di V.I.A. nazionale. In questo progetto si ritiene necessaria la realizzazione di una terza pista in modo da poter servire i circa 650 voli/giorno previsti.

SEA ha affidato tali valutazioni alla statunitense MITRE. L'obiettivo del Nuovo Mater Plan è quello di restituire a Malpensa un ruolo centrale nel contesto europeo, individuando una serie di soluzioni progettuali in grado di fronteggiare sia le previsioni di domanda e di sviluppo del settore del trasporto aereo, sia le esigenze specifiche del contesto territoriale del nord Italia.

Il piano industriale SEA 2009/2016 (Master Plan), presentato nel mese di settembre 2008 e integrato con approfondimenti progettuali nel mese di aprile 2012, prevede i seguenti sviluppi:

- l'ampliamento dell'attuale sedime aeroportuale mediante la sua espansione prevalentemente a sud, su aree per la quasi totalità appartenenti al demanio militare localizzato. La superficie del sedime aeroportuale passerà, quindi, da circa 1.220 ha a circa 1.657 ha previsti, con un incremento di circa 437 ha;
- la realizzazione di una nuova pista, lunga 2.400 metri, posta a sud del Terminal 1, completa di vie di rullaggio e piazzali aeromobili con le relative attrezzature ed impianti;
- la creazione di una nuova area passeggeri attraverso la realizzazione di un nuovo satellite ubicato tra le due piste esistenti (*Midfield Satellite*) con relativi ponti di imbarco e aree parcheggio aeromobili, collegato con un tunnel sotterraneo alla nuova area del Terminal 1;
- la realizzazione di un nuovo corpo di fabbrica a sud del Terminal 1, dove saranno accolti i passeggeri diretti, attraverso il tunnel sotterraneo, al *Midfield Satellite*;
- la riconfigurazione del Terminal 2, mediante la realizzazione di un nuovo molo;
- l'ampliamento dell'area cargo nell'area a sud ovest del sedime, già denominata "*Cargo City*", con possibilità di ulteriore espansione verso sud;
- il parco logistico e funzioni di supporto e integrative delle attività aeroportuali, localizzate nella parte a sud dell'area di espansione del sedime;
- le aree tecniche dedicate alla manutenzione degli aeromobili, localizzate nelle parti nord est e nord ovest del sedime aeroportuale.

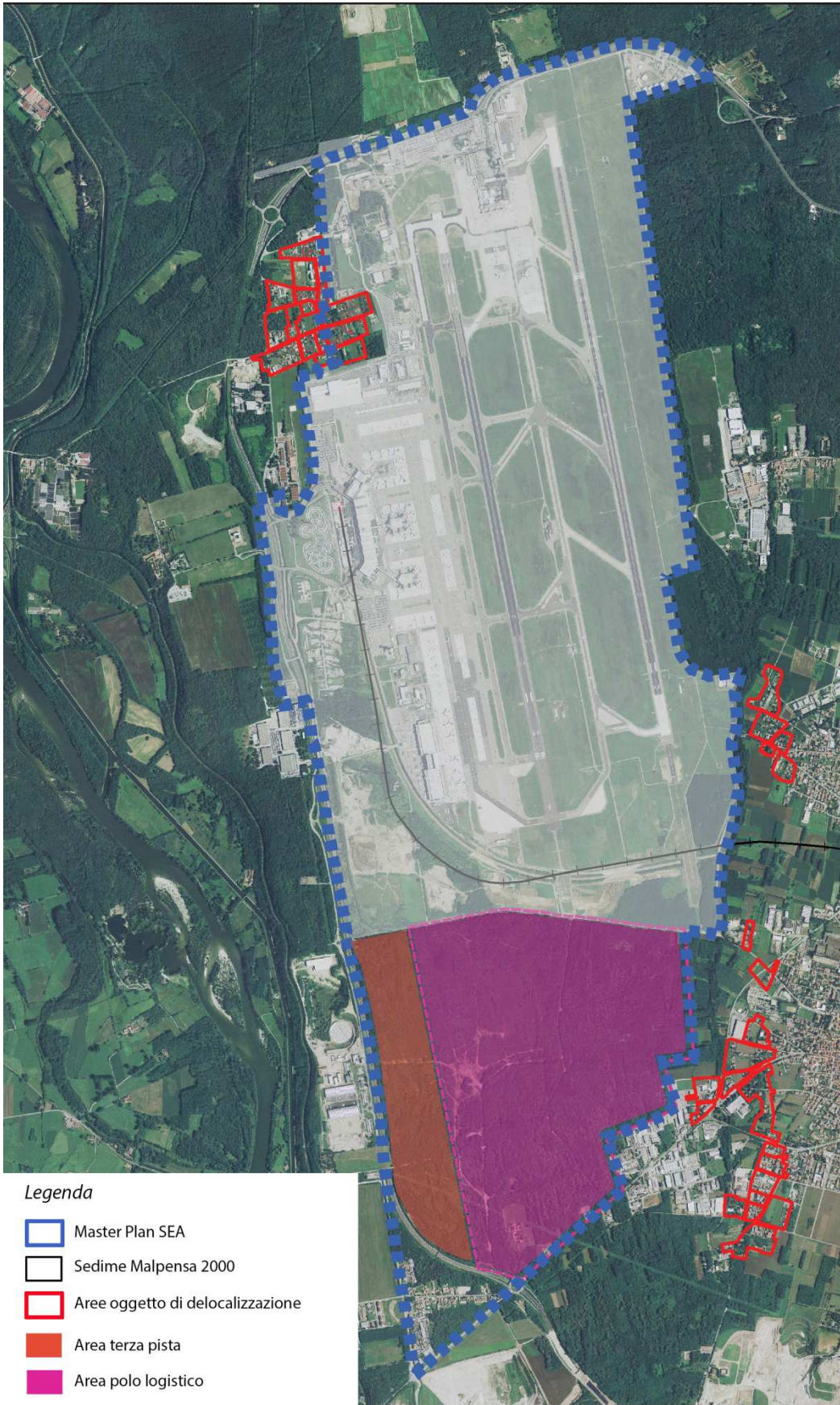
Il nuovo Master Plan Aeroportuale qualora venga attuato, sarà attuato per fasi e prevede:

- entro il 2015: l'acquisizione delle aree di intervento a sud del sedime attuale, la loro preparazione e recinzione, la realizzazione della terza pista e del sistema di vie di rullaggio ad essa correlato;
- entro il 2020: l'estensione dell'attuale Terminal 1 verso sud e la realizzazione del corpo centrale del nuovo *Midfield Satellite* e del tunnel sotterraneo di collegamento;
- entro il 2030: la messa a regime degli interventi previsti dal nuovo Master Plan Aeroportuale.

La possibilità che questo progetto sia eseguito ad oggi non sono molto alte, poiché la realizzazione del polo logistico e della terza pista, porterebbero (figura 26) al consumo di una parte boschiva del Parco del Ticino localizzata nel comune di Lonate Pozzolo. Il progetto dunque avrebbe un grosso impatto sull'ambiente e si aspettano i responsi della V.I.A. nazionale.

Questa possibilità è stata comunque presa in considerazione, perché la presenza di un nuovo polo logistico di tali dimensioni, è un fattore di non poco conto, che in uno studio di fattibilità deve essere preso in considerazione ai fini di una corretta valutazione.

Figura 26: Localizzazione delle aree oggetto di delocalizzazione rispetto alle aree di sviluppo del Master Plan SEA



Fonte: Regione Lombardia, rielaborazione degli autori

5.4 I collegamenti e le compagnie aeree presenti

Ai fini dello studio di fattibilità risulta interessante osservare quali siano i collegamenti tra lo scalo milanese di Malpensa e gli altri aeroporti nazionali, continentali e intercontinentali, e le diverse compagnie presenti. L'osservazione e l'analisi di queste informazioni è necessaria per capire il target dei milioni di persone che transitano presso l'aerostazione: queste potranno poi essere utilizzate per valutare meglio i possibili prodotti immobiliari che potranno andare a valorizzare i territori del caso studio.

La seguente lista mostra i collegamenti che esistono tra Malpensa e gli altri scali.

Italia

- Alghero (AHO) - Ancona (AOI) - Bari (BRI) - Bologna (BLQ) - Brindisi (BDS) - Cagliari (CAG) - Catania (CTA) - Crotone - Firenze (FLR) - Foggia (FOG) - Genova (GOA) - Lampedusa (LMP) - Lamezia Terme (SUF) - Napoli (NAP) - Olbia (OLB) - Palermo (PMO) - Pantelleria (PNL) - Perugia - Pescara (PSR) - Pisa (PSA) - Reggio Calabria (REG) - Rimini - Roma Fiumicino (FCO) - Trapani (TPS) - Trieste (TRS)

Regno Unito

- Belfast - Birmingham - Bristol (BRS) - East Midlands (EMA) - Edimburgo (EDI) - Liverpool (LPL) - Londra City (LCY) - Londra Gatwick (LGW) - Londra Heathrow (LHR) - Londra Standed (STN) - Londra Luton (LTN) - Manchester (MAN)

Germania

- Berlino (SXF) - Colonia (CGN) - Düsseldorf (DUS) - Francoforte (FRA) - Amburgo (HAM) - Hannover (HAJ) - Monaco di Baviera (MUC) - Norimberga (NUE) - Stoccarda (STR)

Francia

- Bordeaux (BOD) - Lourdes - Lione (LYS) - Marsiglia (MRS) - Nantes (NTE) - Nizza (NCE) - Parigi Beauvais (BVA) - Parigi Charles de Gaulle (CDG) - Parigi Orly (ORY) - Tolosa (TLS)

Paesi Bassi - Olanda

Amsterdam (AMS) - Rotterdam (RTM)

Spagna

Alicante - Barcellona (BCN) - Bilbao - Fuerteventura - Ibiza - Madrid (MAD) - Malaga (AGP) - Palma di Maiorca - Siviglia (SVQ) - Tenerife - Valencia (VLC)

Lussemburgo

Lussemburgo (LUX)

Belgio

Bruxelles - Brussels (BRU)

Austria

Graz (GRZ) - Vienna (VIE)

Portogallo

Faro - Lisbona (LIS) - Oporto

Albania

Tirana (TIA)

Svezia

Stoccolma (NYO)

Grecia

Atene International (ATH) - Mikonos - Rodi - Salonicco - Santorini

Ungheria

Budapest (BUD)

Romania

Bucarest (OTP)

Repubblica Ceca

Praga (PRG)

Danimarca

Copenhagen (CPH)

Finlandia

Helsinki (HEL)

Lettonia - Latvia

Riga (RIX)

Russia

Mosca (DME) - San Pietroburgo (LED)

Irlanda

Dublino (DUB) - Shannon

Bulgaria

Sofia

Polonia

Varsavia

Norvegia

Oslo

Malta

Malta (MLA)

Turchia

Istanbul (IST)

Svizzera

Basilea (BSL) - Ginevra (GVA) - Zurigo (ZRH)

Ucraina

Kiev Borispol (KPB) - Lviv (LWO)

Medio Oriente

Abu Dhabi - Dubai - Doha - Tel Aviv (TLV)

Egitto

Cairo (CAI) - Luxor (LXR) - Sharm elSheik (SSH)

Africa

Agadir - Casablanca Mohamed V.(CMN) - Marrakech - Tripoli - Tunisi (TUN)

USA

Atlanta - Chicago - Miami - New York J.F.K. (JFK) - Los Angeles - Philadelphia

Canada

Montreal - Toronto

Asia

Seoul - Shanghai - Singapore - Tokyo Narita

Di seguito riportiamo la lista delle compagnie aeree che operano su Malpensa.

Italiane

Air Italy Spa

- Alitalia
- Blue Panorama
- Eurofly
- Italiatour Airlines
- Livingston
- Meridiana
- My Air.Com
- Neos
- Volare Web

Regno Unito

- BritishAirways
- Easy Jet
- Flybe

Francia

- Air France
- New Axis Airways

Spagna

- Air Europa
- Clickair
- Iberia
- Quantum Air
- Vueling

Germania

- Avanti Air
- Germanwings
- Lufthansa

Austria

- Air Alps
- Austrian
- Niki Luftfahrt

Russia

- Aeroflot
- GazPromavia
- KdAvia

Usa

- American Airlines
- Continental
- Delta Airlines
- U S Airways

Compagnie Europee

- Belgio: Brussels Airlines
- Bulgaria: Bulgaria Air
- Cipro Cyprus Airways
- Estonia: Estonian Air
- Finlandia: Blue 1
- Finlandia: Finnair

- Grecia: Aegean
- Grecia: Olympic Air
- Irlanda: AerLingus
- Irlanda: Cityjet
- Islanda: Icelandair
- Lituania: UabFlylal Charter
- Lussemburgo: Luxair
- Malta: Air Malta
- Moldova: Air Moldova
- Olanda: Klm
- Polonia: Lot
- Portogallo: Tap Air Portugal
- Rep.Ceca: Czech Airlines
- Romania: Tarom
- Svezia: Scandinavian
- Svizzera: Swiss Air Lines
- Turkey: Turkish
- Ucraina: Ukraine International
- Ungheria: Wizz Air

Compagnie Medio Oriente

- Arabia Saudita: SaudiArabian Airlines
- Azerbaijan: AzerbaijanHavaYollari
- Emirati Arabi Uniti : Emirates
- Emirati Arabi Uniti : EtihadAirways
- Libano: Middle East Airways
- Siria: Syrian Air
- Qatar: Qatar Airways
- Israele: Elal
- Iran: Iran Air
- Giordania: RoyalJordanian

Compagnie Asia

- Cina: Air China International Corp.
- Cina: Hainan Airlines

- Corea Del Sud: Korean Air
- Honk Kong: Cathay Pacific
- Pakistan: Pakistan Air
- Thailand: Thai Airways International
- Singapore: Singapore Airlines Ltd
- Giappone: Japan Air

Compagnie Africa

- Egitto: Egyptair
- Tunisia: Tunisair
- Libia: LibyanArab Airlines
- Marocco: Atlas Blue
- Marocco: Royal Air Maroc
- Mauritius: Air Mauritius
- Seychelles: Air Seychelles

Va inoltre aggiunto che ad Ottobre 2013 anche Air India atterrerà a Malpensa e che la compagnia aerea Emirates sempre per l'autunno dello stesso anno intenzione di inserire la tratta Milano-New York.

Come ben visibile, analizzando le liste appena presentate, emerge che, nonostante il *de-hubbing* di Alitalia nel recente passato, operino su Malpensa le principali compagnie mondiali. Questo fa ipotizzare che, oltre al crescente numero di persone che transiteranno dall'aerostazione, ci sarà anche una differenziazione tipologica nel target di queste. Ciò è molto importante ai fini dello studio di fattibilità: in base alla tipologia di clienti dell'aeroporto sarà meglio definibile quale prodotto immobiliare potrà portare una maggiore valorizzazione nelle are dei comuni di Somma Lombardo, Lonate Pozzolo e Ferno.

6. ANALISI DELLE BEST PRACTICES DEGLI AEROPORTI

In questo capitolo vengono esaminate le *best practices* per quanto concerne i grandi aeroporti come, appunto, quello di Malpensa. Innanzitutto gli aeroporti sono dei luoghi di transizione che accolgono ogni anno i quasi cinque miliardi di passeggeri in tutto il mondo. Si tratta di veri e propri confini tra la scala delle corte e vincolate distanze che si misurano a terra e la scala delle libere e lunghe distanze accessibili via aria. Ci sono luoghi nel mondo dove l'aeroporto funziona con la sola pista per i decolli e gli atterraggi ed una stazione composta da pochi vani coperti per le formalità di imbarco e sbarco; altri luoghi invece presentano aeroporti che sono vere e proprie città, popolate ogni giorno da migliaia di addetti, passeggeri e visitatori, con traffici e attività che solo in parte hanno a che fare con il trasporto aereo. Poche tipologie architettoniche hanno attraversato in nemmeno un secolo tante trasformazioni e, soprattutto, evoluzioni di dimensioni tecnologiche. Di fatto la storia degli aeroporti è concentrata in un tempo relativamente breve, dato che dai primi scali delle capitali europee e del Nord America ai progetti dei mega – hub del Far East non corre nemmeno un secolo. Solo negli ultimi dieci anni il traffico è cresciuto nel mondo del 50%. Nello stesso periodo mentre in Europa la crescita è stata del 70%, nella sola area del Golfo i flussi sono incrementati del 210%⁴³.

Nessun altro impianto costruito sul territorio comprende più ibridazioni tipologiche di infrastrutture ed edifici. L'aeroporto è una macchina complessa per la gestione dei flussi *air side/land side* e contemporaneamente spazi urbani nei quali ritrovare “la misura d'uomo”; esso compone la dimensione delle grandi infrastrutture con la scala di veri e propri pezzi di città, lo spazio verticale e denso di edifici attraversati da flussi concentrati con lo spazio piatto e rarefatto delle ampie zone *air side*.

6.1 Seoul Incheon International Airport

L'aeroporto dista 50 chilometri dal centro di Seoul su un ponte tra due isole del Mar Giallo. Il nuovo terminal passeggeri, aperto nel 2001, è il più grande edificio della Corea del Sud. L'impiego di lanterne e lucernari sulla copertura, permette di avere una certa illuminazione naturale interna che permette la coltivazione interna di giardini tradizionali coreani e pini alti fino a 20 metri. Nella Millennium Hall, gli alberi nati naturalmente circondano una piscina che con i suoi riflessi rende l'ambiente tranquillo ed accogliente. Rinomato nel mondo per i suoi servizi *best-in-class*, l'aeroporto ICN non ha pari, nei riguardi del cliente, per ospitalità e comfort. Al suo interno, lungo la concourse e nella Millennium Hall, si trovano circa 90 negozi, aree duty-free e ben 70 ristoranti. Sul modello di una vera città dotata di centro urbano, l'aeroporto sta sviluppando servizi in evoluzione ed in crescita. Nel 2008 la società di gestione dell'aeroporto ha aperto un nuovo

⁴³ G. De Carli, “*New Airports*”, 24 Ore Cultura, 2010, Milano

concourse ed un centro di trasporti e ora sta pianificando un secondo terminal passeggeri. Incheon ha vinto il titolo di “Miglior Aeroporto del Mondo” agli Skytrax’s World Airport Awards del 2009, giungendo al secondo posto l’anno successivo. E’ stato inoltre eletto “Miglior Aeroporto del Mondo” per cinque anni consecutivi (2005 – 2009) a seguito dell’indagine annuale sulla “Qualità del servizio degli aeroporti” proposta ai passeggeri dall’Airports Council International, ed è stato il primo aeroporto nella storia a raggiungere tale obiettivo.

6.2 Berlin Brandenburg International Airport

L’Aeroporto Internazionale di Berlino Brandeburgo (BBI) è stato aperto nel 2012 per sostituire i tre aeroporti di Berlino, Tempelhof, Tegel e Schonefeld, che è stato in parte integrato nella nuova struttura. La creazione di un’entità funzionale e organizzativa che copre tutti gli aspetti del sito aeroportuale è un criterio essenziale che ha accompagnato lo sviluppo positivo del BBI in un nodo centrale del traffico aereo internazionale. Esso ha una capacità di 22-25 milioni di passeggeri con possibilità di espandersi attraverso l’edificazione di terminal satellitari aggiuntivi, paralleli alla prima costruzione, fino a raggiungere una capacità finale di 40 milioni di passeggeri. L’edificio del terminal è situato tra le due piste, formando un aeroporto centrale. Il complesso del terminal è il focus del layout, in cui l’asse centrale est – ovest, parallelo ai sistemi di decollo ed atterraggio, ne costituisce la spina dorsale. Un sistema modulare rende il complesso un tutt’uno fatto di segmenti che possono essere aggiunti a richiesta. Dunque la caratteristica principale è la flessibilità di struttura, capace di adeguarsi alle necessità dell’aeroporto. BBI ha anche una serie di componenti di rilievo ambientale, caratteristica ormai imprescindibile per le nuove costruzioni di qualsiasi tipologia; spicca in questo caso il viale alberato che accompagna all’ingresso principale, riecheggiando elementi caratteristici del paesaggio urbano e del paesaggio circostante di Berlino e Brandeburgo.

6.3 Milano Orio al Serio International Airport

L’aeroporto di Bergamo Orio al Serio ha trovato negli ultimi anni un posizionamento nel bacino di Milano, di rilevanza tale da divenire un caso di studio a livello europeo. Collocato lungo l’autostrada A4, principale asse di collegamento est-ovest nel Nord Italia, lo scalo è stato scelto come base dalle principali compagnie aeree low cost. La consistente crescita dei volumi di traffico, che nel 2008 ha raggiunto 6,5 milioni di passeggeri rispetto agli 1,2 milioni del 2000 (incremento del 333% in soli otto anni), ha richiesto consistenti ampliamenti in tempi ristretti. Il nuovo terminal progettato dalla SACBO e One Works, è caratterizzato da fronti continui vetrati allineati, sia verso l’aerea *landside* che *airside*, per guadagnare la massima profondità possibile del corpo di fabbrica. Il nuovo programma dei lavori comprende più fasi e prevede l’ampliamento con volumi che in parte si sovrappongono all’edificio esistente, aggettanti sia sulla viabilità che sul piazzale aeromobili, che

ospitano le sale di imbarco verso l'area *airside* e attività commerciali e di ristorazione verso l'area *landside*. Le sezioni alte e le vetrate continue che caratterizzano i nuovi volumi permettono alla luce naturale di penetrare in profondità nei due corpi di ampliamento ed offrono ai viaggiatori ampie viste sia verso l'autostrada che verso la pista e la città storica di Bergamo. Un *wall pattern* con maxigrafica accompagna il passeggero, con colori diversi per ogni area funzionale, dai varchi di sicurezza ai cancelli d'imbarco. Il nuovo ampliamento ha consentito di aumentare le aree commerciali nel terminal di oltre l'85% a beneficio dei ricavi *non aviation*.

6.4 Munich Franz Josef Strauss International Airport

L'aeroporto di Monaco di Baviera, nato nel 1992, è il secondo aeroporto tedesco (dopo Francoforte) per numero di passeggeri, ossia circa 34 milioni (2007), ed è al 28° posto a livello mondiale. Monaco diventa il più importante aeroporto tedesco se ci si riferisce ai soli voli domestici (circa 10 milioni all'anno contro i 6,7 di Francoforte e i 6,6 di Berlino). Presenta due terminal ed è in costante ascesa:

- Movimenta circa 451.000 tonnellate di merci all'anno (2007), dato in crescita costante da diversi anni;
- Le aziende che operano nell'aeroporto sono in totale 554, con un incremento di circa 30 unità fra il 2003 e il 2006; nel complesso, l'aeroporto genera occupazione per 27.400 persone, con un incremento di circa 4.000 unità fra il 2003 e il 2006 (ultimi dati ufficiali disponibili);
- I dipendenti diretti della struttura aeroportuale - Flughafen München GmbH (FMG) – sono 7.100 circa;
- E' hub per Lufthansa e per Star Alliance
- In totale, le compagnie aeree che utilizzano l'aeroporto sono 106. Negli ultimi anni sono lievemente diminuite (108 nel 2006; 110 nel 2004).

È situato a 28 km da Monaco, e il suolo della struttura aeroportuale è a cavallo fra quattro comuni: Freising, Oberding, Hallbergmoos e Marzling. L'aeroporto di Monaco ha vinto diversi premi: è stato nominato "*Best Airport in Europe*" e 4° a livello mondiale (dopo Hong Kong International Airport, Incheon International Airport e Singapore Changi Airport) da Skytrax per tre anni consecutivi (2005, 2006, 2007). Un dato vale per tutti: ad oggi, e prima dell'aumento dei voli della nuova Lufthansa Italia, da Monaco è possibile raggiungere più destinazioni italiane che da Malpensa (fonte: FMG); solo Air Dolomiti effettua 216 voli settimanali da Monaco verso destinazioni italiane. L'architettura delle due piste di atterraggio in parallelo, accoppiata ad alcune soluzioni tecnologiche che valorizzano questa configurazione, è considerata un "fiore all'occhiello" dell'aeroporto in quanto consente un'ottimizzazione particolarmente efficiente della gestione dei

voli e della logistica. In ambito europeo, Monaco è fra i pochi aeroporti di una certa rilevanza, forse l'unico che può ancora crescere *on-site*.

Le caratteristiche distintive dell'aeroporto sono le seguenti:

- *Potenziale di crescita on-site*. Negli anni '60 erano stati acquisiti circa 20 Km², di cui 16 sono al momento utilizzati. Il traffico cargo sta crescendo molto. Si è nella fase di pianificazione della terza pista.
- *Qualità del servizio*. L'aeroporto (il Terminal 2) è stato giudicato per tre volte consecutive il più attraente in Europa. Nel 2006 alcuni grandi eventi (ad esempio i Mondiali di Calcio) hanno dato grande visibilità.

I principali competitori sull'area alpina sono Zurigo, Vienna e Malpensa. Monaco però non ha perso passeggeri nei confronti di questi ultimi. L'Europa dell'Est è un target di crescita mentre il mercato del Nord Italia appare al momento saturo. Per certi aspetti Munich Franz Josef Strauss International Airport ricorda molto il modello Malpensa: aeroporto abbastanza giovane, legame forte con una compagnia aerea che tuttavia non ha *in situ* la base d'armamento, *network* complesso e basato su filiere lunghe. Per altri è un aeroporto molto diverso: *governance* snella e lineare, holding forte e modulare che copre l'intera rete *operations/facilities*, presenza di una divisione organizzativa dedicata al *quality management* e al governo delle filiere di fornitura⁴⁴.

6.5 Manchester International Airport

L'aeroporto di Manchester (AM) si pone come l'hub del nord Inghilterra ed è il terzo più grande del Regno Unito: ha registrato una crescita costante e consolidata negli ultimi 20 anni, crescita che recentemente è significativamente rallentata. Nel suo complesso, l'AM movimentava circa 21-22 milioni di passeggeri all'anno, di cui il 62% circa su voli di linea; la quasi totalità di questi sono *terminal passengers*, ben pochi sono *transit passengers*; nel 2006 sono state movimentate 148.957 tonnellate di merci e 1.309 tonnellate di posta. I transiti rappresentano il 4% del totale volume passeggeri e la clientela è composta, perlopiù, da passeggeri britannici.

La struttura aeroportuale dista circa 20 minuti dal centro città. Esso è organizzato sulla base di tre terminal:

- *Terminal 1*: operativo per il traffico internazionale. È base per MyTravel Airways, Thomas Cook Airlines, Monarch Airlines, Jet2.com;
- *Terminal 2*: utilizzato prevalentemente per tratte lunghe e charter. È base per Charter Airlines First Choice Airways, XL Airways and Thomsonfly. Presenze importanti in termini

⁴⁴ C.C.I.A.A. di Varese, "Il network inter-organizzativo di imprese ed istituzioni del sedime aeroportuale della Malpensa: una analisi per la qualità delle relazioni nella filiera di appalti e sub-appalti", 2009, Varese

di operatori internazionali sono costituite da Pakistan International Airlines e Virgin Atlantic Airways;

- *Terminal 3*: nato come un'estensione del T1 è pressoché riservato a British Airways, oggi è un piccolo terminal a sé.

Vi sono principalmente tre elementi chiave che caratterizzano il business dell'aeroporto:

- Una strategia di spiccata differenziazione, specie rispetto agli aeroporti di Londra, tant'è che in molti documenti ufficiali e non, si parla di una *vision* orientata a sviluppare, assieme ad altri attori locali, la "Northern Way" come modo unico, distintivo e integrato di concepire l'economia, la società, il benessere ed il sistema dei trasporti del nord Inghilterra;
- Una forte integrazione con il sistema di trasporto locale e più in generale con il territorio.
- Il gestore aeroportuale (MAG) gestisce direttamente altri tre aeroporti minori (East Midlands, Bournemouth, Humberside) ed è socio in numerosi altri; *Manchester airport* rappresenta 80% del business del MAG.

AM è l'unico caso europeo ad aver ricevuto per due volte il premio come miglior aeroporto al mondo per servizio al cliente da parte dell'International Air Transport Association (IATA).

All'interno dell'AM operano circa 310 aziende per un totale di 19.000 occupati (inizio 2008), concentrati per il 40% in compagnie aeree e in società di movimentazione; se poi si considerano anche le altre aziende del territorio che erogano servizi per l'aeroporto, il numero di impiegati sale a circa 35.000 persone (destinate a diventare, secondo le stime ufficiali, circa 60.000 nel 2015). La struttura lavora con oltre 100 vettori, i quali coprono rotte per 180 destinazioni in tutto il mondo⁴⁵.

⁴⁵ C.C.I.A.A. di Varese, "Il network inter-organizzativo di imprese ed istituzioni del sedime aeroportuale della Malpensa: una analisi per la qualità delle relazioni nella filiera di appalti e sub-appalti", 2009, Varese

6.6 Barcelona El Prat International Airport

L'aeroporto El Prat di Barcellona rappresenta un esempio tipico di *de-hubbing* da parte di un vettore nazionale, in quanto recentemente la compagnia di riferimento - Iberia - ha drasticamente ridotto il numero di voli da questo scalo. L'aeroporto non può essere analizzato a sé, ma va inquadrato nel sistema aeroportuale spagnolo che, nel suo insieme, è un sistema fortemente accentrato attorno un unico soggetto gestionale:

- Tutti i principali aeroporti spagnoli sono direttamente gestiti da AENA, un ente pubblico che rappresenta un vero e proprio colosso a livello mondiale della gestione aeroportuale
- L'aeroporto gioca in questa rete un ruolo molto importante e, oggi, è probabilmente tra le principali priorità di AENA a livello di investimenti e, più in generale, in quanto a rilevanza strategica.

El Prat è il principale aeroporto della Catalunya, situato a 10 km dal centro di Barcellona: il secondo spagnolo dopo Madrid; il secondo più grande dell'Europa che si affaccia sul mediterraneo, dopo Roma. Di fatto, può essere considerato parte del sistema aeroportuale della Catalunya formato da 3 aeroporti, fra i quali vi è un buon coordinamento a livello strategico:

1. Barcellona, votato a diventare hub internazionale;
2. Girona-Costa Brava, quello turistico per eccellenza, grazie a Ryan Air;
3. Reus, molto incentrato sui charter.

Per El Prat, il numero di passeggeri nel 2007 è stato di 32.800.570 - massima capacità dell'aeroporto ad oggi - di cui il 14% relativi a voli verso destinazioni non europee (è un aeroporto importante specie per le rotte verso il nord Africa). In Europa, negli ultimi anni, è l'aeroporto con il tasso di crescita passeggeri più elevato; al quinto posto a livello mondiale. Si pensi, ad esempio, che "Barcellona-Madrid", con i suoi 971 voli settimanali, è la rotta più trafficata al mondo. Per quanto riguarda il cargo, è al secondo posto in Spagna ed al 26° in Europa. L'aeroporto di Barcellona è inoltre inserito in un importante sistema logistico.

El Prat è piuttosto ben integrato con il sistema di trasporti locale, anche se sulla base dei documenti pubblici non si registrano eccellenze particolari; il piano di espansione -già in atto - sembra rendersene conto e prevede diversi nuovi collegamenti (ad esempio treni ad alta velocità e collegamento con la metropolitana). Specie negli ultimi anni, parallelamente alla sua espansione, si registrano diversi conflitti con la popolazione locale per questioni ambientali; in particolare, i problemi si legano soprattutto alla realizzazione della terza pista di atterraggio, la quale ha impattato sul Llobregat Delta Natural Park: il tema più sentito riguarda l'inquinamento acustico.

L'aeroporto di Barcellona nasce con un forte orientamento domestico, che preserva nel corso dei decenni. Ora sta attraversando una fase di transizione, finalizzata ad individuare un modello di business che valorizzi appieno il periodo di crescita a livello di numero di passeggeri e, più in generale, le potenzialità di questo aeroporto; è chiaramente in atto un riposizionamento strategico che poggia su 6 pilastri:

1. Ri-orientamento verso un modello da hub internazionale
2. Riduzione della dipendenza verso una/poche compagnie aeree
3. Focus sull'efficienza delle *operations*
4. Collaborazione e strategia di sistema con gli altri due aeroporti della Catalunya
5. *Networking* con altri aeroporti spagnoli e non
6. Rinnovata/ritrovata attenzione per le problematiche ambientali.

Questo riposizionamento strategico si accompagna ad un vasto ed importate piano di investimenti di AENA per l'ampliamento dell'aeroporto di Barcellona, il quale comprende un nuovo terminal che dovrebbe essere ultimato nel 2009; questo progetto porterà la capacità dell'aeroporto da 32 a ben 55milioni di passeggeri; a tutto ciò dovrebbe aggiungersi un ulteriore terminal satellite che dovrebbe portare la capacità a 70 milioni di passeggeri nel 2012⁴⁶.

⁴⁶ C.C.I.A.A. di Varese, "Il network inter-organizzativo di imprese ed istituzioni del sedime aeroportuale della Malpensa: una analisi per la qualità delle relazioni nella filiera di appalti e sub-appalti", 2009, Varese

7. ANALISI DEMOGRAFICA DELLA PROVINCIA DI VARESE

E' cosa nota come il mercato immobiliare sia ampiamente condizionato, oltre che dalla quantità di capitali disponibili all'investimento, anche dall'andamento demografico di quel particolare territorio e dai connessi flussi migratori/immigratori (O. Tronconi, 2012). Dalla elaborazione dei dati esaminati dal PTCP della Provincia di Varese e dall'Atlante Statistico dei Comuni (ISTAT), si possono trarre delle conclusioni interessanti sui diversi aspetti demografici che riguardano l'area sottesa alla provincia in questione. In particolare, in connessione allo sviluppo demografico, si può notare come la provincia abbia avuto, nel corso dei decenni, uno sviluppo infrastrutturale di dimensioni notevoli. Molte strade di importanza secondaria sono state rivalutate e ampliate divenendo arterie importanti e fondamentali non solo per la crescita dell'intera provincia, bensì per l'accrescimento dell'intera regione. Un chiaro esempio, di particolare rilievo per lo sviluppo dei centri posti ad est della provincia, è la strada provinciale s.p. 233 Varesina, che ha influenzato la crescita insediativa di diverse aree .

Tabella 14: Censimento relativo alla Provincia di Varese

<i>Anno</i>	<i>Data rilevamento</i>	<i>Popolazione residente</i>
2001	31 dicembre	812.934
2002	31 dicembre	818.940
2003	31 dicembre	829.629
2004	31 dicembre	843.250
2005	31 dicembre	848.606
2006	31 dicembre	855.400
2007	31 dicembre	863.099
2008	31 dicembre	871.448
2009	31 dicembre	876.705
2010	31 dicembre	883.285
2011 ⁽¹⁾	8 ottobre	887.085
2011 ⁽²⁾	9 ottobre	871.886
2011 ⁽³⁾	31 dicembre	871.334

⁽¹⁾ popolazione anagrafica al 8 ottobre 2011, giorno prima del censimento.

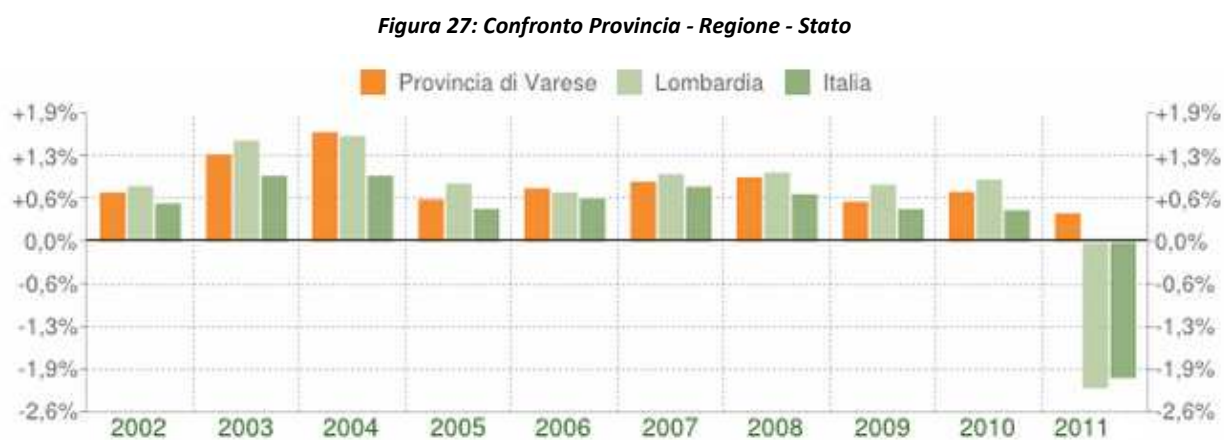
⁽²⁾ popolazione censita il 9 ottobre 2011, data di riferimento del Censimento 2011.

⁽³⁾ popolazione al 31 dicembre del nuovo decennio intercensuario 2011-2021.

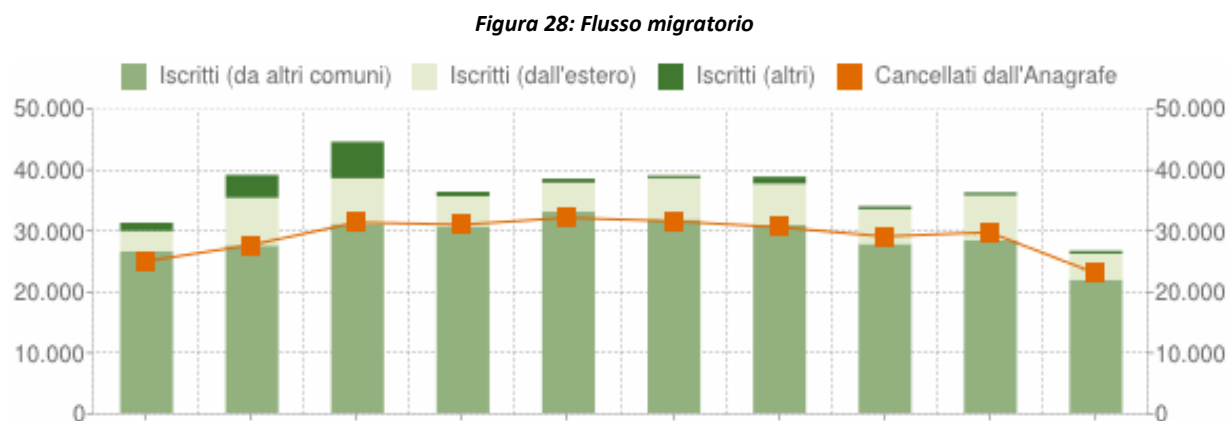
Fonte: ISTAT

In modo particolare, dall'elaborazione dei dati reperiti dall'ISTAT, risulta che dal 2001 al 2011 la Provincia di Varese ha avuto un incremento della popolazione, seppur molto contenuto. Più precisamente, nel periodo 2001 – 2008, si è registrato un aumento della popolazione residente del 7,62% che rappresenta uno dei massimi storici toccati fino ad ora.

Per quanto concerne l'andamento della popolazione è interessante osservare le variazioni annuali della popolazione della provincia di Varese espresse in percentuale a confronto con le variazioni della popolazione della regione Lombardia e dell'Italia, nonché esaminare il flusso migratorio della popolazione, mettendo in evidenza il numero dei trasferimenti di residenza da e verso la provincia di Varese negli ultimi anni, come proposto in Figura 27.



Fonte: ISTAT, Elaborazione www.tuttitalia.it



Fonte ISTAT, Elaborazione www.tuttitalia.it

In particolare, nel grafico inerente i flussi migratori, i trasferimenti di residenza sono riportati come iscritti e cancellati dall'Anagrafe dei comuni della provincia. Fra gli iscritti, sono evidenziati con colore diverso i trasferimenti di residenza da altri comuni, quelli dall'estero e quelli dovuti per altri motivi (ad esempio per rettifiche amministrative).

L'analisi di alcuni dati ricavati dall'Atlante Statistico dei Comuni (ISTAT), permette di affermare che la Provincia di Varese, ossia la quarta provincia per popolazione residente in tutta la Lombardia (rispettivamente dopo Milano, Brescia e Bergamo), segue il trend complessivamente positivo dei tre capoluoghi di provincia principali ed in generale della Regione.

Figura 29: Confronto dati demografici tra i principali capoluoghi lombardi

	Totale nuclei familiari	Totale abitazioni	Abitazioni occupate da residenti	Abitazioni occupate da non residenti	Abitazioni vuote
<i>Milano</i>	864.401	1.340.328	1.254.996	19.635	65.697
<i>Brescia</i>	317.329	519.934	433.875	3.933	82.126
<i>Bergamo</i>	278.494	465.144	373.780	3.471	87.893
<i>Varese</i>	237.619	358.183	319.510	3.807	34.866

	Abitazioni di proprietà	Abitazioni in affitto	Abitazioni ad altro titolo
<i>Milano</i>	849.108	336.421	69.467
<i>Brescia</i>	305.355	88.845	39.675
<i>Bergamo</i>	280.003	63.953	29.824
<i>Varese</i>	228.218	64.304	26.988

	Totale occupati	Occupati Agricoltura	Occupati Industria	Occupati alte attività
<i>Milano</i>	2.225.300	15.664	1.321.858	887.778
<i>Brescia</i>	731.981	18.050	479.108	234.823
<i>Bergamo</i>	670.952	9.492	426.628	234.832
<i>Varese</i>	540.778	4.542	352.283	183.953

	Spostamenti giornalieri nello stesso comune di residenza	Spostamenti giornalieri fuori dal comune di residenza	Totale degli spostamenti giornalieri
<i>Milano</i>	905.972	690.711	1.596.683
<i>Brescia</i>	315.737	262.613	578.350
<i>Bergamo</i>	226.250	296.109	522.359
<i>Varese</i>	182.606	250.016	432.622

La Provincia di Varese presenta una percentuale minima di abitazioni occupate da non residenti, probabilmente dettata dalla assenza di poli universitari di rilievo al contrario di quanto si verifica nell'area milanese; tale considerazione, inoltre, potrebbe essere confermata dal confronto di questo dato con l'alto numero di abitazioni in affitto presenti in tutta la provincia varesina (ben 3.807 abitazioni occupate da non residenti su un totale di 64.304 abitazioni in affitto). E' considerevole invece il numero di abitazioni vuote, se rapportato al numero totale di abitazioni rilevate.

Dalla lettura del PTCP e dal confronto con alcuni dati comunali ricavati dall'ASC (Atlante Statistico dei Comuni), si evince che la Provincia di Varese è molto ricca di polarità urbane, reti di insediamenti minori e infrastrutture portanti, sviluppatasi attraverso un lungo processo di stratificazioni successive, adattamenti, periodi di crisi, di sviluppo. Si è creata insomma una base eccellente sulla quale avviare nuovi processi di crescita. Data la natura varia e differenziata del territorio, molti degli interventi strategici per lo sviluppo producono effetti che hanno rilevanza sicuramente sopra comunale. Dall'analisi della correlazione tra tendenza insediativa, sistema economico e sistema infrastrutturale, emergono specifiche situazioni:

- *Polarità urbane principali*, che registrano incrementi demografici ridotti o decrementi, un aumento del patrimonio abitativo, un incremento del numero di addetti nel commercio, nel terziario e nei servizi, dopo aver superato un periodo di crisi nel settore industriale. Sono polarità collocate lungo la rete del servizio ferroviario regionale, con alti livelli di accessibilità (Varese, Luino, Tradate, Saronno, Caronno Pertusella, Busto, Gallarate, Castellanza, Somma Lombardo)
- *Comuni a forte crescita demografica e del patrimonio edilizio*, con una crescita /stabilità del numero di addetti e avvio di grandi processi di terziarizzazione del sistema economico. Sono comuni localizzati nell'area circostante Busto, Varese, Gallarate e lungo la direttrice dell'Olonza
- *Comuni in crescita demografica*, con incrementi del patrimonio abitativo, stabilità/riduzione del numero degli addetti. Un esempio è Valganna.
- *Comuni poco dinamici*, con decremento numero degli abitanti, incremento del patrimonio abitativo e stabilità/riduzione del numero degli addetti (ovest della provincia)
- *Comuni in declino demografico*, con incremento contenuto del patrimonio abitativo e riduzione del numero degli addetti. Sono comuni non interessati dal sistema ferroviario regionale e neppure da itinerari infrastrutturali principali; sono collocati nell'estremo nord della provincia e vi si aggiunge Vizzola Ticino.

La fascia affacciata sul Lago Maggiore è fortemente interessata dai processi legati al turismo del lago, risorsa importante per lo sviluppo locale. I paesi dell'area sono scarsamente dinamici, la

popolazione diminuisce e aumentano le seconde case, dunque popolazione non residente. Sono numerose le aree dismesse.

Si evince come nella provincia siano in atto processi di trasformazione economica e territoriale che portano al rafforzamento di polarità urbane esistenti e storicamente consolidate e di nuove polarità urbane basate sull'insediamento di funzioni culturali, industriali e commerciali. Infatti, l'esame dei dati relativi agli occupati fa emergere chiaramente che il settore maggiormente sviluppato nella Provincia è proprio quello dell'industria, seguito immediatamente dal settore terziario.

Funzionalmente al lavoro presentato, l'analisi del PTCP e dei dati ISTAT permette di affermare che nei 17 comuni dell'area di Malpensa si attesta un trend complessivamente positivo, con crescite annue della popolazione sopra (ma comunque prossime) all'1% solo negli anni 2004 e 2008 con un'eccezione nel 2003, ove si segnala un aumento che va oltre il 2%. Le variazioni negative hanno pesato in modo meno significativo nei comuni medio – grandi (cioè quelli con una popolazione oltre i 10.000 abitanti).

Figura 30: Variazione della Popolazione Residente

cod.ist.	comune	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2009	2010	2010	2011
12026	Busto Arsizio	75.866	75.869	78.445	79.353	79.552	80.091	80.633	81.432	81.716	82.464	81.760	82.799	82.967
12070	Gallarate	46.461	47.230	48.472	48.927	49.347	49.639	50.156	50.797	51.214	51.299	51.751	51.530	51.646
12123	Somma Lombardo	16.244	16.279	16.449	16.597	16.546	16.664	16.988	17.155	17.226	17.298	17.437	17.445	17.519
12118	Samarate	15.384	15.561	15.815	16.021	15.996	16.168	16.208	16.241	16.265	16.129	16.362	16.107	16.096
12032	Cardano al Campo	12.079	12.198	12.402	12.872	13.175	13.349	13.757	14.095	14.393	13.759	14.542	14.136	14.325
12090	Lonate Pozzolo	11.515	11.686	11.730	11.785	11.774	11.870	11.939	12.025	12.009	12.024	12.059	12.089	12.121
15062	Castano Primo	9.950	10.005	10.193	10.359	10.503	10.611	10.678	10.784	10.903	10.789	11.026	10.840	10.865
12120	Sesto Calende	9.796	9.875	10.095	10.264	10.349	10.445	10.604	10.765	10.818	10.652	10.830	10.659	10.663
12138	Vergiate	8.423	8.489	8.628	8.740	8.854	8.856	8.886	8.833	8.961	8.890	9.014	8.904	8.911
15226	Turbigo	7.212	7.302	7.416	7.486	7.471	7.441	7.413	7.407	7.423	7.520	7.485	7.479	7.458
12068	Ferno	6.337	6.380	6.479	6.701	6.673	6.744	6.785	6.859	6.899	6.800	6.876	6.835	6.852
12039	Casorate Sempione	5.074	5.111	5.165	5.334	5.432	5.530	5.627	5.689	5.730	5.550	5.747	5.657	5.711
12005	Arsago Seprio	4.521	4.595	4.601	4.648	4.680	4.750	4.746	4.779	4.851	4.809	4.886	4.860	4.886
15183	Robecchetto con Induno	4.324	4.418	4.574	4.679	4.741	4.773	4.835	4.890	4.890	4.719	4.896	4.775	4.803
12077	Golasecca	2.489	2.473	2.449	2.486	2.486	2.509	2.530	2.579	2.641	2.619	2.694	2.684	2.716
15155	Nosate	637	640	640	649	642	638	662	689	697	627	689	642	649
12140	Vizzola Ticino	429	427	421	452	461	479	492	544	578	489	586	516	529
		238.742	240.540	245.977	249.357	250.687	252.563	254.946	257.571	259.223	258.443	260.650	259.966	260.728
	variazione percentuale annua		0,75%	2,26%	1,37%	0,53%	0,75%	0,94%	1,03%	0,64%		0,55%		
	differenza domiciliati/residenti										-0,30%		-0,26%	

Fonte ISTAT, Elaborazione www.tuttitalia.it

8. ANALISI DELLA QUALITÀ DELLA VITA

La qualità della vita è un aspetto da tenere in forte considerazione per qualsiasi soggetto interessato a localizzare la propria attività in un determinato contesto. Per avere un quadro generale in merito a tale aspetto si propone un'analisi svolta dalla Camera di Commercio di Varese e pubblicata su Sole24Ore, che da più di vent'anni misura la vivibilità delle 107 province italiane attraverso una serie di dati statistici. Il metodo di analisi prevede l'individuazione di sei macrovoci:

- Tenore di vita
- Servizi e ambiente
- Affari e lavoro
- Ordine pubblico
- Popolazione
- Tempo libero

Per ciascuna macrovoce sopra citata sono stabilite delle ulteriori sottovoci cui viene attribuito un punteggio variabile fino ad un massimo di mille punti in base ai dati statistici raccolti. Nella classifica generale di *Qualità della Vita 2012*, Varese occupa la sessantaseiesima posizione, come mostrato in figura V, perdendo ben 32 posizioni rispetto alla classifica dell'anno precedente.

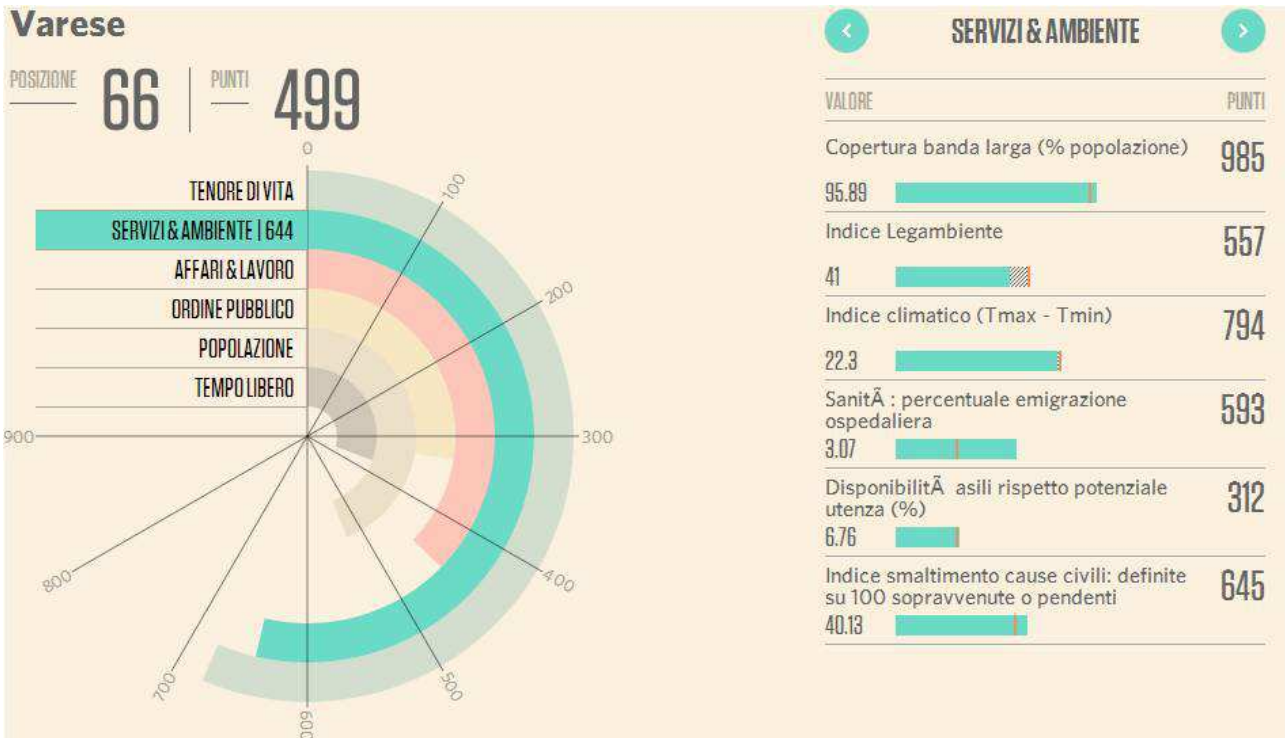
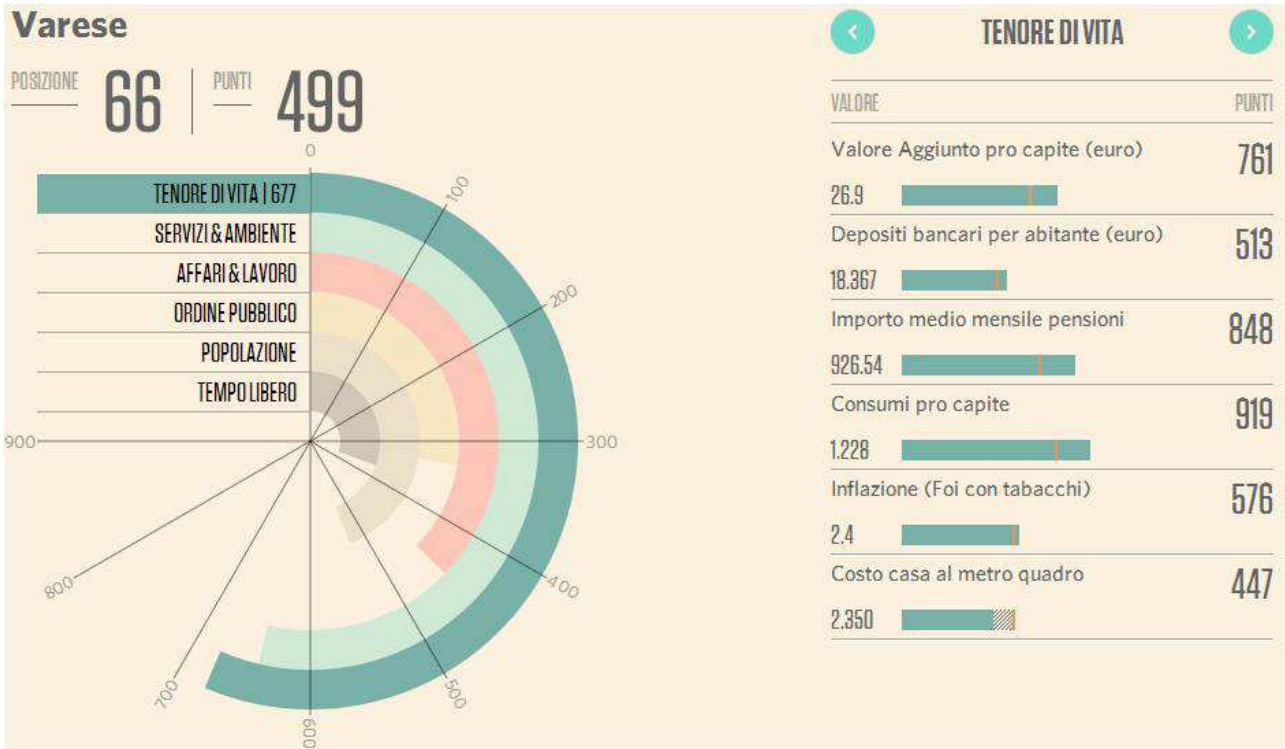
Figura 31: Qualità della Vita 2012

La pagella finale				Tenore di vita	Affari e lavoro	Servizi ambiente salute	Popolazione	Ordine pubblico	Tempo libero
Pos	Diff. pos.	Provincia	Punti	▼	▼	▼	▼	▼	▼
60	-3 ♥	Alessandria	504	23	52	68	47	79	54
61	-1 ♥	Imperia	504	78	45	69	58	94	13
62	7 ▲	Teramo	503	52	60	73	28	65	49
63	-15 ♥	Novara	502	16	53	61	61	99	47
64	2 ▲	Pavia	501	20	48	60	42	76	74
65	-1 ♥	Chieti	501	59	46	63	62	55	58
66	-32 ♥	Varese	499	9	69	29	74	82	69
67	-22 ♥	Olbia Tempio	499	67	49	69	91	85	18
68	-3 ♥	Ogliastra	498	70	67	46	45	36	68
69	-2 ♥	Lodi	491	49	19	50	49	62	99
70	-9 ♥	Sassari	487	74	66	27	84	100	44

Fonte Il Sole24Ore

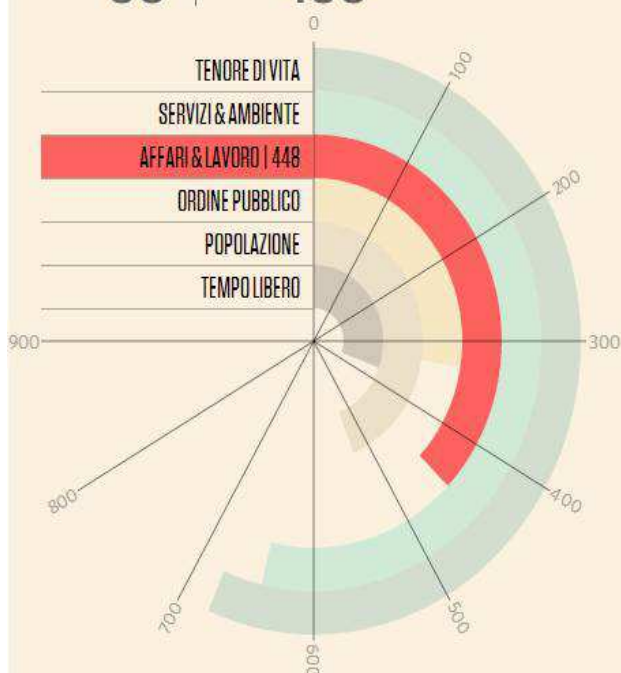
L'analisi delle macrovoci e delle relative sottovoci, mostra che la Provincia di Varese presenta un punto di debolezza legato al tempo libero ed all'ordine pubblico, con un numero elevato di furti e valori non positivi legati al turismo particolarmente sottosviluppato. Di seguito vengono presentate le cosiddette *infografiche*, che mostrano con immediatezza la situazione relativa alla provincia in esame.

Figura 32: Infografiche Qualità della Vita 2012, Varese



Varese

POSIZIONE **66** | PUNTI **499**

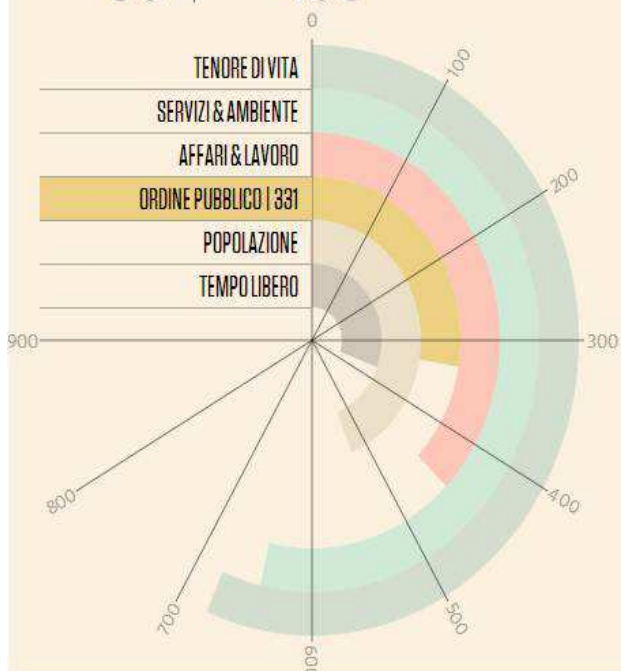


AFFARI & LAVORO

VALORE	PUNTI
Imprese registrate ogni 100 abitanti	476
8.28	
Impieghi su depositi totali	493
1.35	
Sofferenze su prestiti totali	376
6.08	
Quota export su PIL	327
38.17	
Tasso disoccupazione	432
7.74	
Tasso di imprenditorialità giovanile	587
40.8	

Varese

POSIZIONE **66** | PUNTI **499**

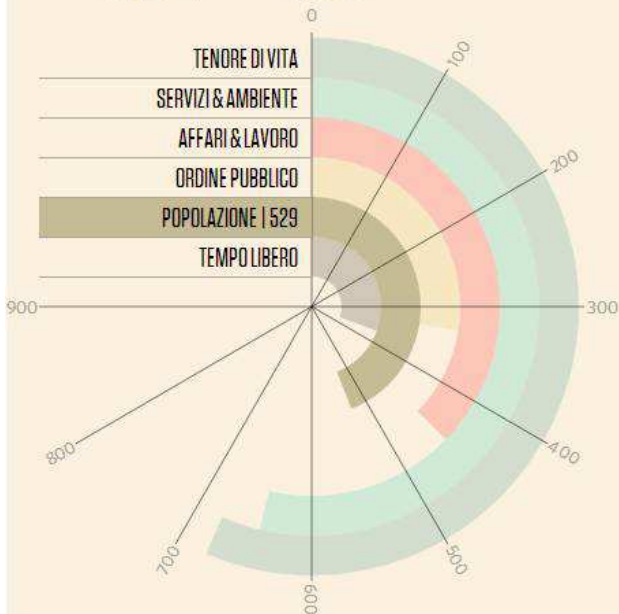


ORDINE PUBBLICO

VALORE	PUNTI
Scippi e borseggi e rapine per 100.000 abitanti	85
169.61	
Furti in casa per 100.000 abitanti	193
508.95	
Furti d'auto per 100.000 abitanti	142
102.09	
Estorsioni per 100.000 abitanti	236
7.41	
Truffe e frodi informatiche	577
151.25	
Variazione delitti denunciati	751
95.78	

Varese

POSIZIONE **66** | PUNTI **499**

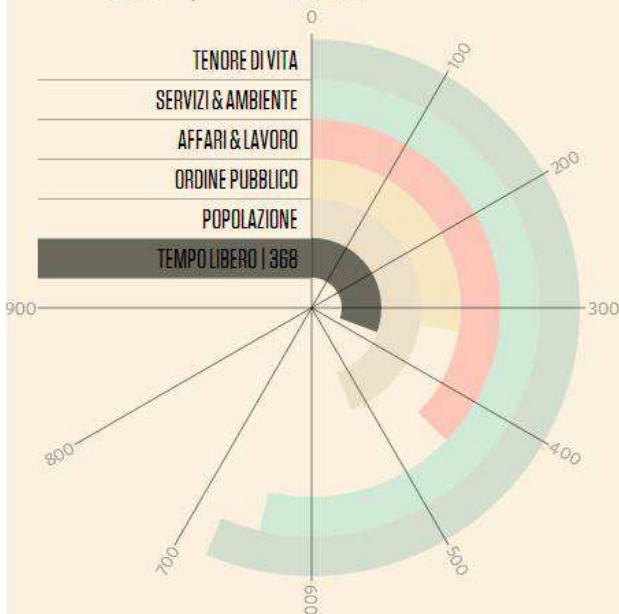


POPOLAZIONE

VALORE	PUNTI
Densità : ab. per kmq	43
731.37	
Nati vivi ogni mille abitanti	882
9.31	
Divorzi e separazioni ogni 10mila famiglie	350
68.31	
Variatione dell'incidenza dei giovani su tot popolazione	735
-2.36	
Laureati per prov. Residenza ogni mille giovani 25-30 anni	568
59.92	
Stranieri residenti regolare su 1000 abitanti	595
82	

Varese

POSIZIONE **66** | PUNTI **499**



TEMPO LIBERO

VALORE	PUNTI
Librerie su popolazione	316
5.59	
Indice di creatività	361
36.1	
Numero spettacoli ogni 100mila abitanti	327
4.688	
Presenze turistiche per abitante	33
1.9	
Indice di sportività	408
506.9	
N. ristoranti e N. bar ogni 100mila abitanti	762
761.8	

Fonte: Il Sole24Ore

Si può evincere, anche da una rapida lettura dei risultati delle altre province, che il tenore di vita nella provincia di Varese è tra i più alti, al sesto posto in Italia. Lo stesso valore aggiunto pro-capite di 26.900 euro, risulta essere elevato seppure in discesa per la crisi economica internazionale. Varese inoltre si colloca in buona posizione per quanto riguarda gli affari con un basso importo medio dei protesti e un elevato numero di clienti di corporate banking. La Provincia di Varese è oltretutto una provincia green, con molti ettari di verde (23° posto), una bassa concentrazione di PM10 (10° posto), un buon livello di depurazione delle acque ed un adeguato smaltimento dei rifiuti.

9. ANALISI MACROECONOMICA

Giunti a questo punto si ritiene opportuno analizzare la situazione economica, a livello globale e nazionale, delle imprese italiane, cui far seguire l'analisi del sistema fiscale nazionale rapportato alle altre potenze europee, nonché l'esame relativo all'ambito burocratico italiano. Per avere dati attendibili si baserà tale ricerca sulle indagini svolte dall'Istat, dalla Banca d'Italia e da Assinform.

Dallo scorso autunno il quadro economico internazionale è stato caratterizzato da un miglioramento della performance delle economie emergenti e dalla stabilizzazione delle condizioni dei mercati finanziari. Nell'area dell'euro la pressione sui titoli sovrani europei si è ridotta e gli spread si sono attestati a livelli vicini a quelli del 2011, mentre negli Stati Uniti è stato parzialmente scongiurato il rischio di una forte restrizione del bilancio pubblico. Nei primi mesi del 2013 nelle economie dei paesi emergenti si è confermato, in particolare in Cina, il rafforzamento ciclico già in corso dalla seconda metà del 2012.

Nei paesi avanzati, nel biennio 2013-2014, la ripresa continuerà a presentare dei ritmi eterogenei. Negli Stati Uniti, gli indicatori anticipatori segnalano una crescita sostenuta nel breve termine. Il tasso di espansione del Pil rimarrebbe appena al di sotto del 2% per tutto il 2013, per poi accelerare verso il 3% nel 2014. Nell'area dell'euro, l'attività economica dovrebbe ridursi anche nel 2013 (-0,4%). L'inversione di questa tendenza alla diminuzione del Pil è prevista nel secondo semestre dell'anno 2013, per proseguire in misura contenuta nel 2014 (+1,0%). Il perdurare dei processi di consolidamento della finanza pubblica, il clima di incertezza e le difficili condizioni del mercato del lavoro non favorirebbero una ripresa più robusta di consumi e investimenti.

Nei paesi emergenti ci si attende un rafforzamento dell'espansione economica per l'anno in corso e una accelerazione nel 2014, per effetto della ripresa della domanda delle economie avanzate e del perdurare di condizioni macroeconomiche favorevoli (bassi tassi di interesse, forti afflussi di capitale dall'estero, elevati prezzi delle materie prime). Il Pil crescerebbe del 5,3% nel 2013 e del 5,5% nel 2014.

In Italia nel 2013 l'attività economica sarà contrassegnata da una flessione dell'1,4% in media d'anno, a causa di un contributo marcatamente negativo della domanda interna (-2,0 punti percentuali, al netto delle scorte), solo in parte compensato dalla domanda estera netta (1,1 punti percentuali). Nel 2014, il Pil aumenterebbe dello 0,7%. La domanda interna al netto delle scorte tornerebbe a fornire un contributo positivo (0,7 punti percentuali) che si accompagnerebbe a un aumento marginale della domanda estera netta (0,1 punti percentuali).

Lo scenario di previsione è connotato da diversi elementi di incertezza relativi sia al quadro internazionale, sia alla possibile evoluzione dei provvedimenti di finanza pubblica.

A fronte del perdurare della debolezza delle componenti interne di domanda, un elemento determinante per l'economia italiana è rappresentato dall'andamento del commercio mondiale, a sua volta fortemente dipendente dall'evoluzione del ciclo economico internazionale. Al momento, i rischi sono rappresentati da un andamento meno dinamico delle economie emergenti e, negli Stati Uniti, dal possibile taglio di spesa pubblica automatico e lineare previsto come conseguenza del possibile superamento del tetto ai livelli del debito pubblico.

Un ulteriore elemento di incertezza che caratterizza lo scenario di previsione è rappresentato dalle implicazioni macroeconomiche dei provvedimenti di finanza pubblica. Nello scenario qui presentato si ipotizza che la restituzione dei crediti alle imprese da parte del settore pubblico induca a comportamenti di ricostituzione dei risparmi delle famiglie e al rafforzamento patrimoniale delle imprese. Solo in parte, quindi, la maggiore disponibilità di liquidità porterebbe all'avvio di nuovi investimenti e all'aumento della spesa per consumi contribuendo a rafforzare la crescita del Pil nel 2014. Tuttavia, i comportamenti delle imprese e delle famiglie sono influenzati dalle aspettative sul futuro dell'economia e dalla credibilità delle politiche pubbliche. In un contesto caratterizzato da un miglioramento delle aspettative e del clima di fiducia, l'immissione di liquidità nel sistema economico potrebbe rafforzare i consumi e gli investimenti del settore privato in misura superiore a quanto ipotizzato nello scenario di previsione qui presentato⁴⁷.

La recessione ha inciso notevolmente sulle performance economiche delle imprese, determinando differenze significative nella competitività e nella dinamica ciclica dei singoli settori produttivi, nei quali sono in corso profondi processi di ristrutturazione. La struttura organizzativa e le strategie delle imprese stanno mutando, con ricadute sulla flessibilità produttiva, sull'orientamento degli investimenti, sul posizionamento delle singole unità all'interno delle catene del valore e sui mercati più dinamici. Peraltro, la crisi sembra stia determinando cambiamenti sostanziali anche nelle imprese più competitive ovvero quelle esposte sui mercati esteri, le quali hanno risentito, come quelle operanti nel settore nazionale, dei problemi di liquidità legati alla difficoltà di accesso al

⁴⁷ Istat – Le prospettive per l'economia italiana nel 2013 – 2014

credito e hanno dovuto fronteggiare, nel corso del 2012, il rallentamento della domanda internazionale (hanno rallentato anche economie dal trend positivo come Cina, Brasile, India e Russia), e in particolare quella dei mercati europei, principale area di sbocco delle merci italiane.⁴⁸

Risulta oltretutto interessante analizzare le tipologie delle imprese presenti sul nostro territorio. Dai dati Istat riferiti al 9° Censimento dell'Industria e dei Servizi realizzato a fine 2012, si evince che nel sistema produttivo italiano, prevalgono modelli di *governance* relativamente semplificata, caratterizzati da un'elevata concentrazione delle quote di proprietà, un controllo a prevalente carattere familiare e una gestione aziendale accentrata. A fine 2011 la struttura di tipo familiare e riscontrabile in oltre il 70% delle imprese industriali e dei servizi; i primi tre azionisti delle imprese italiane a controllo familiare o meno, detengono mediamente oltre il 90% del capitale sociale d'impresa. Inoltre in quasi il 90% delle imprese, il primo socio è una persona fisica, o una famiglia; solo l'8% dei casi è un'altra azienda mentre è marginale la presenza al vertice del controllo azionario delle banche e degli enti pubblici.

Nonostante il controllo familiare sia diffuso in modo pressoché uniforme tra tutti i macrosettori di attività economica con percentuali intorno al 70% delle imprese e con una lieve prevalenza presso le imprese del commercio, sono controllate da una persona fisica o da una famiglia quasi tre quarti delle microimprese e oltre il 60% delle piccole, ma solo il 31% delle grandi⁴⁹. Un segnale positivo può essere dato dall'uscita dell'Italia dalla procedura per deficit eccessivo. La chiusura della procedura porterà un dividendo in termini di fiducia, minori interessi sul debito da pagare e soprattutto un maggiore peso politico. L'Italia entrerà infatti nel gruppo dei Paesi con il deficit in regola rispetto alla soglia limite del 3%. Con l'uscita dalla procedura i benefici riguardano maggiori margini di manovra riguardo la necessità di investimenti pubblici, con la possibilità di ripianare almeno in parte i debiti delle imprese.

L'analisi e le previsioni dell'andamento dell'economia globale ed italiana ricavate dai rapporti ufficiali dell'Istat, l'esame relativo alla fiscalità ed alla burocrazia nazionale, l'analisi urbanistica così come la struttura delle imprese italiane e la loro reazione al periodo di recessione, sono dati fondamentali per le *assumptions* che verranno formulate nella fase di analisi di fattibilità.

⁴⁸ Report Banca d'Italia 2012

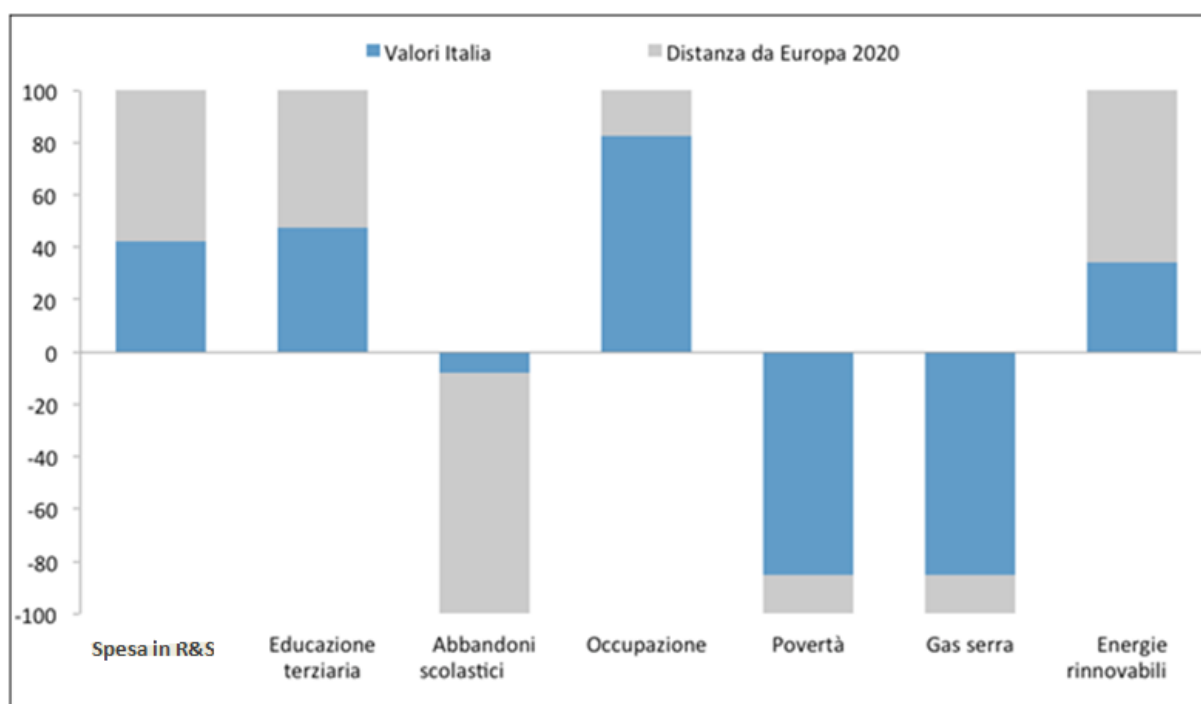
⁴⁹ Istat – Il sistema delle imprese italiane: competitività e potenziale di crescita, 2013

9.1 Crescita e produttività economica

L'Europa ed in particolar modo l'Italia sono chiamate a raggiungere, entro il 2020, obiettivi importanti per quanto riguarda i livelli occupazionali, la sostenibilità e la ricerca. Questo lascia presumere che, superata questa congiuntura economica sfavorevole, l'Italia dovrà investire ingenti capitali e riformare parte del proprio sistema produttivo. L'obiettivo è il rilancio della competitività dell'intera Eurozona. In particolare, il progetto Europa 2020 ha questi target:

- **Occupazione.** Innalzamento al 75% del tasso di occupazione (per la fascia di età compresa tra i 20 e i 64 anni).
- **R&S.** Aumento degli investimenti in ricerca e sviluppo al 3% del PIL dell'UE.
- **Cambiamenti climatici e sostenibilità energetica.** Riduzione delle emissioni di gas serra del 20% (o persino del 30%, se le condizioni lo permettono) rispetto al 1990; 20% del fabbisogno di energia ricavato da fonti rinnovabili; aumento del 20% dell'efficienza energetica.
- **Istruzione.** Riduzione dei tassi di abbandono scolastico precoce al di sotto del 10%; aumento al 40% dei 30-34enni con un'istruzione universitaria.
- **Lotta alla povertà e all'emarginazione.** Almeno 20 milioni di persone a rischio o in situazione di povertà ed emarginazione in meno.

Figura 33: Realtà italiana nei confronti degli obiettivi Europa 2020



Fonte ISTAT, Elaborazione degli autori

Emerge immediatamente che l'Italia dovrà investire molto nel prossimo decennio focalizzandosi in particolar modo nell'ambito della ricerca e sviluppo delle energie rinnovabili.

Tutti gli indicatori proposti sono di seguito descritti:

- **Spesa in ricerca e sviluppo.** La spesa per attività di ricerca scientifica e sviluppo sperimentale (R&S) svolta da istituzioni pubbliche, istituzioni private non-profit, imprese e università, definita dal Manuale di Frascati dell'Ocse come quel complesso di lavori creativi intrapresi in modo sistematico sia per accrescere l'insieme delle conoscenze (inclusa la conoscenza dell'uomo, della cultura e della società), sia per utilizzare tali conoscenze in nuove applicazioni.
- **Istruzione terziaria.** Corsi di studio cui si può accedere dopo la conclusione di un corso di scuola secondaria di secondo grado. Può essere di tipo universitario (corsi di laurea e di diploma) o non universitario (corsi di formazione professionale post-diploma, alta formazione artistica e musicale eccetera).
- **Early school leavers.** Giovani di 18-24 anni che hanno abbandonato gli studi senza aver conseguito un titolo superiore al livello 3C short. Nel contesto nazionale l'indicatore è definito come la percentuale della popolazione in età 18-24 anni con al più la licenza media, che non ha concluso un corso di formazione professionale riconosciuto dalla Regione di durata superiore ai 2 anni e che non frequenta corsi scolastici né svolge attività formative.
- **Tasso di occupazione dei 20-64enni.** Si ottiene dal rapporto tra gli occupati tra i 15 e i 64 anni e la popolazione della stessa classe di età per cento. Secondo l'indagine sulle forze di lavoro, armonizzata a livello europeo, una persona è definita occupata se, nella settimana di riferimento, ha svolto almeno un'ora di lavoro oppure è stata assente dal lavoro (ad esempio per ferie, malattia, cassa integrazione), ma ha mantenuto il posto di lavoro o l'attività autonoma.
- **Persone a rischio di povertà o esclusione.** La quota di persone (sul totale della popolazione) che sperimentano almeno una condizione tra: situazione di grave deprivazione materiale (cioè persone che vivono in famiglie che dichiarano almeno quattro deprivazioni su nove tra: 1) non riuscire a sostenere spese impreviste, 2) avere arretrati nei pagamenti (mutuo, affitto, bollette, debiti diversi dal mutuo); non potersi permettere 3) una settimana di ferie lontano da casa in un anno 4) un pasto adeguato (proteico) almeno ogni due giorni, 5) di riscaldare adeguatamente l'abitazione; non potersi permettere l'acquisto di 6) una lavatrice, 7) un televisione a colori, 8) un telefono o 9) un'automobile); rischio di povertà dopo i trasferimenti sociali (cioè persone che vivono in famiglie con un reddito equivalente inferiore al 60 per cento del reddito equivalente mediano disponibile, dopo i trasferimenti

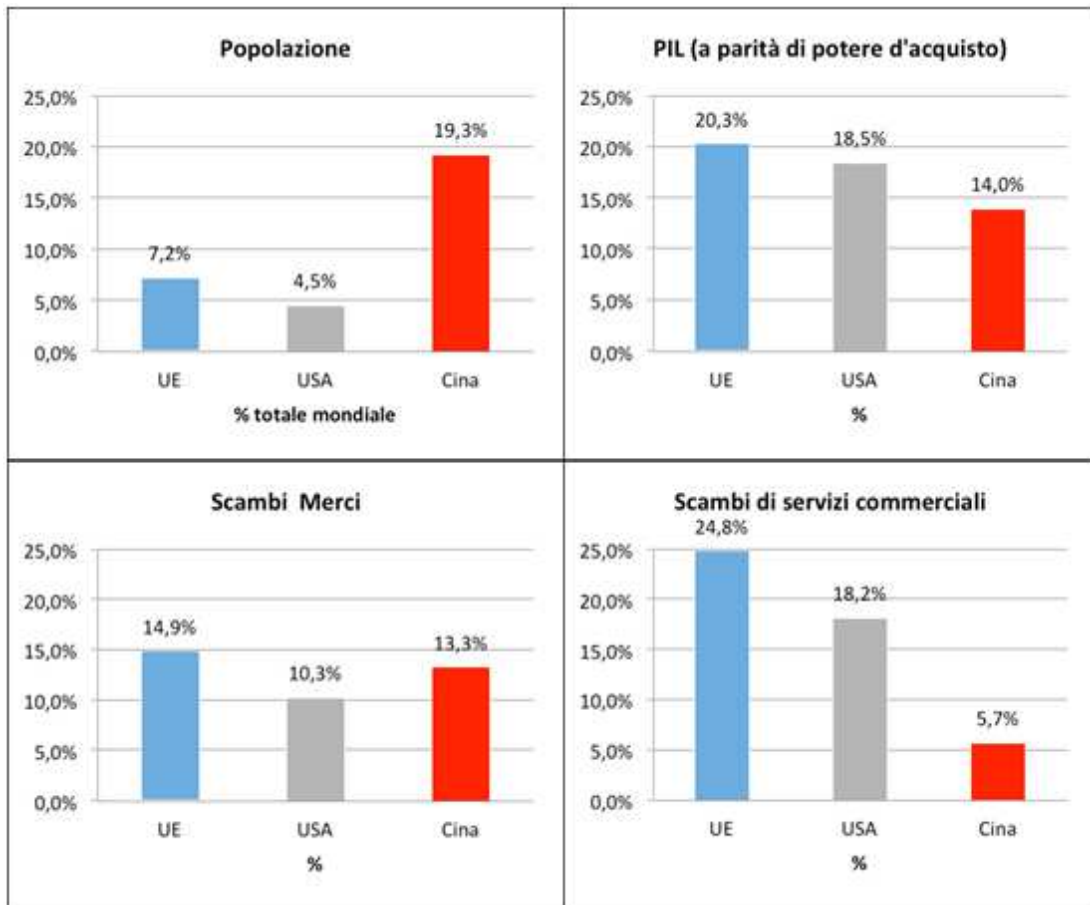
sociali); appartenenza a famiglie a intensità lavorativa molto bassa (cioè persone con meno di 60 anni che vivono in famiglie dove gli adulti, nell'anno precedente, hanno lavorato per meno del 20 per cento del loro potenziale).

- **Gas serra.** Sono gas atmosferici, come l'anidride carbonica (CO₂), il metano (CH₄) e il protossido di azoto (N₂O) che permettono alle radiazioni solari di passare attraverso l'atmosfera e ostacolano il passaggio verso lo spazio di parte delle radiazioni infrarosse provenienti dalla superficie della terra, contribuendo in tal modo al riscaldamento del pianeta. Ognuno di tali gas ha un proprio potenziale di riscaldamento specifico. Per calcolare le emissioni complessive ad effetto serra, le quantità relative alle emissioni dei singoli inquinanti vengono convertite in "tonnellate di CO₂ equivalente", ottenute moltiplicando le emissioni di ogni gas per il proprio potenziale di riscaldamento – *Global warming potential (Gwp)* – espresso in rapporto al potenziale di riscaldamento dell'anidride carbonica.
- **Energie rinnovabili.** Fonti energetiche non fossili generate da fonti che per loro caratteristica intrinseca si rigenerano o non sono "esauribili" nella scala dei tempi "umani" e, per estensione, il cui utilizzo non pregiudica le risorse naturali per le generazioni future., Sono dunque generalmente considerate "fonti di energia rinnovabile" quelle eolica, solare, geotermica, aerotermica, idrotermica, l'energia oceanica, idroelettrica, la biomassa, i gas di discarica, i gas residuati dai processi di depurazione e i biogas.”

9.2 Opportunità nel mercato

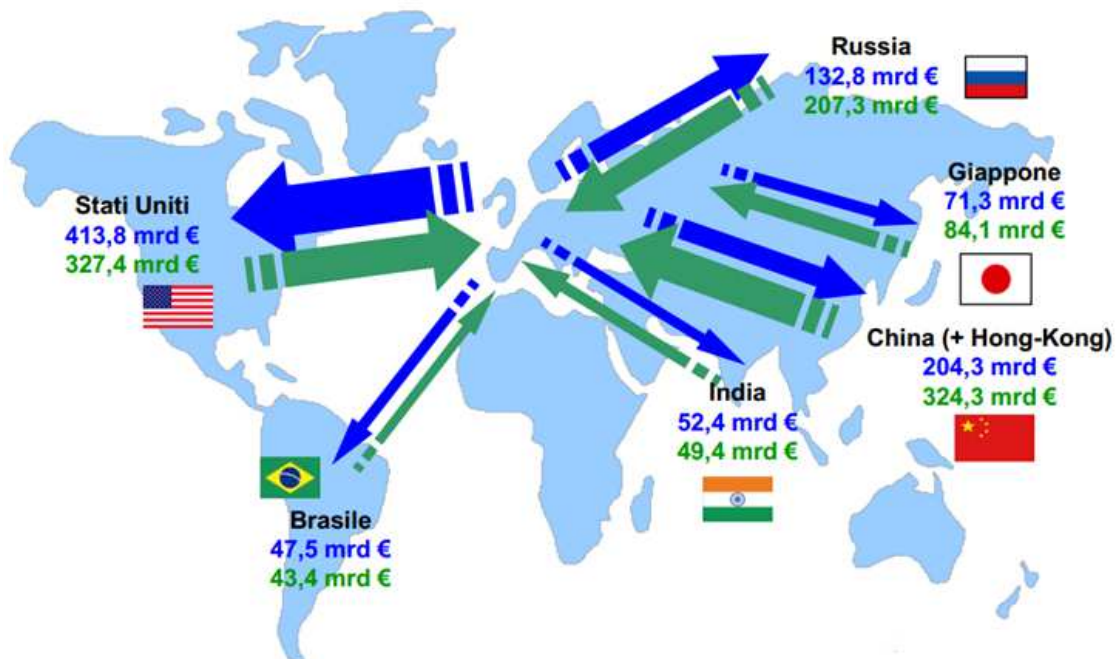
L'Unione Europea ha individuato nel commercio una delle più grandi opportunità per rilanciare l'economia dell'Eurozona. Promuovere il commercio è uno dei pochi modi di sostenere la crescita economica senza attingere a finanze pubbliche già pesantemente sollecitate. In un futuro neanche tanto lontano l'Europa si troverà a dover competere sempre più con potenze in fase di grande sviluppo come Cina e USA. Per essere sostenibile, quindi, la ripresa economica dovrà essere consolidata rinsaldando i legami con i nuovi centri della crescita mondiale. Obiettivo fondamentale della politica commerciale dell'UE deve essere quello di mantenere, e laddove necessario reinventare, la posizione dell'Europa nelle catene di approvvigionamento globali. Sempre più il commercio si configura come stratificazione successiva di valore, dalla Ricerca & Sviluppo e progettazione/fabbricazione dei componenti, all'assemblaggio e alla logistica.

Figura 34: Confronto USA-EUROPA-CINA



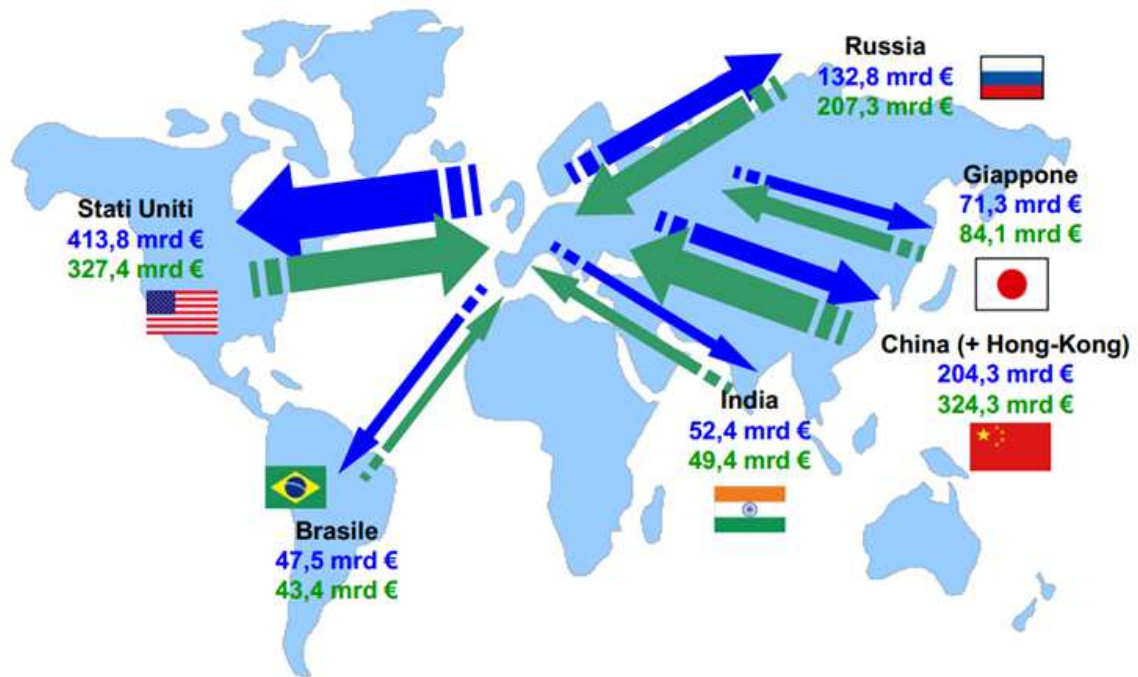
Fonte Commissione Europea, Elaborazione degli autori

Figura 35: Esportazioni ed importazioni UE di beni e servizi commerciali con i principali partner



Fonte: Commissione Europea

Figura 36: Investimenti interni ed esterni dell'UE per partner principale



Fonte: Commissione Europea

E' dunque evidente che l'Europa può essere considerata come il centro dei commerci globali. Non sono da sottovalutare nemmeno la vicinanza ed i possibili rapporti con il Medio Oriente che presenta una straordinaria disponibilità di capitali e un notevole interesse a diversificare i propri investimenti.

10. LA SITUAZIONE DELLE IMPRESE IN ITALIA

10.1 Le caratteristiche principali di governance delle imprese italiane

Dai dati Istat riferiti al 9° *Censimento dell'Industria e dei Servizi*, realizzato a fine 2012 si evince che nel sistema produttivo italiano, prevalgono modelli di governance relativamente semplificata, caratterizzati da un'elevata concentrazione delle quote di proprietà, un controllo a prevalente carattere familiare e una gestione aziendale accentrata. A fine 2011 la struttura di tipo familiare e riscontrabile in oltre il 70% delle imprese industriali e dei servizi; i primi tre azionisti delle imprese italiane a controllo familiare o meno, detengono mediamente oltre il 90% del capitale sociale d'impresa. Inoltre in quasi il 90% delle imprese, il primo socio è una persona fisica, o una famiglia; solo l'8% dei casi è un'altra azienda mentre è marginale la presenza al vertice del controllo azionario delle banche e degli enti pubblici. Nonostante il controllo familiare sia diffuso in modo pressoché uniforme tra tutti i macrosettori di attività economica con percentuali intorno al 70% delle imprese e con una lieve prevalenza presso le imprese del commercio, sono controllate da una persona fisica o da una famiglia quasi tre quarti delle microimprese e oltre il 60% delle piccole, ma solo il 31% delle grandi. Come si vedrà più approfonditamente in seguito, l'assetto proprietario gestionale delle imprese ne riflette da vicino il profilo strategico e le performance.⁵⁰

10.2 La tassazione sulle imprese in Italia

Il sistema fiscale italiano comprende diverse forme di imposizione diretta ed indiretta, che dipendono sia dalla natura giuridica dell'impresa, sia dalle caratteristiche dell'attività produttiva di reddito.

Imposte dirette, le imposte dirette si riferiscono alla redditività della società, e sono quindi calcolate in base al reddito della società. Le principali sono:

- Imposta sul reddito delle persone fisiche (IRPEF): si applica al reddito delle ditte individuali;
- Imposta sul reddito delle società (IRES): si applica al reddito delle società di capitali;
- Imposta regionale italiana sulle attività produttive (IRAP): si applica alle ditte individuali, alle società di persone e alle società di capitali.
- *Imposte indirette*, sono imposte che colpiscono la ricchezza nel momento in cui viene trasferita (es. La vendita di un bene) o viene consumata (es. Fruizione di un servizio o di una prestazione).

⁵⁰ Fonte: Istat – Il sistema delle imprese italiane: competitività e potenziale di crescita 2013.

- Imposta sul valore aggiunto (IVA): colpisce il valore aggiunto di ogni fase della produzione e dello scambio di beni e servizi sul territorio nazionale, in ragione di un'aliquota ordinaria del 21%, di un'aliquota minima del 4% e di un'aliquota ridotta del 10% nei casi previsti dalla legge per determinati settori di attività.
- Imposta di registro: si applica al momento della registrazione di atti per transazioni specifiche (es. Il trasferimento di beni immobili, contratti registrati ecc.), in misura fissa o proporzionale a seconda dei casi.
- Imposta ipotecaria: si versano per gli atti di trascrizione, iscrizione, rinnovazione nei pubblici registri immobiliari, che fanno seguito a compravendite, donazioni, successioni di beni immobili e costituzione di usufrutto o altri diritti reali, in misura fissa o proporzionale a seconda dei casi.
- Imposta catastale: si versano in occasione di volture catastali, a seguito di atti di compravendita, donazione, successione, in misura fissa o proporzionale a seconda dei casi.
- Imposta comunale sugli immobili: colpisce il valore del patrimonio immobiliare (fabbricati, terreni agricoli e edificabili), secondo un'aliquota fissa stabilita dal comune.

Altre tasse/imposte, accise, imposte di bollo, imposta sulla pubblicità, tassa per l'occupazione di spazi ed aree pubbliche (TOSAP), tassa per lo smaltimento dei rifiuti solidi urbani (TARSU).

Per ogni anno d'imposta, che generalmente coincide con l'anno solare, l'imprenditore/la società in questione presenta una *dichiarazione dei redditi* (modello unico), nella quale indica il presupposto (il reddito imponibile) e l'ammontare dell'imposta (ai fini IRPEF o IRES, IRAP, IVA) sulla base dei ricavi e dei costi contabilizzati dell'esercizio.

La presentazione avviene per via telematica sul sito dell'Agenzia delle Entrate, tramite i canali Entratel o Fisconline, generalmente entro il 30 settembre dell'anno successivo a quello in cui è stato prodotto il reddito.

Il versamento delle imposte e dei contributi previdenziali e assistenziali deve essere effettuato obbligatoriamente on-line, tramite il modello F24 (su cui indicare, oltre l'importo, il codice tributo specifico).

In materia di tassazione sulle imprese, l'Italia appare ancora in una situazione di arretratezza rispetto all'Europa ed al resto del mondo. Il divario è a sfavore delle aziende nostrane, che mediamente pagano più tasse delle concorrenti straniere: secondo Confartigianato, l'Italia è tra i primi paesi in Europa (insieme alla Francia) e tredicesima nel mondo.

La pressione fiscale reale già sfiora punte del 68,3%, come confermato recentemente dalla Banca d'Italia, ben più alta di quella dei partner europei come Germania (43%) e Gran Bretagna (40%).

Di seguito viene proposta un'analisi comparata delle tasse sul reddito d'impresa, che mette a confronto la situazione italiana con quella internazionale, con una breve descrizione del regime fiscale dei diversi paesi presi in considerazione.

- **Italia.** La tassazione sulle imprese in Italia pur essendo progressivamente diminuita negli ultimi anni, anche nell'ottica di una concorrenza fiscale internazionale, resta sopra la media d'Europa e del mondo. Il *corporate tax rate* totale medio italiano è del 31,4% (IRES al 27,5% + IRAP intorno al 3,9% di media). Con la delega fiscale il Governo Monti ha previsto una serie di interventi relativi alla tassazione sulle imprese. Le novità nella delega fiscale hanno cambiato alcune regole di fondo. La nuova IRI (imposta sul reddito d'impresa) unifica tasse sui redditi di imprese e professionisti: la quota che l'imprenditore trattiene come reddito personale confluisce nel suo imponibile IRPEF; gli utili che rimangono in azienda godono di tassazione con aliquote più basse degli scaglioni IRPEF. L'obiettivo è di favorire il reinvestimento degli utili in azienda a favore delle PMI (Piccole e Medie Imprese) ma ipotizzando la nuova tassa al 27,5% (pari all'attuale IRES).
- **Gran Bretagna.** Il governo di David Cameron ha abbassato le tasse sulle imprese, con l'aliquota che dallo scorso primo aprile 2012 è scesa al 24%, dal precedente 26%. Scenderà di un ulteriore 1% all'anno arrivando al 22% nel 2014. La Gran Bretagna è al livello più basso di corporate tax fra i paesi del G7 ed è al quarto posto nel G20, dopo Turchia, Arabia Saudita e Russia.
- **Germania.** La pressione fiscale sulle imprese tedesche è al 29,48%. Include una tassazione sui redditi d'impresa al 15% (la Körperschaftssteuer), una tassa di solidarietà dello 0,825% e le tasse locali, che variano dal 7% al 17,5%.
- **Francia.** Le tasse sulle imprese sono al 33,33%, che possono arrivare sopra il 34% con il contributo sociale che si applica sopra determinate soglie ma c'è un'imposizione fiscale più favorevole per le PMI sotto i 7,63 milioni di fatturato e fino a 38.000 € di utili tassabili. Ad esse non si applica il contributo sociale. Il programma elettorale dell'attuale presidente, François Hollande, prevede una riduzione delle aliquote a seconda delle dimensioni dell'impresa: 35% per le grandi imprese, 30% per le medie imprese e 15% per le piccole imprese.

- **Spagna.** La pressione fiscale sulle imprese è al 30%, ma anche qui ci sono tasse più basse per le PMI. Un'azienda con fatturato, al 2012, sotto i 5 milioni di euro e con meno di 25 dipendenti, paga il 20% sulla parte di utili fino a 300.000 € ed il 25% sulla parte eccedente rispetto a questa soglia. Ci sono poi tassazioni agevolate per particolari tipologie di aziende, come le cooperative (20%), il no profit(10%), le compagnie di assicurazione (25%).
- **Media Ue.** La tassazione media sulle imprese nell'Europa a 27 è pari al 22,75%, in costante calo dal 2005 (quando era sopra il 25%). Nell'intero continente europeo il dato scende al 20,6% (incamera regimi fiscali più favorevoli, come quello di Turchia, Russia o Svizzera). Questa situazione rappresenta certamente un freno all'economia italiana poiché se le condizioni tenderanno a non subire cambiamenti, sempre più difficilmente un investitore internazionale o mondiale sarà interessato ad investire in terra italiana, soprattutto nel settore del mercato immobiliare dove i capitali da investire sono spesso ingenti e dove quindi la fiscalità ha un peso rilevante.

10.3 La burocrazia che blocca l'Italia e la crisi dell'Euro-zona

Un grande problema tutto italiano è senza dubbio legato alla burocrazia poco snella. Un groviglio di leggi che inevitabilmente rallentano o addirittura bloccano il sistema degli investimenti ed automaticamente lo sviluppo globale del Paese. In Italia per ogni legge che semplifica ben quattro tendono a complicare. La problematica principale sta nell'eccessiva presenza di leggi, commi e decreti che spesso sono contraddittori, spesso poco chiari. A forza di moltiplicare centri decisionali che si ostacolano l'un l'altro, di fare leggi e circolari che contraddicono altre leggi e altre circolari, nonché di aggiungere enti, società, agenzie ed authority, era inevitabile che si arrivasse alla paralisi. La durata media di un procedimento civile per inadempienza contrattuale in Italia è di 1.210 giorni, più del triplo rispetto a Germania, Francia e Regno Unito (394, 390, 399 giorni rispettivamente). Una procedura fallimentare va avanti in media per 2.567 giorni. Ciò favorisce sicuramente la classe degli avvocati, tanto numerosi da superare nella sola città di Roma quelli di tutta la Francia, ma di certo non le imprese, né italiane né straniere che hanno appunto ridotto al minimo gli investimenti nel nostro Paese⁵¹. Il gravame giudiziario è uno dei tanti pesi che la burocrazia *made in Italy* carica sulle spalle di chi produce. Confartigianato ha calcolato che il costo burocratico per le imprese sfiora ormai i due punti di PIL: 30 miliardi e 980 milioni, ossia 7.091 euro in media per ogni

⁵¹ S. Rizzo, "Una legge semplifica, quattro complicano – Così la burocrazia ci fa perdere 30 miliardi", Il Corriere della Sera, 08/07/2013 pp. 4 – 5

azienda al di sotto dei 250 dipendenti. Cesare Fumagalli, segretario di Confartigianato, afferma: “E’ come se nella competizione internazionale i nostri corressero con uno zaino pieno di sassi”. Fra i sassi, ovviamente, c’è anche quello della arretratezza tecnologica della pubblica amministrazione ed infatti non è un caso che solo 928 su oltre 8.000 Comuni sono in grado di svolgere tutte le pratiche per via telematica, pagamenti compresi, e solo 2.449 intrattengono con i fornitori rapporti di fatturazione elettronica. Questo inevitabilmente contribuisce al ritardo enorme con cui il pubblico onora i propri impegni. La burocrazia è così fitta che le amministrazioni pubbliche, dopo aver accumulato un debito con i fornitori di oltre 100 miliardi, ora che potrebbero ripianarne almeno una parte sono costrette ad uno slalom procedurale per pagare le imprese, vittime di una ulteriore beffa. Un’altra questione importante è legata ai permessi edilizi; in Italia i giorni necessari per ottenere un permesso edilizio sono in media 234, contro i 184 della Francia, i 99 del Regno Unito ed i 97 della Germania. Inoltre non vanno tralasciati gli innumerevoli strumenti urbanistici attraverso cui bisogna districarsi nei casi di opere appena più complesse di una semplice ristrutturazione. Tali vincoli non sono però riusciti ad impedire al Paese più iper regolato di diventare campione europeo di illegalità ed abusivismo edilizio, anzi, hanno contribuito a rendere ancora più tortuoso ogni processo decisionale condizionato da un numero incredibile di soggetti competenti. Dunque è inutile meravigliarsi che la spesa pubblica abbia superato di slancio il 50% del PIL senza aver fatto crescere la ricchezza nazionale, accentuando diverse problematiche in un periodo di forte crisi.

La situazione di una ripresa difficile dalla crisi è comunque una situazione che interessa in generale non soltanto l’Italia, ma anche il resto dell’Europa, come è stato possibile osservare anche in precedenza esaminando alcuni rapporti Istat. Nell’area dell’euro, a partire da Dicembre 2012 il clima di fiducia di famiglie ed imprese è migliorato, ma solo marginalmente, e come si legge nel rapporto *Euro-zone economic outlook* del 4 Luglio 2013, dopo un recupero moderato nel 2007 (0,1%), ci si attende che la produzione industriale cresca entro la fine del 2013 soprattutto grazie all’accelerazione del commercio mondiale. Le tensioni finanziarie sui mercati europei hanno continuato a stabilizzarsi ed il Pil è in una fase di ripresa molto lenta, e questo grazie all’accelerazione della domanda internazionale trainata dal rafforzamento della ripresa negli Stati Uniti e nei mercati emergenti; i rendimenti dei titoli di Stato nei paesi periferici, tuttavia, hanno continuato a ridursi e lo spread medio rispetto ai titoli tedeschi ha recentemente toccato il minimo a partire già dalla metà del 2011. Il rapporto esaminato sottolinea che le misure di consolidamento fiscale ed il deterioramento delle condizioni del mercato del lavoro continueranno a gravare sul reddito disponibile delle famiglie. Inoltre, il potere di acquisto in termini reali in media diminuirebbe nonostante la decelerazione dell’inflazione. La situazione negativa del tasso di crescita degli investimenti fissi lordi potrebbe migliorare grazie all’accelerazione della domanda

mondiale ed alla necessità di ricostruire la capacità produttiva persa a causa della crisi. Le previsioni dei tre principali Istituti congiunturali europei (IFO, INSEE ed ISTAT) indicano un graduale allentamento delle tensioni sul mercato del debito sovrano, sebbene le condizioni creditizie rimarranno rigide in alcune nazioni. Per quanto concerne l'inflazione, si prevede che questa diminuisca entro la fine del 2013 scendendo all'1,3%, sotto l'ipotesi che il prezzo del petrolio si stabilizzi a 103 dollari al barile e che il tasso di cambio dollaro/euro fluttui attorno a 1,30. L'effetto base dei prezzi energetici relativamente più alti nella prima metà del 2012, così come i passati incrementi nelle imposte indirette, dovrebbe contribuire alla decelerazione dell'inflazione⁵².

10.4 La semplificazione burocratica tramite la digitalizzazione dei rapporti con le PA

L'importanza dell'informatizzazione in un'impresa è fondamentale nell'ottica dell'ottimizzazione dei tempi e delle risorse come ampiamente presentato nel documento redatto a cura del *Dipartimento per la digitalizzazione della PA e l'innovazione tecnologica* in concerto con *Confindustria servizi innovativi e tecnologici* dal titolo "Osservatorio Italia digitale 2.0". L'Italia ha piena coscienza della strategicità della digitalizzazione dell'e-procurement nell'acquisto di beni e servizi. In questo senso il Piano e-Gov 2012 promosso dal Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione si presenta come una straordinaria opportunità per superare l'inefficienza della burocrazia, semplificare le procedure, ridurre i costi, dematerializzare e standardizzare i processi. Il finanziamento disposto dal Governo è per ora di 1,4 mld ma tuttavia gli investimenti indispensabili per le reti di nuova generazione sono stimati in oltre 10 mld nei prossimi cinque anni. Nelle intenzioni di rilancio delle imprese c'è anche la volontà di stimolare la collaborazione tra università ed imprese eliminando totalmente o parzialmente l'IRAP per i ricercatori impiegati in azienda.

Tra i progetti di implementazione di utilizzo della tecnologia si può menzionare ad esempio l'accesso alla filiera del Turismo/Cultura, che prevede la realizzazione di una piattaforma per consentire al visitatore di accedere in mobilità a tutti i servizi di cui ha bisogno in Italia, grazie alla smaterializzazione dei processi di acquisto e alla digitalizzazione dei contenuti riguardanti i beni culturali presenti nel nostro Paese. Nel settore dell'Energia è in corso l'elaborazione di un modello per migliorare l'efficienza energetica degli edifici pubblici, anche con riferimento a scuole ed ospedali, per ridurre la spesa e l'emissione di CO₂. Nel campo dei Trasporti si sta lavorando ad una piattaforma di logistica urbana che aiuti le città italiane a decongestionare il traffico delle merci nell'ultimo miglio, riducendo il parco veicoli in circolazione e conseguentemente l'inquinamento.

⁵² "Euro-zone economic outlook", Pubblicazione dei tre principali istituti congiunturali europei IFO, INSEE, ISTAT, 04/07/2013

Per le PMI a stampo industriale si sta pensando alla realizzazione di pacchetti modulari per aiutare le imprese a migliorare la propria organizzazione attraverso servizi di informatica avanzata.

Per tutti i settori il modello di sviluppo, che anche in periodi di crisi come quello attuale sembra l'unico a garantire rendimenti positivi, è quello basato sull'innovazione delle tecnologie informatiche e delle comunicazioni elettroniche, sui servizi *internet based* e sulle connessioni a banda larga, *wired* o *wireless*.

La diffusione di piattaforme ICT di base (PC, banda larga, sito web, software) nella fascia di imprese sopra i 50 dipendenti vede l'Italia sostanzialmente allineata rispetto alla media dei 27 paesi UE. Il ritardo si coglie invece nella piccola dimensione, caratteristica dell'imprenditoria italiana più che altrove: già nella fascia 10-49 addetti, ad esempio, la penetrazione della banda larga scende al di sotto della media UE15.

Per quanto riguarda la disponibilità dei 20 servizi di *e-Government*, l'Italia si trova ampiamente sopra la media UE27, in compagnia dei principali paesi continentali. Negli anni scorsi la PA italiana ha fatto importanti investimenti e sforzi organizzativi per migliorare una serie di servizi on-line, di tipo fiscale o relativi agli adempimenti delle imprese.

Per le nuove imprese che volessero stabilirsi sul territorio italiano c'è quindi la possibilità di avere molteplici servizi di carattere digitale, con la consapevolezza che lo Stato ha pianificato di investire molti capitali in questo ambito che rappresenta il futuro competitivo dell'Italia.

11. ANALISI DELLE IMPRESE NELLA PROVINCIA DI VARESE

In questo capitolo vengono presentati i principali risultati provinciali dell'attività di aggiornamento a Dicembre 2011 del sistema informativo SMAIL Lombardia – Sistema di Monitoraggio Annuale delle Imprese e del Lavoro, realizzato dal Gruppo CLAS per conto di Unioncamere Lombardia.

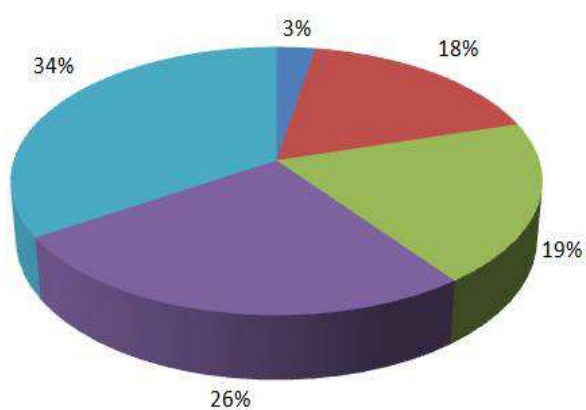
Innanzitutto va precisato che l'attuale campo di osservazione di SMAIL Lombardia comprende tutte le imprese e gli altri soggetti iscritti al Registro imprese o al REA della Camera di Commercio lombarde, a cui risulta associato almeno un addetto, dipendente o imprenditore. Si considera dipendente qualunque lavoratore presente nell'impresa per almeno un giorno nel mese di riferimento, escludendo i lavoratori con contratto di somministrazione (interinali). Si considera imprenditore il titolare o socio dell'impresa o altra persona avente carica operativa nell'impresa. L'archivio esaminato include le imprese attive in provincia ed i relativi addetti, nonché le unità locali attive in provincia ed i relativi addetti. Più precisamente per unità locale si intende il luogo in cui viene effettuata la produzione di beni o servizi come stabilimenti, laboratori, negozi, ristoranti, alberghi, bar, uffici, studi professionali, magazzini ecc.

Nell'analisi dei dati presentata, si consideri che il numero dei dipendenti di attività di tipo stagionale, ove normalmente si instaurano rapporti di lavoro a tempo determinato di breve e brevissimo periodo, può riflettere oscillazioni anche rilevanti in relazione al variare del numero di giornate lavorate nel mese.

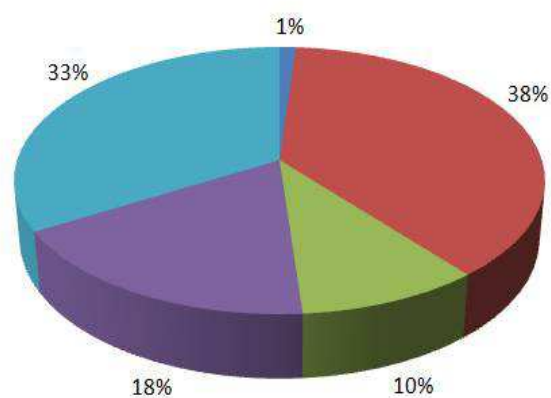
La fonte dei dati di seguito presentati è l'archivio SMAIL; i dati sono stati elaborati dagli autori per la realizzazione delle tabelle e dei grafici che seguono.

Tabella 15: Imprese attive in provincia e addetti per settore di attività economica

	Dicembre 2010		Dicembre 2011		Var. % Dicembre 2010/2011	
	Imprese attive in provincia	Addetti	Imprese attive in provincia	Addetti	Imprese attive in provincia	Addetti
TOTALE	63.800	269.563	63.582	267.780	-0,3	-0,7
Settori						
Agricoltura	1.711	3.027	1.730	3.071	1,1	1,5
Industria	11.456	103.233	11.204	101.653	-2,2	-1,5
Costruzioni	12.478	26.804	12.425	25.951	-0,4	-3,2
Commercio	16.586	47.387	16.533	47.476	-0,3	0,2
Altri servizi	21.569	89.112	21.690	89.629	0,6	0,6



Imprese



Addetti

Tabella 16: Unità locali attive in provincia e addetti per settore di attività economica

	Dicembre 2010		Dicembre 2011		Var. % Dicembre 2010/2011	
	UL attive in provincia	Addetti	UL attive in provincia	Addetti	UL attive in provincia	Addetti
TOTALE	73.220	269.563	73.051	267.780	-0,2	-0,7
Settori						
Agricoltura	1.821	3.031	1.843	3.067	1,2	1,2
Industria	13.236	102.989	12.965	101.425	-2	-1,5
Costruzioni	13.483	26.655	13.419	25.824	-0,5	-3,1
Commercio	19.461	47.819	19.406	47.875	-0,3	0,1
Altri servizi	25.219	89.069	25.418	89.589	0,8	0,6

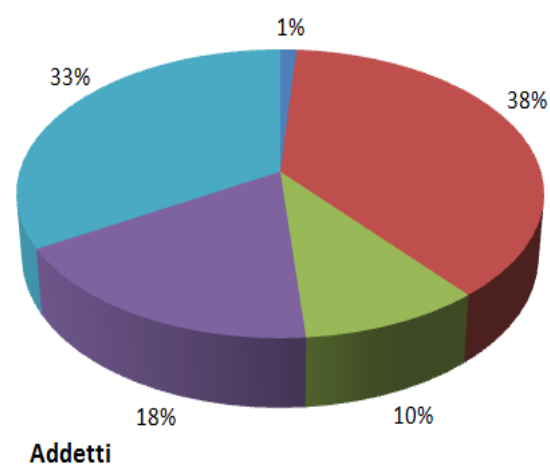
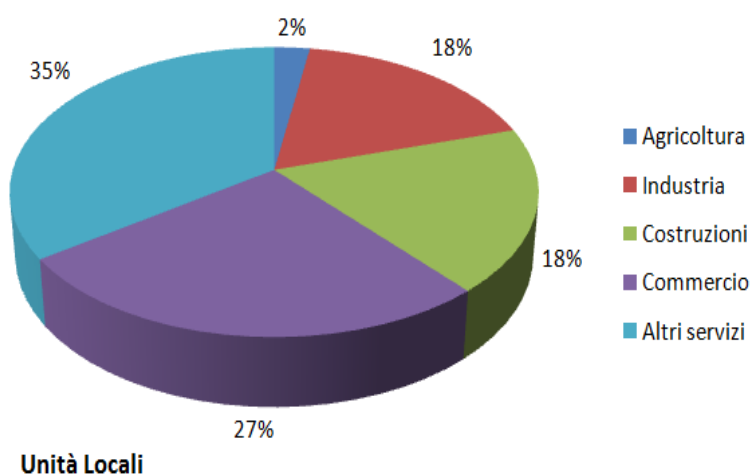


Tabella 17: Unità locali, addetti e dipendenti per settore di attività economica

	Unità Locali	Addetti	Dipendenti
TOTALE	73.051	267.780	199.128
<i>Agricoltura, silvicoltura e pesca</i>	1.843	3.067	1.112
<i>Industria</i>	12.601	98.592	86.534
Alimentari e bevande	536	3.909	3.313
Tessile, abbigliamento, cuoio-calzature	2.652	16.544	13.980
Legno e mobili	813	2.409	1.524
Carta, cartotecnica e stampa	562	4.465	3.906
Chimica farmaceutica	326	6.960	6.761
Fabbricazione di articoli in plastica e in gomma	781	9.348	8.644
Lavorazione dei minerali non metalliferi	307	1.851	1.565
Metallurgia e prodotti in metallo	2.896	18.192	15.198
Macchine e apparecchiature elettriche ed elettroniche	883	11.584	10.848
Fabbricazione di macchinari e attrezzature	1.230	10.338	9.381
Fabbricazione di mezzi di trasporto	217	8.087	7.904
Altre industrie	1.398	4.905	3.510
<i>Public Utilities</i>	364	2.833	2.616
<i>Costruzioni</i>	13.419	25.824	12.438
<i>Servizi</i>	44.824	137.464	96.428
Commercio ingrosso, dettaglio e comm-ripar. autoveicoli	19.406	47.875	29.849
Trasporti e attività connesse	2.589	19.746	17.809
Servizi di alloggio	295	1.514	1.265
Servizi alla ristorazione	4.881	16.945	11.791
Informatica e telecomunicazioni	1.404	4.275	3.042
Servizi finanziari e assicurativi	2.377	7.156	5.469
Consul.ammin., studi tecnici, ric.merc., altre attiv.prof.	2.847	5.812	3.283
Pulizie, manut.verde, vigil., noleggio, altri serv.impr.	2.852	10.171	7.754
Sanità, assistenza sociale e istruzione	1.272	11.743	10.942
Attiv.ricreative, artist., cult., ripar., altri serv.pers.	4.467	8.767	4.263
Altri servizi	2.434	3.460	961

Tabella 18: Imprese attive in provincia per classe dimensionale e forma giuridica

	Totale	Classe dimensionale per addetti*		
		1-9	10-49	50 e oltre
Imprese attive in provincia	63.582	59.588	3.440	554
Ditte individuali	33.297	33.130	165	2
Società di persone	13.309	12.672	630	7
Società azionarie	1.341	631	408	302
Società a responsabilità limitata	14.218	12.064	1.994	160
Cooperative	839	654	135	50
Altre forme	578	437	108	33

Nel grafico che segue vengono riportate le imprese attive per forma giuridica a Dicembre 2011:

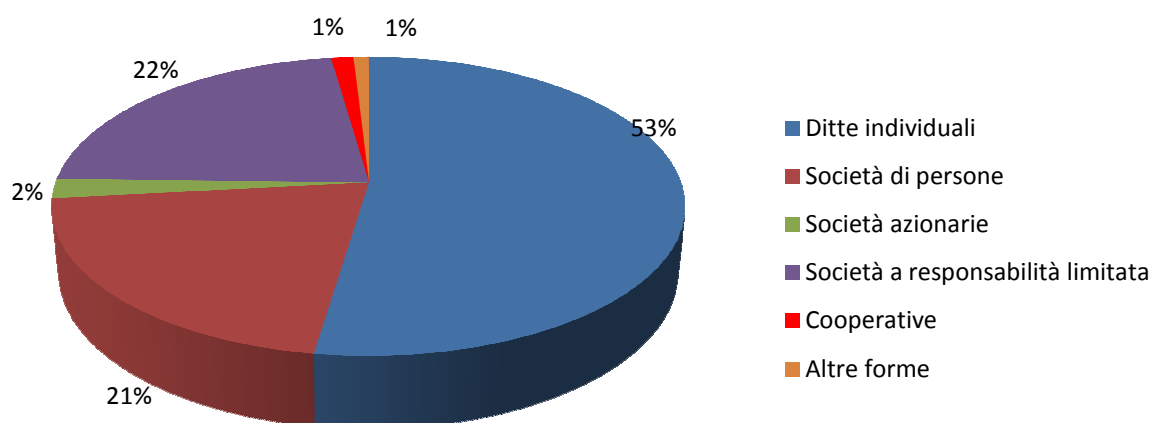


Tabella 19: Imprese attive in provincia, unità locali e relativi addetti per periodo

	Dic. '07	Dic. '08	Dic. '09	Dic. '10	Dic. '11	Variazioni %				2007-11
						2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	
Imprese attive in provincia	63.419	64.336	63.615	63.800	63.582	1,4	-1,1	0,3	-0,3	0,3
Unità locali	72.797	73.850	72.980	73.220	73.051	1,4	-1,2	0,3	-0,2	0,3
Addetti	280.757	279.869	272.509	269.563	267.780	-0,3	-2,6	-1,1	-0,7	-4,6
Imprenditori	68.797	69.657	68.792	69.010	68.652	1,3	-1,2	0,3	-0,5	-0,2
Dipendenti	211.960	210.212	203.717	200.553	199.128	-0,8	-3,1	-1,6	-0,7	-6,1

Variazioni % delle imprese attive in provincia e relativi addetti

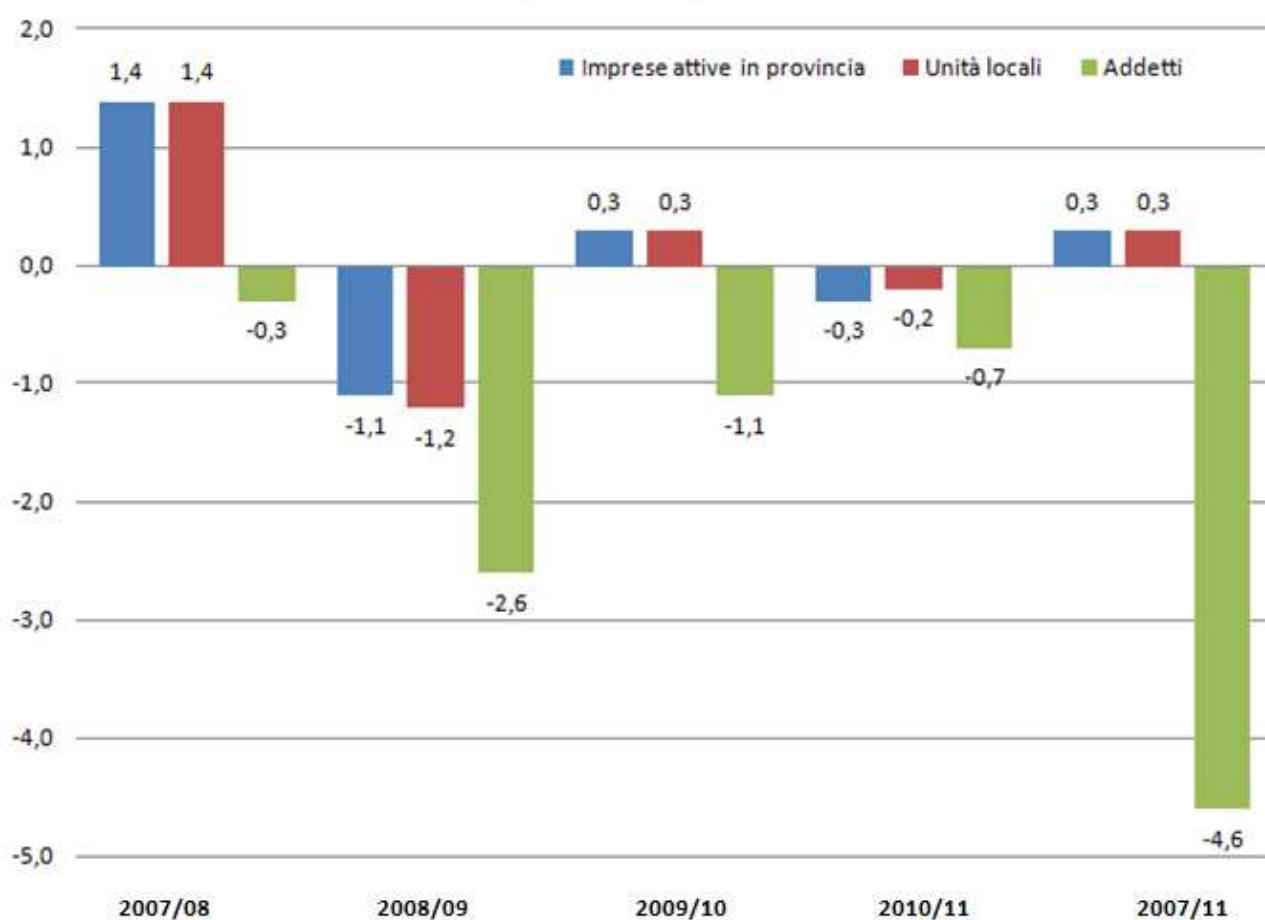


Tabella 20: Unità locali per settore di attività economica e periodo

	Valori assoluti					Variazioni %				
	Dic. '07	Dic. '08	Dic. '09	Dic. '10	Dic. '11	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2007/11
TOTALE	72.797	73.850	72.980	73.220	73.051	1,4	-1,2	0,3	-0,2	0,3
Agricoltura, silvicoltura e pesca	1.854	1.847	1.824	1.821	1.843	-0,4	-1,2	-0,2	1,2	-0,6
Industria	13.643	13.584	13.185	12.890	12.601	-0,4	-2,9	-2,2	-2,2	-7,6
Alimentari e bevande	541	541	541	541	536	0,0	0,0	0,0	-0,9	-0,9
Tessile, abbigliamento, cuoio-calzature	3.085	2.967	2.837	2.739	2.652	-3,8	-4,4	-3,5	-3,2	-14,0
Legno e mobili	921	892	862	827	813	-3,1	-3,4	-4,1	-1,7	-11,7
Carta, cartotecnica e stampa	616	617	598	591	562	0,2	-3,1	-1,2	-4,9	-8,8
Chimica farmaceutica	325	327	321	324	326	0,6	-1,8	0,9	0,6	0,3
Fabbricazione di articoli in plastica e in gomma	875	888	844	806	781	1,5	-5,0	-4,5	-3,1	-10,7
Lavorazione dei minerali non metalliferi	328	324	324	315	307	-1,2	0,0	-2,8	-2,5	-6,4
Metallurgia e prodotti in metallo	3.129	3.159	3.049	2.963	2.896	1,0	-3,5	-2,8	-2,3	-7,4
Macchine e apparecchiature elettriche ed elettroniche	1.031	1.036	974	930	883	0,5	-6,0	-4,5	-5,1	-14,4
Fabbricazione di macchinari e attrezzature	1.283	1.299	1.272	1.253	1.230	1,2	-2,1	-1,5	-1,8	-4,1
Fabbricazione di mezzi di trasporto	234	232	220	224	217	-0,9	-5,2	1,8	-3,1	-7,3
Altre industrie	1.275	1.302	1.343	1.377	1.398	2,1	3,1	2,5	1,5	9,6
Public Utilities	327	330	336	346	364	0,9	1,8	3,0	5,2	11,3
Costruzioni	13.366	13.785	13.424	13.483	13.419	3,1	-2,6	0,4	-0,5	0,4
Servizi	43.607	44.304	44.211	44.680	44.824	1,6	-0,2	1,1	0,3	2,8
Commercio ingrosso, dettaglio e comm-ripar. autoveicoli	19.403	19.523	19.446	19.461	19.406	0,6	-0,4	0,1	-0,3	0,0
Trasporti e attività connesse	2.723	2.707	2.608	2.604	2.589	-0,6	-3,7	-0,2	-0,6	-4,9
Servizi di alloggio	261	271	276	292	295	3,8	1,8	5,8	1,0	13,0
Servizi alla ristorazione	4.455	4.591	4.696	4.814	4.881	3,1	2,3	2,5	1,4	9,6
Informatica e telecomunicazioni	1.295	1.333	1.343	1.346	1.404	2,9	0,8	0,2	4,3	8,4
Servizi finanziari e assicurativi	2.395	2.409	2.378	2.375	2.377	0,6	-1,3	-0,1	0,1	-0,8
Consul.ammin., studi tecnici, ric.merc., altre attiv.prof.	2.652	2.730	2.734	2.840	2.847	2,9	0,1	3,9	0,2	7,4
Pulizie, manut.verde, vigil., noleggio, altri serv.impr.	2.626	2.758	2.706	2.792	2.852	5,0	-1,9	3,2	2,1	8,6
Sanità, assistenza sociale e istruzione	1.138	1.190	1.221	1.265	1.272	4,6	2,6	3,6	0,6	11,8
Attiv.ricreative, artist., cult., ripar., altri serv.pers.	4.235	4.299	4.336	4.421	4.467	1,5	0,9	2,0	1,0	5,5
Altri servizi	2.424	2.493	2.467	2.470	2.434	2,8	-1,0	0,1	-1,5	0,4

Tabella 21: Addetti alle unità locali per settore di attività economica e periodo

	Valori assoluti					Variazioni %				
	Dic. '07	Dic. '08	Dic. '09	Dic. '10	Dic. '11	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2007/11
TOTALE	280.757	279.869	272.509	269.563	267.780	-0,3	-2,6	-1,1	-0,7	-4,6
Agricoltura, silvicoltura e pesca	3.042	3.049	2.996	3.031	3.067	0,2	-1,7	1,2	1,2	0,8
Industria	111.629	108.877	103.682	100.156	98.529	-2,5	-4,8	-3,4	-1,6	-11,7
Alimentari e bevande	4.259	3.994	3.922	3.889	3.909	-6,2	-1,8	-0,8	0,5	-8,2
Tessile, abbigliamento, cuoio-calzature	21.351	19.766	18.257	17.148	16.544	-7,4	-7,6	-6,1	-3,5	-22,5
Legno e mobili	2.717	2.674	2.550	2.440	2.409	-1,6	-4,6	-4,3	-1,3	-11,3
Carta, cartotecnica e stampa	5.057	4.866	4.680	4.534	4.465	-3,8	-3,8	-3,1	-1,5	-11,7
Chimica farmaceutica	7.430	7.185	7.050	7.071	6.960	-3,3	-1,9	0,3	-1,6	-6,3
Fabbricazione di articoli in plastica e in gomma	10.199	9.968	9.595	9.456	9.348	-2,3	-3,7	-1,4	-1,1	-8,3
Lavorazione dei minerali non metalliferi	2.062	2.025	1.981	1.878	1.851	-1,8	-2,2	-5,2	-1,4	-10,2
Metallurgia e prodotti in metallo	20.604	20.574	19.272	18.441	18.192	-0,1	-6,3	-4,3	-1,4	-11,7
Macchine e apparecchiature elettriche ed elettroniche	13.271	13.166	12.480	11.881	11.584	-0,8	-5,2	-4,8	-2,5	-12,7
Fabbricazione di macchinari e attrezzature	11.450	11.387	10.807	10.488	10.338	-0,6	-5,1	-3,0	-1,4	-9,7
Fabbricazione di mezzi di trasporto	8.197	8.365	8.339	8.246	8.087	2,0	-0,3	-1,1	-1,9	-1,3
Altre industrie	5.032	4.907	4.749	4.684	4.905	-2,5	-3,2	-1,4	4,7	-2,5
Public Utilities	2.748	2.814	2.799	2.833	2.833	2,4	-0,5	1,2	0,0	3,1
Costruzioni	28.790	28.880	27.458	26.655	25.824	0,3	-4,9	-2,9	-3,1	-10,3
Servizi	134.548	136.249	135.574	136.888	137.464	1,3	-0,5	1,0	0,4	2,2
Commercio ingrosso, dettaglio e comm-ripar. autoveicoli	48.440	48.469	47.743	47.819	47.875	0,1	-1,5	0,2	0,1	-1,2
Trasporti e attività connesse	20.735	21.134	20.127	20.276	19.746	1,9	-4,8	0,7	-2,6	-4,8
Servizi di alloggio	1.456	1.504	1.403	1.509	1.514	3,3	-6,7	7,6	0,3	4,0
Servizi alla ristorazione	14.655	14.685	15.563	16.021	16.945	0,2	6,0	2,9	5,8	15,6
Informatica e telecomunicazioni	4.109	4.259	4.322	4.266	4.275	3,7	1,5	-1,3	0,2	4,0
Servizi finanziari e assicurativi	7.417	7.459	7.368	7.262	7.156	0,6	-1,2	-1,4	-1,5	-3,5
Consul.ammin., studi tecnici, ric.merc., altre attiv.prof.	5.352	5.566	5.603	5.726	5.812	4,0	0,7	2,2	1,5	8,6
Pulizie, manut.verde, vigil., noleggio, altri serv.impr.	10.199	10.301	10.051	10.080	10.171	1,0	-2,4	0,3	0,9	-0,3
Sanità, assistenza sociale e istruzione	10.393	10.939	11.466	11.735	11.743	5,3	4,8	2,3	0,1	13,0
Attiv.ricreative, artist., cult., ripar., altri serv.pers.	8.261	8.354	8.514	8.753	8.767	1,1	1,9	2,8	0,2	6,1
Altri servizi	3.531	3.579	3.414	3.441	3.460	1,4	-4,6	0,8	0,6	-2,0

Tabella 22: Dipendenti alle unità locali per settore di attività economica e periodo

	Valori assoluti					Variazioni %				
	Dic. '07	Dic. '08	Dic. '09	Dic. '10	Dic. '11	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2007/11
TOTALE	211.960	210.212	203.717	200.553	199.128	-0,8	-3,1	-1,6	-0,7	-6,1
Agricoltura, silvicoltura e pesca	1.084	1.087	1.052	1.091	1.112	0,2	-3,2	3,7	1,9	2,6
Industria	98.414	95.773	91.028	87.764	86.534	-2,7	-5,0	-3,6	-1,4	-12,1
Alimentari e bevande	3.623	3.359	3.308	3.279	3.313	-7,3	-1,5	-0,9	1,0	-8,6
Tessile, abbigliamento, cuoio-calzature	18.323	16.847	15.508	14.488	13.980	-8,1	-7,9	-6,6	-3,5	-23,7
Legno e mobili	1.727	1.711	1.621	1.544	1.524	-0,9	-5,3	-4,8	-1,3	-11,8
Carta, cartotecnica e stampa	4.443	4.254	4.084	3.949	3.906	-4,3	-4,0	-3,3	-1,1	-12,1
Chimica farmaceutica	7.242	6.989	6.859	6.874	6.761	-3,5	-1,9	0,2	-1,6	-6,6
Fabbricazione di articoli in plastica e in gomma	9.418	9.179	8.839	8.724	8.644	-2,5	-3,7	-1,3	-0,9	-8,2
Lavorazione dei minerali non metalliferi	1.741	1.707	1.674	1.579	1.565	-2,0	-1,9	-5,7	-0,9	-10,1
Metallurgia e prodotti in metallo	17.384	17.335	16.123	15.365	15.198	-0,3	-7,0	-4,7	-1,1	-12,6
Macchine e apparecchiature elettriche ed elettroniche	12.408	12.315	11.672	11.099	10.848	-0,7	-5,2	-4,9	-2,3	-12,6
Fabbricazione di macchinari e attrezzature	10.404	10.334	9.794	9.503	9.381	-0,7	-5,2	-3,0	-1,3	-9,8
Fabbricazione di mezzi di trasporto	8.001	8.172	8.152	8.061	7.904	2,1	-0,2	-1,1	-1,9	-1,2
Altre industrie	3.700	3.571	3.394	3.299	3.510	-3,5	-5,0	-2,8	6,4	-5,1
Public Utilities	2.554	2.631	2.611	2.637	2.616	3,0	-0,8	1,0	-0,8	2,4
Costruzioni	15.478	15.145	14.076	13.214	12.438	-2,2	-7,1	-6,1	-5,9	-19,6
Servizi	94.430	95.576	94.950	95.847	96.428	1,2	-0,7	0,9	0,6	2,1
Commercio ingrosso, dettaglio e comm-ripar. autoveicoli	30.264	30.254	29.604	29.669	29.849	0,0	-2,1	0,2	0,6	-1,4
Trasporti e attività connesse	18.651	19.066	18.157	18.307	17.809	2,2	-4,8	0,8	-2,7	-4,5
Servizi di alloggio	1.234	1.274	1.168	1.259	1.265	3,2	-8,3	-7,8	0,5	2,5
Servizi alla ristorazione	9.861	9.747	10.572	10.928	11.791	-1,2	8,5	3,4	7,9	19,6
Informatica e telecomunicazioni	2.982	3.100	3.156	3.097	3.042	4,0	1,8	-1,9	-1,8	2,0
Servizi finanziari e assicurativi	5.754	5.776	5.702	5.583	5.469	0,4	-1,3	-2,1	-2,0	-5,0
Consul.ammin., studi tecnici, ric.merc., altre attiv.prof.	2.988	3.151	3.165	3.192	3.283	5,5	0,4	0,9	2,9	9,9
Pulizie, manut.verde, vigil., noleggio, altri serv.impr.	8.010	7.984	7.737	7.689	7.754	-0,3	-3,1	-0,6	0,8	-3,2
Sanità, assistenza sociale e istruzione	9.623	10.155	10.691	10.932	10.942	5,5	5,3	2,3	0,1	13,7
Attiv.recreative, artist., cult., ripar., altri serv.pers.	3.956	3.983	4.114	4.276	4.263	0,7	3,3	3,9	-0,3	7,8
Altri servizi	1.107	1.086	884	915	961	-1,9	-18,6	3,5	5,0	-13,2

Tabella 23: Imprese attive in provincia, imprenditori, dipendenti per anzianità d'impresa e periodo

	Valori assoluti					Variazioni %				
	Dic. '07	Dic. '08	Dic. '09	Dic. '10	Dic. '11	2007/08	2008/09	2009/10	2010/2011	2007/2011
Imprese attive	63.419	64.336	63.615	63.800	63.582	1,4	-1,1	0,3	-0,3	0,3
in provincia										
fino a 2 anni	10.458	10.554	9.598	9.373	8.759	0,9	-9,1	-2,3	-6,6	16,2
da 3 a 5 anni	10.490	11.007	11.379	11.460	11.267	4,9	3,4	0,7	-1,7	7,4
da 6 a 9 anni	10.161	10.041	10.020	10.030	10.472	-1,2	-0,2	-0,1	4,4	3,1
da 10 a 20 anni	16.934	16.955	16.683	16.680	16.655	0,1	-1,6	0,0	-0,1	-1,6
oltre 20 anni	15.376	15.779	15.935	16.257	16.429	2,6	1,0	2,0	1,1	6,8
Imprenditori	68.797	69.657	68.729	69.010	68.652	1,3	-1,2	0,3	-0,5	-0,2
fino a 2 anni	10.249	10.395	9.469	9.288	8.716	1,4	-8,9	-1,9	-6,2	-15,0
da 3 a 5 anni	10.513	11.032	11.367	11.488	11.294	4,9	3,0	1,1	-1,7	7,4
da 6 a 9 anni	10.386	10.204	10.182	10.191	10.651	-1,8	-0,2	0,1	4,5	2,6
da 10 a 20 anni	18.915	18.804	18.452	18.327	18.067	-0,6	-1,9	-0,7	-1,4	-4,5
oltre 20 anni	18.734	19.222	19.322	19.716	19.924	2,6	0,5	2,0	1,1	6,4
Dipendenti	211.960	210.212	203.717	200.553	199.128	-0,8	-3,1	-1,6	-0,7	-6,1
fino a 2 anni	20.444	18.309	15.900	14.470	12.115	-10,4	-13,2	-9,0	-16,3	-40,7
da 3 a 5 anni	23.862	22.191	21.780	20.082	19.804	-7,0	-1,9	-7,8	-1,4	-17,0
da 6 a 9 anni	30.653	30.984	27.708	25.742	23.326	1,1	-10,6	-7,1	-9,4	-23,9
da 10 a 20 anni	47.377	48.213	47.246	49.120	52.144	1,8	-2,0	4,0	6,2	10,1
oltre 20 anni	89.624	90.515	91.083	91.139	91.739	1,0	0,6	0,1	0,7	2,4

Tabella 24: Imprese attive in provincia, imprese artigiane e loro addetti per periodo

	Valori assoluti					Variazioni %				
	Dic. '07	Dic. '08	Dic. '09	Dic. '10	Dic. '11	2007/08	2008/09	2009/10	2010/2011	2007/2011
Imprese attive in provincia	63.419	64.336	63.615	63.800	63.582	1,4	-1,1	0,3	-0,3	0,3
di cui: imprese artigiane	24.095	24.362	23.507	23.444	23.174	1,1	-3,5	-0,3	-1,2	-3,8
% imprese provincia	38,0%	37,9%	37,0%	36,7%	36,4%					
Addetti in complesso	280.757	279.869	272.509	269.563	267.780	-0,3	-2,6	-1,1	-0,7	-4,6
di cui: addetti artigiani	58.100	57.073	53.942	52.939	51.987	-1,8	-5,5	-1,9	-1,8	-10,5
% addetti artigiani	20,7%	20,4%	19,8%	19,6%	19,4%					
Dipendenti	211.960	210.212	203.717	200.553	199.128	-0,8	-3,1	-1,6	-0,7	-6,1
di cui: dipendenti artigiani	28.974	27.721	25.663	24.800	24.186	-4,3	-7,4	-3,4	-2,5	-16,5
% dipendenti artigiani	13,7%	13,2%	12,6%	12,4%	12,1%					
Imprenditori	68.797	69.657	68.792	69.010	68.652	1,3	-1,2	0,3	-0,5	-0,2
di cui: imprenditori artigiani	29.126	29.352	28.279	28.139	27.801	0,8	-3,7	-0,5	-1,2	-4,5
% imprenditori artigiani	42,3%	42,1%	41,1%	40,8%	40,5%					

Variazione % imprese artigiane e loro addetti

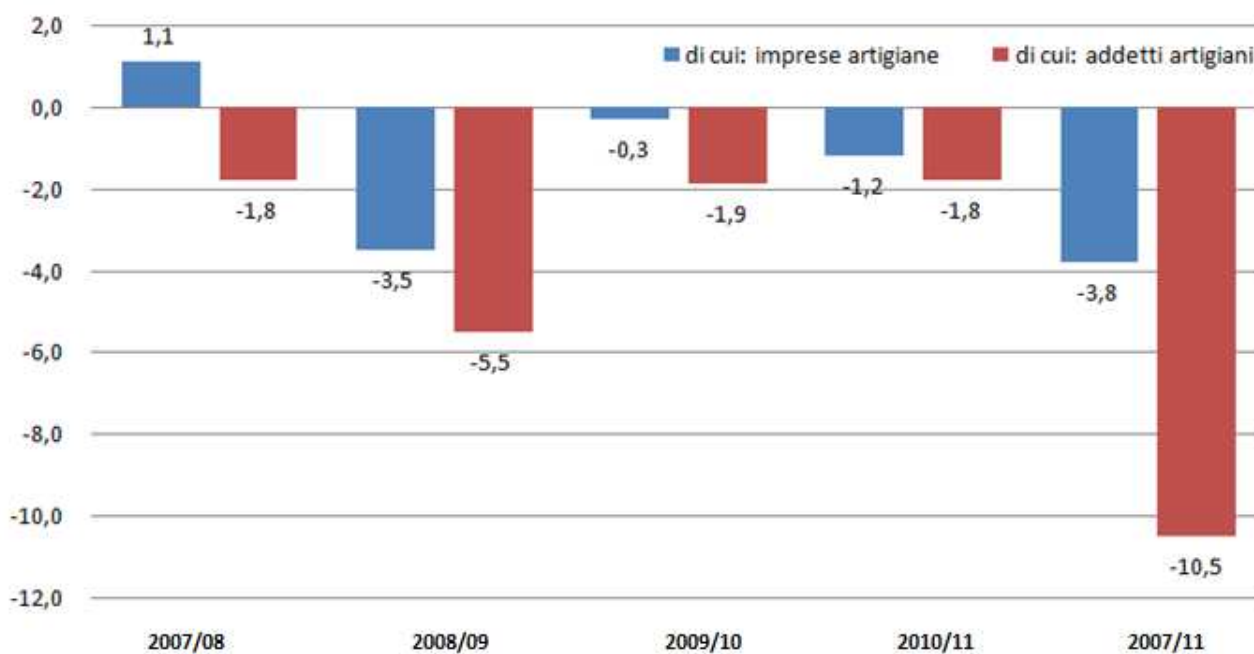


Tabella 25: Unità locali di imprese artigiane per settore di attività economica e periodo

	Valori assoluti					Variazioni %				
	Dic. '07	Dic. '08	Dic. '09	Dic. '10	Dic. '11	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2007/11
TOTALE	26.280	26.504	25.562	25.454	25.185	0,9	-3,6	-0,4	-1,1	-4,2
Agricoltura, silvicoltura e pesca	79	71	63	59	57	-10,1	-11,3	-6,3	-3,4	-27,8
Industria	7.027	6.945	6.591	6.447	6.309	-1,2	-5,1	-2,2	-2,1	-10,2
Alimentari e bevande	365	358	346	350	353	-1,9	-3,4	1,2	0,9	-3,3
Tessile, abbigliamento, cuoio-calzature	1.420	1.376	1.262	1.207	1.159	-3,1	-8,3	-4,4	-4,0	-18,4
Legno e mobili	666	636	606	586	591	-4,5	-4,7	-3,3	0,9	-11,3
Carta, cartotecnica e stampa	316	312	304	301	284	-1,3	-2,6	-1,0	-5,6	-10,1
Chimica farmaceutica	46	47	48	46	45	2,2	2,1	-4,2	-2,2	-2,2
Fabbricazione di articoli in plastica e in gomma	347	342	324	306	299	-1,4	-5,3	-5,6	-2,3	-13,8
Metallurgia e prodotti in metallo	1.848	1.853	1.750	1.697	1.674	0,3	-5,6	-3,0	-1,4	-9,4
Macchine e apparecchiature elettriche ed elettroniche	421	417	360	347	323	-1,0	-13,7	-3,6	-6,9	-23,3
Fabbr. macchinari, attrezzature e mezzi di trasporto	476	479	456	449	438	0,6	-4,8	-1,5	-2,4	-8,0
Altre industrie e Public Utilities	1.122	1.125	1.135	1.158	1.143	0,3	0,9	2,0	-1,3	1,9
Costruzioni	10.937	11.235	10.811	10.805	10.707	2,7	-3,8	-0,1	-0,9	-2,1
Servizi	8.237	8.253	8.097	8.143	8.112	0,2	-1,9	0,6	-0,4	-1,5
Commercio ingrosso, dettaglio e comm-ripar. autoveicoli	1.493	1.455	1.421	1.400	1.367	-2,5	-2,3	-1,5	-2,4	-8,4
Trasporti e attività connesse	1.463	1.439	1.330	1.302	1.263	-1,6	-7,6	-2,1	-3,0	-13,7
Servizi di alloggio e della ristorazione	603	629	652	680	703	4,3	3,7	4,3	3,4	16,6
Consul.ammin., studi tecnici, ric.merc., altre attiv.prof.	367	367	355	351	345	0,0	-3,3	-1,1	-1,7	-6,0
Pulizie, manut.verde, vigil., noleggior, altri serv.impr.	933	981	1.003	1.057	1.095	5,1	2,2	5,4	3,6	17,4
Attiv.ricreative, artist., cult., ripar., altri serv.pers.	3.158	3.159	3.111	3.132	3.121	0,0	-1,5	0,7	-0,4	-1,2
Altri servizi	220	223	225	221	218	1,4	0,9	-1,8	-1,4	-0,9

* Per l'esposizione dei dati relativi al comparto artigiano è stata utilizzata una struttura settoriale più aggregata rispetto a quella presentata nelle altre tavole, accorpando i settori con un numero molto limitato di unità locali e di addetti ed altri, come specificato di seguito:

- Lavorazione dei minerali non metalliferi: compresi in "Altre industrie e Public Utilities"
- Fabbricazione dei mezzi di trasporto: compresi in "Fabbricazione macchinari, attrezzature e mezzi di trasporto"
- Public Utilities: compresi in "Altre industrie e Public Utilities"
- Servizi di alloggio: compresi in "Servizi di alloggio e della ristorazione"
- Informatica e telecomunicazioni: compresi in "Altri servizi"
- Servizi finanziari e assicurativi: compresi in "Altri servizi"
- Sanità, assistenza sociale e istruzione: compresi in "Altri servizi"

Tabella 26: Addetti alle UL di imprese artigiane per settore di attività economica e periodo

	Valori assoluti					Variazioni %				
	Dic. '07	Dic. '08	Dic. '09	Dic. '10	Dic. '11	2007/08	2008/09	2009/10	2010/2011	2007/2011
TOTALE	58.100	57.073	53.942	52.939	51.987	-1,8	-5,5	-1,9	-1,8	-10,5
Agricoltura, silvicoltura e pesca	146	144	131	123	111	-1,4	-9,0	-6,1	-9,8	-24,0
Industria	22.305	21.400	19.838	19.280	18.726	-4,1	-7,3	-2,8	-2,9	-16,0
Alimentari e bevande	1.103	1.079	1.042	1.029	1.069	-2,2	-3,4	-1,2	3,9	-3,1
Tessile, abbigliamento, cuoio-calzature	5.178	4.830	4.366	4.130	3.974	-6,7	-9,6	-5,4	-3,8	-23,3
Legno e mobili	1.572	1.527	1.438	1.398	1.387	-2,9	-5,8	-2,8	-0,8	-11,8
Carta, cartotecnica e stampa	1.218	1.159	1.127	1.078	997	-4,8	-2,8	-4,3	-7,5	-18,1
Chimica farmaceutica	179	172	181	191	183	-3,9	5,2	5,5	-4,2	2,2
Fabbricazione di articoli in plastica e in gomma	1.318	1.223	1.169	1.170	1.127	-7,2	-4,4	0,1	-3,7	-14,5
Metallurgia e prodotti in metallo	6.431	6.333	5.789	5.583	5.446	-1,5	-8,6	-3,6	-2,5	-15,3
Macchine e apparecchiature elettriche ed elettroniche	1.498	1.401	1.188	1.139	1.041	-6,5	-15,2	-4,1	-8,6	-30,5
Fabbr. macchinari, attrezzature e mezzi di trasporto	1.294	1.239	1.174	1.169	1.147	-4,3	-5,2	-0,4	-1,9	-11,4
Altre industrie e Public Utilities	2.514	2.437	2.364	2.393	2.355	-3,1	-3,0	1,2	-1,6	-6,3
Costruzioni	19.839	19.617	18.429	17.846	17.291	-1,1	-6,1	-3,2	-3,1	-12,8
Servizi	15.810	15.912	15.544	15.690	15.859	0,6	-2,3	0,9	1,1	0,3
Commercio ingrosso, dettaglio e comm-ripar. autoveicoli	3.520	3.440	3.348	3.326	3.311	-2,3	-2,7	-0,7	-0,5	-5,9
Trasporti e attività connesse	2.474	2.497	2.256	2.218	2.195	0,9	-9,7	-1,7	-1,0	-11,3
Servizi di alloggio e della ristorazione	1.268	1.321	1.437	1.540	1.724	4,2	8,8	7,2	11,9	36,0
Consul.ammin., studi tecnici, ric.merc., altre attiv.prof.	670	661	636	627	621	-1,3	-3,8	-1,4	-1,0	-7,3
Pulizie, manut.verde, vigil., noleggio, altri serv.impr.	2.062	2.172	2.168	2.285	2.343	5,3	-0,2	5,4	2,5	13,6
Attiv.ricreative, artist., cult., ripar., altri serv.pers.	5.413	5.425	5.298	5.319	5.303	0,2	-2,3	0,4	-0,3	-2,0
Altri servizi	403	396	401	375	362	-1,7	1,3	-6,5	-3,5	-10,2

* Per l'esposizione dei dati relativi al comparto artigiano è stata utilizzata una struttura settoriale più aggregata rispetto a quella presentata nelle altre tavole, accorpando i settori con un numero molto limitato di unità locali e di addetti ed altri, come specificato di seguito:

- Lavorazione dei minerali non metalliferi: compresi in "Altre industrie e Public Utilities"
- Fabbricazione dei mezzi di trasporto: compresi in "Fabbricazione macchinari, attrezzature e mezzi di trasporto"
- Public Utilities: compresi in "Altre industrie e Public Utilities"
- Servizi di alloggio: compresi in "Servizi di alloggio e della ristorazione"
- Informatica e telecomunicazioni: compresi in "Altri servizi"
- Servizi finanziari e assicurativi: compresi in "Altri servizi"
- Sanità, assistenza sociale e istruzione: compresi in "Altri servizi"

Tabella 27: Comuni oggetto di studio in prossimità dell'area di Malpensa

UNITA' LOCALI PER COMUNE E PERIODO										
	Dic. '07	Dic. '08	Dic. '09	Dic. '10	Dic. '11	Variazioni %				
						2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2007/11
Ferno	552	571	568	571	578	3,4	-0,5	0,5	1,2	4,7
Lonate Pozzolo	1.093	1.116	1.093	1.110	1.117	2,1	-2,1	1,6	0,6	2,2
Somma Lombardo	1.498	1.546	1.514	1.558	1.541	3,2	-2,1	2,9	-1,1	2,9
ADDETTI DELLE UNITA' LOCALI PER COMUNE E PERIODO										
	Dic. '07	Dic. '08	Dic. '09	Dic. '10	Dic. '11	Variazioni %				
						2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2007/11
Ferno	3.270	3.413	3.306	3.424	3.468	4,4	-3,1	3,6	1,3	6,1
Lonate Pozzolo	5.664	5.712	5.747	5.752	5.645	0,8	0,6	0,1	-1,9	-0,3
Somma Lombardo	13.977	13.804	13.037	12.805	12.706	-1,2	-5,6	-1,8	-0,8	-9,1
DIPENDENTI DELLE UNITA' LOCALI PER COMUNE E PERIODO										
	Dic. '07	Dic. '08	Dic. '09	Dic. '10	Dic. '11	Variazioni %				
						2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2007/11
Ferno	2.836	2.957	2.848	2.969	3.000	4,3	-3,7	4,2	1,0	5,8
Lonate Pozzolo	4.636	4.669	4.729	4.720	4.611	0,7	1,3	-0,2	-2,3	-0,5
Somma Lombardo	12.614	12.395	11.660	11.393	11.318	-1,7	-5,9	-2,3	-0,7	-10,3

12. ANALISI DEL MERCATO IMMOBILIARE

Gli andamenti delle compravendite degli immobili dei settori terziario, commerciale e produttivo chiudono il 2012 con segni tutti negativi. Nel IV trimestre del 2012, rispetto allo stesso trimestre del 2011, i cali sono elevati in tutti i settori con le perdite maggiori nel settore terziario che registra un calo del -25,6%, mentre il settore commerciale perde il -23,0% e il produttivo diminuisce del -17,1%.⁵³

Tabella 28: Andamenti delle compravendite

NTN	I trim 2012	II trim 2012	III trim 2012	IV trim 2012	Anno 2012
Terziario	2.619	2.622	2.191	3.192	10.624
Commerciale	6.525	6.583	5.420	7.753	26.281
Produttivo	2.281	2.369	2.188	3.183	10.021
Totale	11.425	11.574	9.799	14.128	46.926
Variazione %	I trim 11-12	II trim 11-12	III trim 11-12	IV trim 11-12	Anno 11-12
Terziario	-19,6%	-32,7%	-27,6%	-25,6%	-26,4%
Commerciale	-17,6%	-28,5%	-29,7%	-23,0%	-24,7%
Produttivo	-7,8%	-26,3%	-25,8%	-17,1%	-19,3%
Media totale	-11,3%	-21,9%	-20,8%	-16,4%	-17,6%

Fonte: OMI 2013, Elaborazione degli autori

⁵³ Fonte: Osservatorio Mercato Immobiliare (OMI) 2013

12.1 Il settore commerciale

Nel settore commerciale prosegue la lunga serie delle variazioni negative iniziata nel 2005 interrotta dagli unici rialzi dei III trimestri del 2007 e del 2011. La variazione tendenziale è pari al -23,0%. La flessione si distribuisce uniformemente nelle tre macro aree con il Sud in calo del -23,3%, il Nord, -22,1% e infine il Centro, -20,5%. Nel 2012 complessivamente nel settore commerciale si sono registrate 26.281 NTN in diminuzione del -24,7% rispetto all'anno 2011.⁵⁴

Tabella 29: Variazioni tendenziali settore commerciale

AREA	I trim 2012	II trim 2012	III trim 2012	IV trim 2012	Anno 2012	III trim 11-12	IV trim 11-12	Var % anno 11-12
Nord	3.155	3.242	2.547	3.798	12.741	-25,9%	-23,8%	-24,9%
Centro	14	553	473	628	1.668	-23,6%	-28,6%	-29,1%
Sud	536	528	437	628	2.129	-35,6%	-27,6%	-28,5%
Totale	3.705	4.323	3.457	5.054	26.281	-27,6%	-25,6%	-26,6%

Fonte: OMI 2013, Elaborazione degli autori

12.2 Il settore produttivo

Il settore produttivo, che comprende unità immobiliari censite in catasto come capannoni ed industrie, nel IV trimestre 2012 fa registrare ancora una flessione, come nei precedenti trimestri dell'anno, con un tasso di variazione tendenziale negativo del -17,1%. Tra le macro aree è il Centro a mostrare la flessione più sostenuta, -25,0%, segue il Sud con un calo del -19,2% e infine il Nord perde circa il 15% degli scambi. Su base annuale, il settore produttivo, con 10.020 NTN totali, mostra un calo del -19,7%.⁵⁵

Tabella 30: Variazioni tendenziali settore produttivo

AREA	I trim 2012	II trim 2012	III trim 2012	IV trim 2012	Anno 2012	III trim 11-12	IV trim 11-12	Var % anno 11-12
Nord	1.510	1.557	1.433	2.229	6.729	-27,1%	14,9%	20,1%
Centro	339	387	333	424	1.483	-27,0%	25,0%	24,8%
Sud	432	425	422	530	1.809	-19,8%	19,2%	13,0%
Totale	2.281	2.369	2.188	3.183	10.021	-25,8%	-17,1%	-19,7%

Fonte: OMI 2013, Elaborazione degli autori

⁵⁴ Fonte: Osservatorio Mercato Immobiliare (OMI) 2013

⁵⁵ Fonte: Osservatorio Mercato Immobiliare (OMI)

12.3 Il settore terziario

Le unità immobiliari della tipologia uffici, censite negli archivi catastali nella categoria catastale A/10 (uffici e studi privati), nel 2012 sono circa 632 mila sul territorio nazionale. Per quanto riguarda i valori NTN, con 3.192 NTN mostra nel IV trimestre 2012 un tasso tendenziale in deciso calo, -25,6%, proseguendo il trend negativo del mercato evidenziato dalle flessioni dei precedenti trimestri dell'anno (-19,6%, -32,7% e 27,6%). Tra le diverse aree geografiche la contrazione maggiore si riscontra al Centro, -28,6%; è sostenuto anche il calo riscontrato al Sud, -27,6% e, solo di poco inferiore, è la flessione del mercato al Nord, -23,8%. Complessivamente, nel 2012 nel settore terziario si sono registrate 10.624 NTN, con una variazione annuale pari a -26,6%.⁵⁶

Tabella 31: Variazioni tendenziali settore terziario

AREA	I trim 2012	II trim 2012	III trim 2012	IV trim 2012	Anno 2012	III trim 11-12	IV trim 11-12	Var % anno 11-12
Nord	1.540	1.541	1.281	1.936	6.298	-25,9%	-23,8%	-24,9%
Centro	544	553	473	628	2.198	-23,6%	-28,6%	-29,1%
Sud	536	528	437	628	2.129	-35,6%	-27,6%	-28,5%
Totale	2.620	2.622	2.191	3.192	10.625	-27,6%	-25,6%	-26,6%

Fonte: OMI 2013, Elaborazione degli autori

⁵⁶ Fonte: Osservatorio Mercato Immobiliare (OMI) 2013

13. INDIVIDUAZIONE DEI SETTORI DI MERCATO DI RIFERIMENTO

Giunti a questo punto del nostro lavoro di tesi, risulta opportuno individuare quali siano i principali fattori che caratterizzano il territorio oggetto di studio. Ogni Comune infatti presenta criticità ed opportunità per un eventuale progetto di sviluppo. Dunque di seguito proponiamo un'analisi per descrivere al meglio il contesto in cui ci troviamo ad operare.

Innanzitutto si è già ampiamente discusso delle problematiche connesse all'andamento negativo dell'economia, sia a livello nazionale che a livello regionale. Secondo gli ultimi dati OCSE è stata confermata una contrazione del Pil italiano dell'-1,8%, elemento che sta a significare che l'Italia è l'unico tra i paesi G-7 ancora in recessione per l'anno in corso. La Lombardia, inoltre, secondo l'indice redatto dalla Commissione UE, risulta esclusa dalle prime cento regioni più competitive d'Europa. Dunque le prospettive future, al momento, risultano essere particolarmente negative.

Di questa situazione, secondo i dati raccolti dalla Camera di Commercio sopra riportati, risentono anche le imprese della Provincia di Varese. Nello specifico però le aree oggetto del caso studio sono fortemente influenzate dall'aeroporto di Malpensa. La presenza di un aeroporto internazionale delle dimensioni dell'hub di Malpensa incide fortemente sullo sviluppo economico-sociale del territorio, rappresentando un polo di attrazione di attività imprenditoriali e di occupazione, soprattutto in determinati settori legati alla "subfornitura" di servizi connessi alla filiera del trasporto aereo (logistica, trasporti, ricettività, manutenzione, servizi alle persone e alle imprese e commercio).

Le aree acquisite dalla Pubblica Amministrazione sono abbastanza ampie per poter ragionare su diverse tipologie immobiliari. Inoltre, trattandosi di aree che hanno subito un processo di delocalizzazione che ha riguardato gli immobili ad uso residenziale, sono già presenti opere di urbanizzazione primaria.

Il contesto territoriale in esame è caratterizzato dalla presenza di importanti infrastrutture, nonché oggetto di piani di sviluppo e potenziamento di queste ultime. Esso si colloca all'interno di due delle più importanti reti TEN-T ed è ben collegato con la Città di Milano e la sua Area Metropolitana. Questi potrebbero essere considerati come una serie di vantaggi per eventuali soggetti interessati a particolari investimenti.

Nonostante ciò esistono anche una serie di elementi critici come ad esempio la frammentazione della proprietà acquisita dalla Pubblica Amministrazione. Oltretutto l'aeroporto di Malpensa comporta svariati vincoli. Infatti i comuni limitrofi hanno adottato il piano di rischio di cui all'articolo 707 del Codice di Navigazione Aerea. Questo porta ad escludere diverse tipologie immobiliari per motivi di sicurezza, come precedentemente illustrato.

Detto ciò, le proposte che vengono avanzate sono relative a due specifiche tipologie immobiliari che a nostro avviso possono integrarsi in maniera positiva, portando benefici al territorio ed alla popolazione. Le tipologie scelte sono:

- Struttura a destinazione logistica
- Factory Outlet Village

Di seguito vengono dunque presentati gli studi di mercato dei settori in relazione alle tipologie proposte.

13.1 Il settore della logistica

La logistica moderna od integrata può essere definita come l'insieme di attività che governano flussi di beni e di informazioni, dalle fonti di approvvigionamento ai clienti finali. Essa opera in modo da assicurare che i materiali movimentati giungano sempre dove sono necessari, nel momento in cui sono richiesti, a un costo accettabile ed in buone condizioni. La logistica è un processo di pianificazione, implementazione e controllo dell'efficiente ed efficace flusso e stoccaggio di materie prime, semilavorati e prodotti finiti e delle relative informazioni, dal punto di origine al punto di consumo, con lo scopo di soddisfare le esigenze dei clienti.

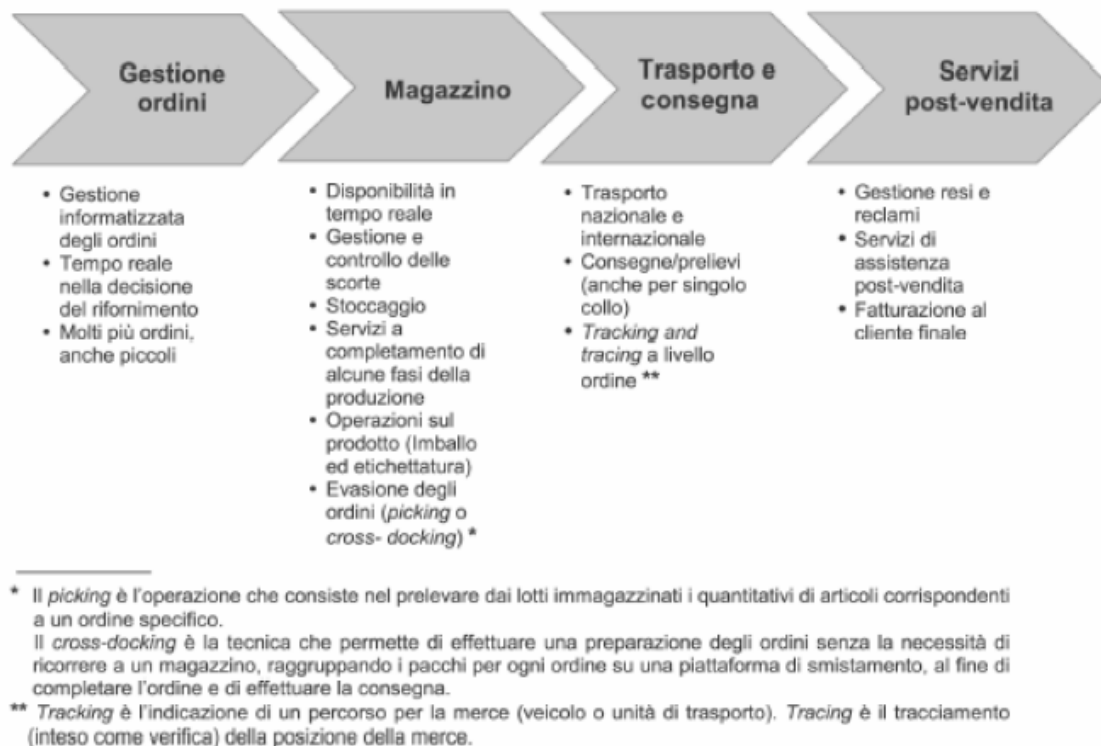
Oltre alla accezione militare, che resta tuttavia valida ancora oggi, la *Society of Logistics Engineers* (SOLE) ha formulato una classificazione in grado di fornire un quadro chiaro ed esauriente delle aree specifiche normalmente individuate sotto la comune dizione di logistica:

- La logistica industriale (o *business logistics*), che in un'azienda industriale ha come obiettivo la gestione fisica, informativa ed organizzativa del flusso dei prodotti dalle fonti di approvvigionamento ai clienti finali.
- La logistica dei grandi volumi (o *bulk logistics*), che riguarda la gestione e la movimentazione di grandi quantità di materiali sfusi, generalmente materie prime (quali petrolio, carbone, cereali, ecc.).
- La logistica di progetto (o *project logistics*), che riguarda la gestione ed il coordinamento delle operazioni di progettazione e realizzazione dei sistemi complessi (quali grandi opere e infrastrutture, centrali elettriche, ecc.).
- La logistica di supporto (o *RAM logistics*), che riguarda la gestione di prodotti ad alta tecnologia (linee aeree con aerei ed elicotteri o altri sistemi complessi) per i quali siano essenziali affidabilità, disponibilità e manutenibilità.
- La logistica di ritorno o logistica inversa (o *reverse logistics*), che è il processo di pianificazione, implementazione e controllo dell'efficienza delle materie prime,

dei semilavorati, dei prodotti finiti e dei correlati flussi informativi dal punto di recupero (o consumo), al punto di origine, con lo scopo di riguadagnare valore da prodotti che hanno esaurito il loro ciclo di vita.

Nell'ambito della gestione d'impresa, quando si parla di logistica si fa riferimento esclusivo alla logistica industriale, o meglio, con una dizione più moderna e corretta, alla logistica integrata⁵⁷.

Figura 37: Il ciclo logistico ideale



Fonte: Politecnico di Milano – Dip. BEST - Lab. Gest. Tec

Le piattaforme logistiche rispondono ad esigenze logistiche evolute con servizi che garantiscono la consegna finale del prodotto, ultimato e personalizzato all'esterno della fabbrica. Dunque si può dire che tutte le lavorazioni accessorie contribuiscono a creare valore, che tanto più corto è il canale distributivo tanto più vengono ridotti i costi e che la distribuzione per più produttori consente di fare economie di scala nei trasporti.

Per quanto concerne l'andamento qualitativo della domanda va precisato che:

- Si ha una maggiore richiesta di servizi logistici
- Si ha una richiesta di tecniche di movimentazione più sofisticate
- Si richiede una maggior frequenza di viaggi con lotti più ridotti
- Si ha una crescente importanza della logistica distributiva

⁵⁷ G. Vignati, "Manuale di Logistica", Hoepli, 2002, Milano

- Si ha una crescente diffusione dell'outsourcing logistico
- Si ha una progressiva riduzione dei magazzini generali
- Si ha un aumento della domanda di spazi qualificati

Figura 38: Modalità di risposta alla domanda di servizi logistici evoluti

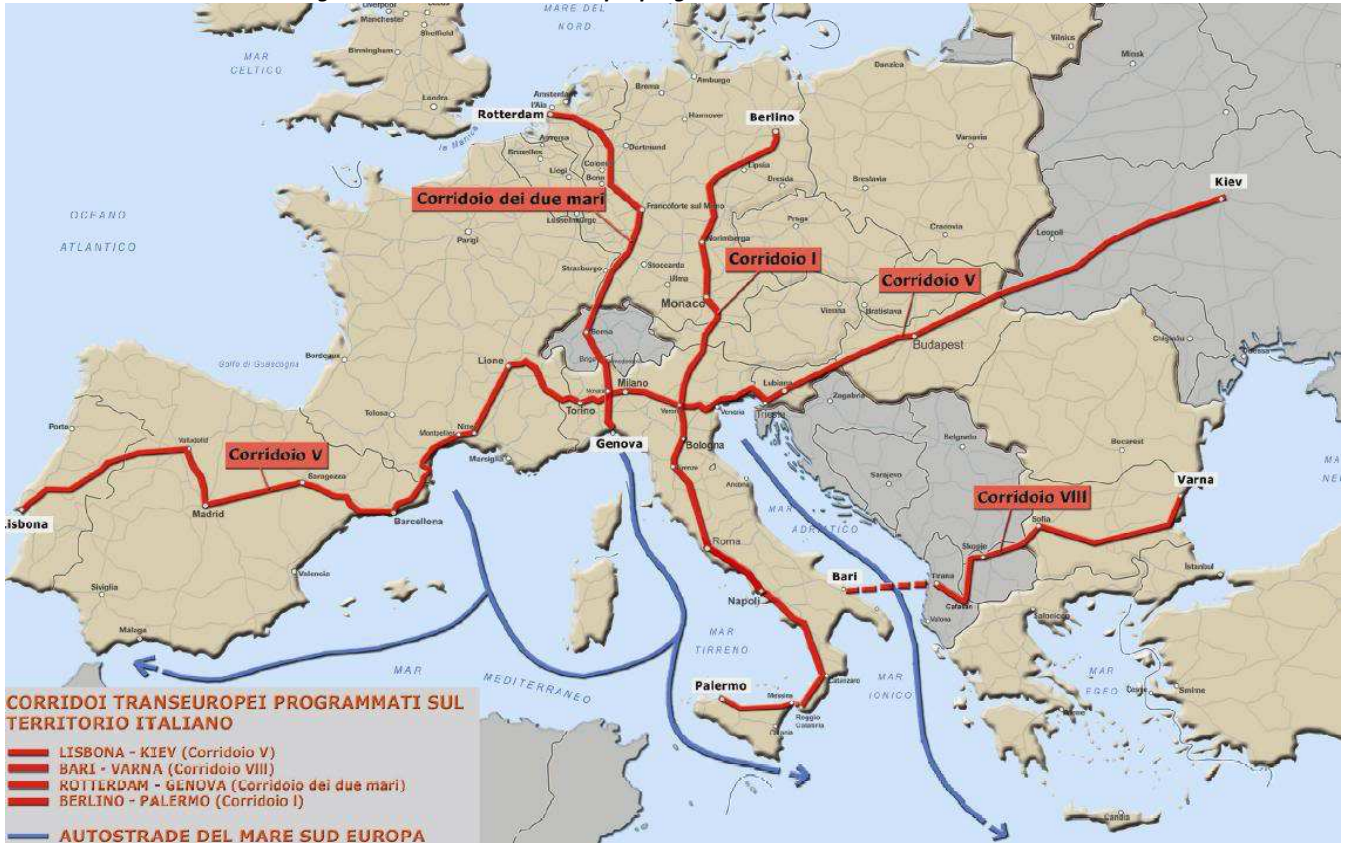


Fonte: MarkUp - Dossier Logistica

E' sicuramente di fondamentale importanza tenere in considerazione i principali aspetti localizzativi dei nodi di una rete distributiva e dunque l'accessibilità infrastrutturale, la presenza di specializzazioni funzionali, l'offerta di immobili di qualità, i costi immobiliari ed i costi dei trasporti. Più precisamente si considerano:

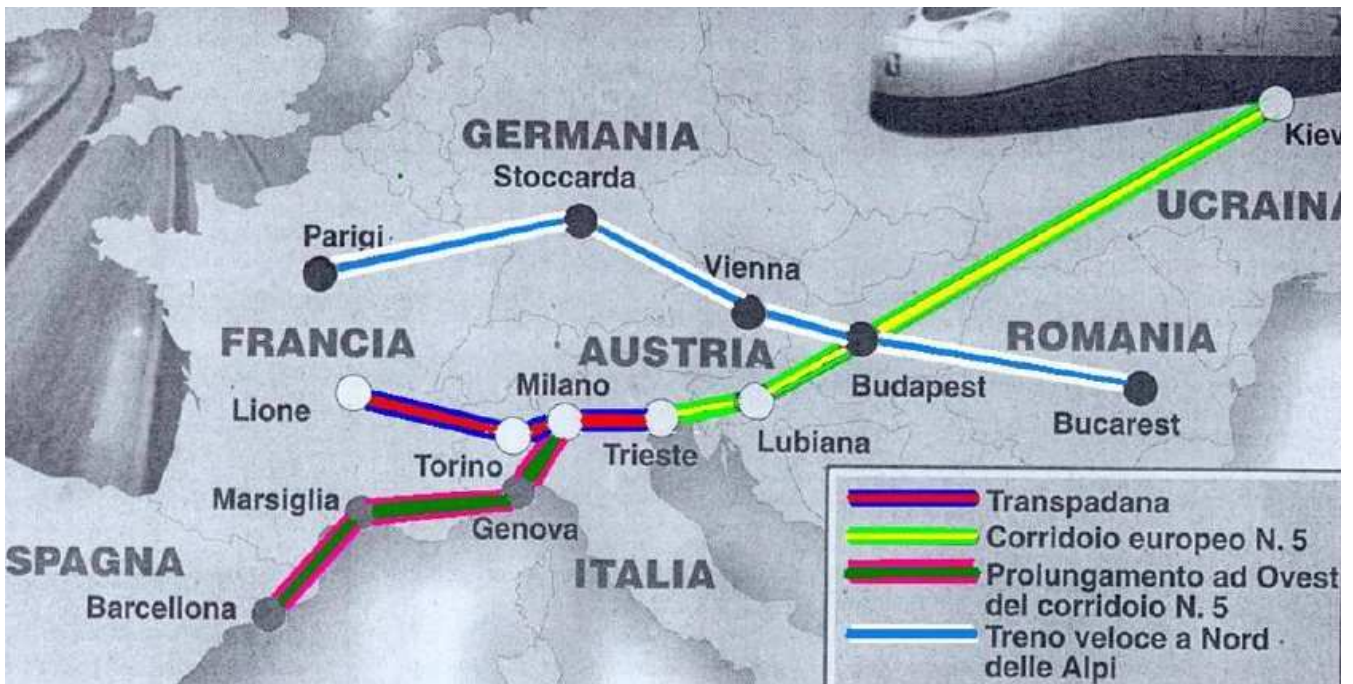
- Disponibilità di aree di grande dimensione
- Dotazione infrastrutturale del contesto territoriale (primari collegamenti viari, ferroviari ed aeroportuali)
- Vicinanza ad assi strategici trans-europei
- Accessibilità di contesto (distanza da svincoli autostradali ad esempio)
- Accessibilità al lotto
- Inserimento in un distretto dedicato ad attività industriali logistiche
- Vicinanza ad aree urbane economicamente avanzate
- Consenso politico ed istituzionale

Figura 39: I corridoi trans-europei programmati sul territorio italiano



Fonte: www.mit.gov.it

Figura 40: Articolazione dei corridoi trans-europei



Fonte: Luciano Minotti - I nodi tematici della Mobilità e della rete Infrastrutturale del sistema Nord Italia

Ciò che è possibile notare dalle immagini proposte è che, per la sua collocazione geografica, la Lombardia è centrale rispetto alle direttrici europee est-ovest (Lisbona – Barcellona – Torino – Milano – Budapest – Kiev) e nord-sud (Mediterraneo – asse renano) e dunque potrebbe essere considerata una sorta di “hub europeo”.

13.1.1 I diversi format immobiliari

L’immobile a destinazione logistica è uno strumento operativo in grado di influire sui processi logistici che vi si svolgono. Se risponde a determinati requisiti richiesti, è in grado di determinare lo snellimento dei flussi, la riduzione dei costi operativi e l’aumento del rendimento. In generale le caratteristiche di un immobile a destinazione logistica possono essere riassunte come segue:

Tabella 32: Caratteristiche immobili logistica

Superficie coperta	< 45% del lotto
Dimensione	Da 20.000 a 50.000 mq
Altezza	10.5 - 12 m
Maglia strutturale	Uniforme, non meno di 12 m
Dotazione impianti	Sicurezza, sprinklers
Aree ricevimento/spedizione	Separate
Pavimento	Elevata planarità, portanza 5 tons/mq

Fonte: Lezione di Finanza Immobiliare, M. Morena, Politecnico di Milano – Dip. BEST - Lab. GestiTec

I magazzini, all’interno della rete logistica, svolgono normalmente una duplice funzione:

- quella di “contenitori” delle merci mantenute a scorta
- quella di “trasformatori” dei flussi in ingresso in flussi in uscita (tale trasformazione riguarda sia gli andamenti temporali dei flussi sia la composizione delle unità di carico)

Per esempio, nel caso di un centro distributivo operante nel settore dei beni di largo consumo, i flussi in ingresso dipendono dalle modalità di rifornimento concordate con i fornitori mentre i flussi in uscita dipendono dalle modalità con cui vengono effettuate le consegne presso i punti di vendita al dettaglio. La progettazione di un magazzino, caratterizzato da una specifica collocazione nella rete logistica, richiede dunque la definizione delle caratteristiche quantitative e qualitative del flusso dei materiali a esso facenti capo e quindi l’analisi dettagliata delle relazioni di interfaccia con i segmenti del sistema logistico situati a monte e a valle.

La verifica di tali relazioni, come pure la definizione del “ruolo” specifico del magazzino nel contesto del sistema logistico, devono essere considerate parti integranti e preliminari della fase di progettazione.

Il sistema magazzino può essere rappresentato come una *black box* che permette di svincolare sia da un punto di vista quantitativo che da un punto di vista qualitativo i flussi in ingresso dai flussi in uscita. Tramite questa operazione, è possibile generare economie sostanziali: svincolando i flussi da un punto di vista temporale, è possibile generare economie connesse con gli approvvigionamenti (costo di ordinazione, sconti quantità, promozioni) o con l'ottimizzazione dei lotti di produzione. Svincolando i flussi da un punto di vista qualitativo, invece, è possibile effettuare operazioni di consolidamento dei carichi che permettono di ridurre notevolmente l'incidenza dei costi di trasporto.

Quando si parla di sistemi per lo stoccaggio e la movimentazione dei materiali, ci si trova ad avere a che fare con una terminologia abbastanza confusa. Per identificare tali sistemi, si possono individuare infatti diversi termini tra loro sinonimi nel linguaggio comune. Termini come deposito, magazzino, centro di distribuzione, transit point, piattaforma, nodo vengono spesso utilizzati per una stessa struttura, anche se in realtà, questi termini hanno significati differenti quando si approccia il problema da un punto di vista logistico.

In prima battuta si possono classificare i depositi in funzione del ruolo occupato nella *supply chain*. I depositi di fabbrica si possono a loro volta distinguere in depositi materie prime, depositi interoperazionali e depositi di prodotti finiti. I primi sono depositi in cui vengono stoccate le materie prime provenienti da diversi fornitori, in attesa che queste vengano utilizzate dal processo produttivo. I magazzini interoperazionali sono invece depositi di fabbrica che vengono inseriti tra una fase e l'altra del processo produttivo, in modo da disaccoppiare le fasi stesse. Infine i depositi di prodotti finiti, che raccolgono il prodotto "versato" dalle linee produttive e messo a scorta in attesa di essere venduto. Nell'ottica tradizionale, il magazzino di prodotti finiti veniva visto come un deposito di fabbrica, oggi si tende invece ad inserire questo elemento come testa della catena distributiva.

I depositi distributivi sono invece i sistemi che nella catena logistica si possono inquadrare come facenti parte del sistema distributivo vero e proprio.

L'ultimo decennio ha visto le aziende cercare un vantaggio competitivo nell'eccellenza del servizio con bassi livelli di scorte. Lo stesso servizio o addirittura un servizio migliore viene quindi garantito attraverso l'efficienza dei processi, dei flussi di materiali e di informazioni attraverso la rete, piuttosto che tramite livelli di scorte elevati in grado di far fronte alle richieste del cliente. Questo obiettivo ha comportato un profondo rinnovamento della struttura distributiva delle aziende moderne, ed in particolare uno snellimento della rete, con riduzioni della giacenza lungo il canale che congiunge produttori e consumatori. Una prima conseguenza di questo processo di snellimento è la drastica riduzione del numero di depositi centrali e periferici.

Per quanto riguarda i depositi centrali, oltre ad essere ridotti in numero e concentrati in aree geografiche baricentriche, la loro focalizzazione funzionale si basa sulla capacità di smistamento e distribuzione della merce piuttosto che sulla capacità di stoccaggio. Per enfatizzare questo aspetto, nei moderni sistemi distributivi non si adotta più la terminologia deposito o magazzino, che guarda alla struttura in un'ottica di capacità di stoccaggio dei materiali, ma si parla piuttosto di centri di distribuzione, cercando in questo modo di porre l'accento e sottolineare la capacità della struttura di coordinare e smistare i flussi di materiale che la attraversano.

Per quanto riguarda i depositi periferici, si assiste ad un processo evolutivo simile, se non ancora più accentuato, a quello dei depositi centrali. Oltre alla già citata riduzione in numero, si cerca per quanto possibile di modificarne la funzionalità del deposito periferico facendolo evolvere da deposito verso la struttura del *transit point*, che mantiene le funzioni di smistamento e di distribuzione, facendo venire meno quella dello stoccaggio. Nel *transit point* quindi i flussi di merce in ingresso permangono per il tempo strettamente necessario per il loro smistamento e la loro spedizione verso le rispettive destinazioni.

Per quanto concerne i magazzini relativi ad unità di carico pallettizzate, la tipologia più semplice di magazzino è rappresentata dal cosiddetto magazzino statico a catasta in cui le unità di carico vengono stoccate le une sulle altre costituendo appunto delle cataste.

Figura 41: Magazzino statico a catasta

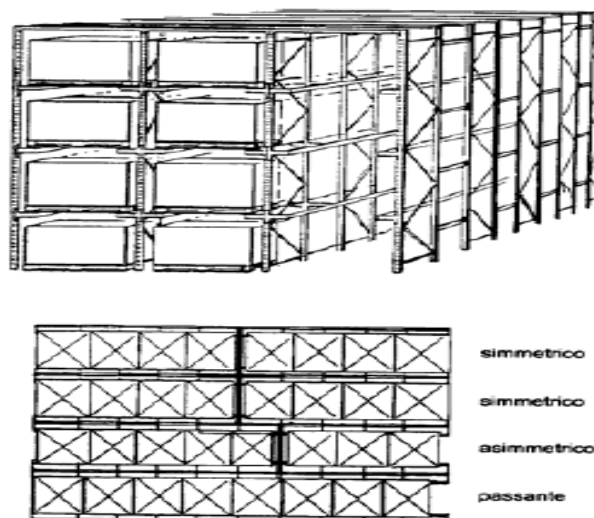


Fonte: Lezione di Logistica, Dallari F., Curi S., Università LIUC, Milano

Tra le file viene lasciato uno spazio adeguato per i corridoi, necessari per la movimentazione dei pallet tramite carrelli a forche. Per poter sviluppare in altezza la catasta è necessaria che i pallet utilizzati siano reversibili ed è inoltre richiesta la sovrapposibilità delle unità di carico, le quali devono sostenere il carico senza schiacciarsi. I magazzini a catasta sono caratterizzati da un elevato valore del coefficiente di sfruttamento superficiale e volumetrico, grazie allo sviluppo superficiale della catasta; anche i costi relativi a questa soluzione sono alquanto ridotti, dal momento che non sono richieste strutture di immagazzinamento delle unità di carico quali ad esempio scaffalature metalliche e che spesso si tratta di magazzini ubicati all'aperto. I magazzini a catasta sono infine altamente riconfigurabili, dal momento che modifiche nel layout del magazzino possono essere apportate senza richiedere oneri eccessivi. Per contro i magazzini a catasta sono invece caratterizzati da una bassa selettività (è espressa dal rapporto tra il numero di unità di carico direttamente accessibili, e la ricettività del magazzino, ove per ricettività si intende la quantità complessiva di merce che può essere stoccata nel magazzino), selettività che cresce leggermente se valutata in termini di gruppi e non di singolo pallet (ogni catasta è infatti costituita da unità di carico tra loro omogenee); anche la potenzialità di movimentazione (solitamente *u.d.c/ora*) può risultare ridotta, dal momento che può essere difficile l'accesso alle unità di carico.

Un secondo esempio di magazzino statico è rappresentato da magazzini a scaffalatura di tipo *drive in* o *drive through*, adatto quando le unità di carico non sono sovrapposibili. La filosofia è la stessa del magazzino a catasta, solo che per sostenere le colonne si utilizzano delle scaffalature metalliche.

Figura 42: Magazzino drive in o drive through



Fonte: Lezione di Logistica, Dallari F., Curi S., Università LIUC, Milano

Nel caso di magazzini *drive in* o *drive through* i correnti sono in realtà delle mensole sulle quali si appoggiano le estremità del pallet in modo tale che il carrello a forche possa entrare lungo la scaffalatura per prelevare le u.d.c.

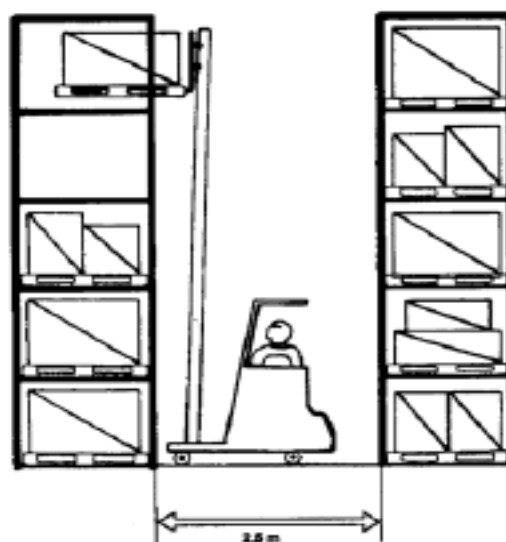
Occorre precisare che per avere una larghezza sufficiente per il carrello è importante che le u.d.c. siano stoccate e quindi inforcate per il lato lungo del pallet.

Si distingue la tipologia *drive in* dalla *drive through* a seconda che l'immissione e l'estrazione del pallet in una fila avvengano dallo stesso lato o da lati opposti; nel primo caso si avrà infatti una gestione LIFO⁵⁸ (*last in first out* delle merci) mentre nell'altro si ha invece una gestione FIFO⁵⁹ (*first in first out*) delle movimentazioni, particolarmente adatta nel caso di merci deperibili.

Queste tipologie di magazzini sono caratterizzate da un maggior utilizzo volumetrico rispetto ai magazzini a catasta, dal momento che si raggiungono altezze di impilamento superiori a fronte, però, di costi più elevati per la presenza di scaffalature. La selettività rimane ridotta, come nel caso delle cataste.

I magazzini con scaffalature bifrontali, rispetto al caso di magazzino *drive in* o *drive through*, si differenziano per i correnti che sono dei veri e propri ripiani su cui appoggiare le unità di carico.

Figura 43: Magazzino a scaffalature bifronti



Fonte: Lezione di Logistica, Dallari F., Curi S., Università LIUC, Milano

⁵⁸ LIFO, logica di gestione delle scorte secondo cui le ultime merci in entrata sono le prime ad uscire dal magazzino (Last In First Out).

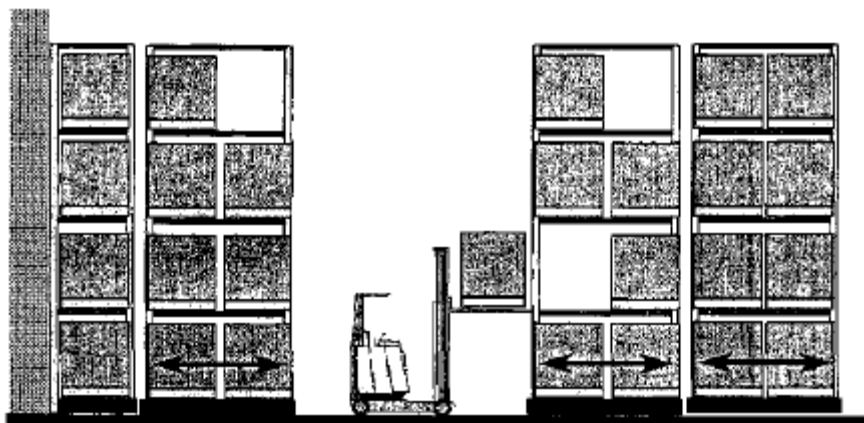
⁵⁹ FIFO, logica di gestione delle scorte secondo cui le prime merci in entrata sono le prime ad uscire dal magazzino (First In First Out).

Si tratta sempre di magazzini statici, ma caratterizzati da una selettività unitaria dal momento che tutte le unità di carico sono direttamente accessibili per le operazioni di prelievo. Si tratta di soluzioni più efficienti da questo punto di vista, ma che richiedono per contro investimenti più elevati dati principalmente dal costo delle scaffalature. Anche i coefficienti di utilizzazione superficiale e volumetrico sono ridotti rispetto ai magazzini a catasta.

In realtà i parametri di performance di un magazzino a scaffalature bi frontali dipende fortemente dai mezzi scelti per la movimentazione delle unità di carico, dal momento che a seconda dei mezzi scelti varia la potenzialità di movimentazione, ma anche l'ampiezza dei corridoi e l'altezza di impilamento sulle scaffalature, quest'ultima dipendente dall'altezza raggiungibile dalle forche, e quindi di conseguenza anche i coefficienti di utilizzazione superficiale e volumetrico.

Passando ai magazzini dinamici per unità di carico pallettizzate, una prima tipologia è rappresentata dal cosiddetto magazzino a scaffali traslanti.

Figura 44: Magazzino a scaffalature mobili

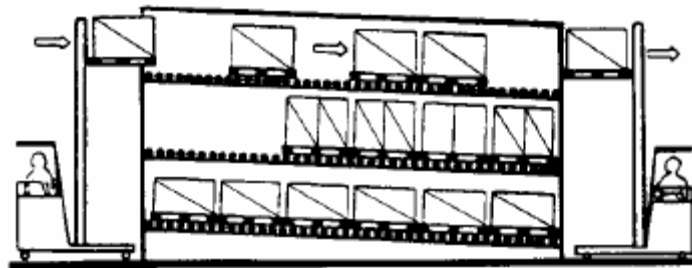


Fonte: Lezione di Logistica, Dallari F., Curi S., Università LIUC, Milano

Si tratta di una soluzione particolarmente adatta allo stoccaggio di unità di carico di caratterizzate da movimentazioni ridotte, dal momento che i tempi di movimentazione sono notevolmente affetti dal tempo necessario per lo spostamento delle scaffalature. Inoltre anche i costi di investimento sono piuttosto elevati per il costo delle scaffalature stessa. Per contro questi tipi di magazzini permettono di ottenere valori elevati del coefficiente di utilizzazione superficiale e volumetrico, fattore che li rende vincenti laddove si hanno disponibili spazi fortemente ridotti. Anche la selettività risulta particolarmente ridotta.

Particolarmente adatti alla gestione FIFO delle unità di carico sono i magazzini dinamici *live storage*. Questo tipo di magazzini è caratterizzato da scaffalature inclinate sulle quali scorrono le unità di carico. Solitamente il piano di scorrimento è a rulli in modo da facilitare lo scorrimento stesso. Le operazioni di stoccaggio e di prelievo avvengono dalle parti opposte, consentendo così che la prima unità depositata sia anche la prima ad essere prelevata.

Figura 45: Magazzino dinamico *live storage*

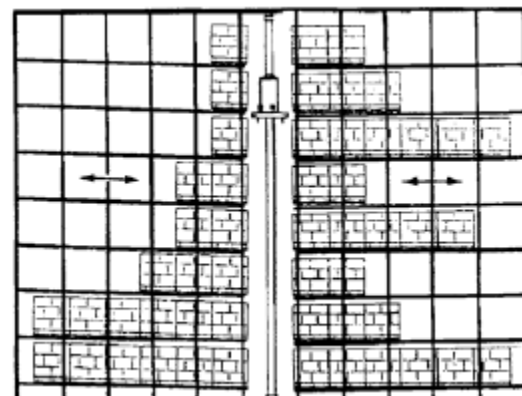


Fonte: Lezione di Logistica, Dallari F., Curi S., Università LIUC, Milano

Solitamente ad ogni canale delle scaffalature è assegnata una ben precisa linea d'ordine, cosa che rende la selettività del magazzino molto elevata (mentre è piuttosto scarsa la selettività valutata a livello di singola unità di carico). Il coefficiente di utilizzazione superficiale e volumetrico sono elevati, a patto che ogni canale sia effettivamente riempito da linee d'ordine, il che rende il *live storage* efficace solamente nel caso in cui si abbiano un elevato numero di unità di carico stoccate per ogni gruppo.

Le stesse considerazioni viste per i magazzini *live storage* si possono ripetere per i magazzini dinamici con canali in contropendenza.

Figura 46: Magazzino dinamico con canali in contropendenza

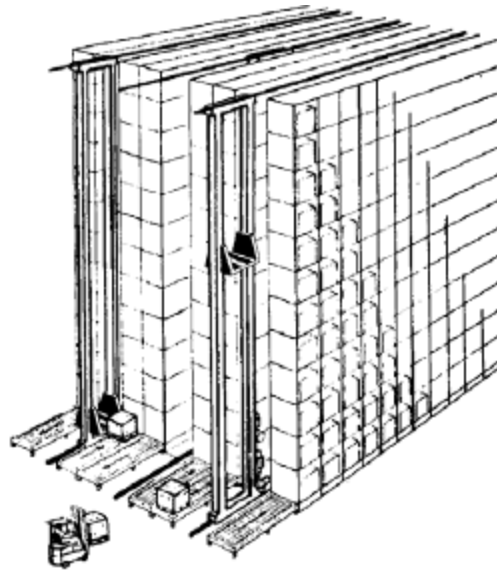


Fonte: Lezione di Logistica, Dallari F., Curi S., Università LIUC, Milano

La differenza sostanziale rispetto al *live storage* è rappresentata dal fatto che in questo caso, dal momento che lo stoccaggio ed il prelievo avvengono dalla stessa parte, il magazzino è adatto per una gestione LIFO delle scorte.

Un'ulteriore tipologia di magazzini statici è rappresentata dai magazzini automatici. Si tratta di magazzini con scaffalature bi frontali in cui i carrelli a forche utilizzati per le operazioni di carico e scarico sono sostituiti con carrelli trasloelevatori che si muovono lungo i corridoi del magazzino.

Figura 47: Magazzino automatico con trasloelevatori

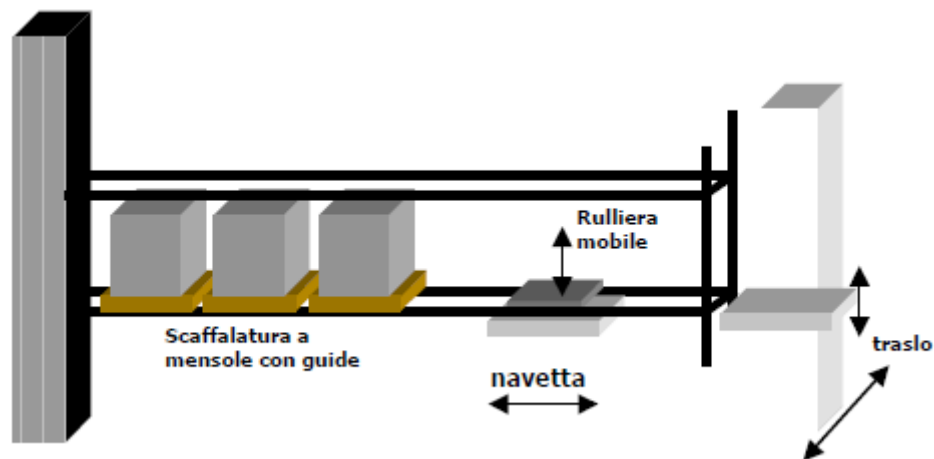


Fonte: Lezione di Logistica, Dallari F., Curi S., Università LIUC, Milano

Ci sono casi in cui ogni trasloelevatore gestisce le movimentazioni all'interno di un singolo corridoio ed altri, invece, in cui un singolo trasloelevatore si può muovere tra i diversi corridoi tramite un binario trasversale posto in testa al magazzino. Si tratta di sistemi a selettività unitaria, dal momento che ogni vano è direttamente accessibile, i quali si prestano ad essere gestiti automaticamente tramite una unità computerizzata centrale. Il principale limite di questi sistemi è rappresentato dall'elevato costo connesso con la struttura del magazzino (autoportante o prefabbricata) e del sistema di movimentazione e controllo, che rende di fatto questi sistemi convenienti solo nel caso sia richiesta una ricettività ed una potenzialità di movimentazione particolarmente elevata. Il sistema inoltre è particolarmente rigido, dal momento che riconfigurazioni del magazzino sono possibili solo a fronte di modifiche onerose dal punto di vista economico.

Infine un'ultima tipologia di magazzini automatici è rappresentata dai magazzini con navetta a rulliera.

Figura 48: Magazzino automatico con navetta a rulliera



Lezione di Logistica, Dallari F., Curi S., Università LIUC, Milano

Le u.d.c. sono stoccate su delle scaffalature simili a quelle di un magazzino *drive in*. La particolarità sta nel fatto che nelle scaffalature, al di sotto delle mensole correnti che sostengono le u.d.c., sono presenti delle guide all'interno delle quali può scorrere una navetta. Tale navetta è dotata di una rulliera mobile in senso verticale, che può essere alzata ed abbassata sotto l'u.d.c per effettuare le operazioni di stoccaggio/prelievo. Il sistema è adatto ad una gestione di tipo FIFO delle u.d.c. ed il principale vantaggio rispetto a magazzini automatizzati a scaffalature bifrontali è rappresentato dalla possibilità di aumentare ulteriormente il coefficiente di sfruttamento superficiale e volumetrico, a scapito però della selettività ridotta e dei costi delle attrezzature maggiori⁶⁰.

⁶⁰ A. Sianesi, "La gestione del sistema di produzione – Pianificazione, programmazione, controllo, misura e miglioramento", ETAS, 2011, Parma

13.1.2 Il settore logistico in Italia

Da una rapida analisi dei mercati emergenti come India e Cina (Colliers International, 2012), che puntano ad avere una quota maggiore nell'economia globale, ci si aspetta che i rapporti commerciali con l'Europa tendano ad aumentare. Con una forte crescita economica prevista per l'Europa centrale ed orientale nel prossimo decennio, è previsto un rimescolamento dei mercati europei connessi al settore della logistica. Chiaramente, al fine di contribuire a rendere questa crescita una realtà futura, risulta essere necessario nonché fondamentale il miglioramento delle infrastrutture esistenti e l'individuazione di nuove aree strategiche per l'inserimento sul territorio di nuovi e moderni poli logistici. Il profilo dimensionale delle imprese in Italia, basato sulla piccola e media impresa, rischia di ritrovarsi spiazzato di fronte alla globalizzazione dei mercati ed alla forte competizione internazionale, che richiedono di dotarsi di strumenti, processi e attività in grado di sostenere lo sviluppo. Le PMI (Piccole e Medie Imprese) italiane necessitano di una dotazione logistica ad hoc, tarata sulle loro esigenze, con rapporti di collaborazione, network di imprese (manifatturiere e di logistica), in grado di saper leggere la loro realtà e rispondere ai propri bisogni spesso atipici e differenti rispetto a quelli delle realtà medio – grandi ai quali si rivolgono tendenzialmente gli operatori di servizi logistici avanzati. La competizione globale, l'apertura dei mercati europei, la crescente e diffusa penetrazione dei mercati da parte delle multinazionali hanno comportato in un primo tempo lo sviluppo di una funzione logistica all'interno delle aziende e successivamente la nascita, anche in Italia, di imprese di servizi logistici.

Questo processo si è sviluppato nel nostro paese prevalentemente negli ultimi venti anni, con qualche ritardo, dunque, rispetto ad altre realtà del Nord – Europa ed extra continentali (Stati Uniti e Giappone in primo luogo).

In parte, proprio a causa di questo ritardo, la logistica in Italia è ancora considerata un servizio innovativo e la definizione stessa di logistica assume significati generalmente diversi e più restrittivi rispetto a quanto avviene negli altri paesi europei ed extra-europei.

Nei paesi in cui la domanda di servizi logistici è più sviluppata, la logistica viene definita come un sistema globale di distribuzione fisica, un processo con cui si gestiscono in maniera strategica il trasferimento e lo stoccaggio di materiali, componenti e prodotti finiti a cominciare dai fornitori, passando attraverso le aziende, fino ad arrivare ai consumatori. In Italia, invece, il concetto/servizio viene normalmente limitato alle fasi di magazzinaggio, trasporto e distribuzione dei prodotti finiti e non sempre viene concepita come un'attività di supporto a tutte le funzioni aziendali per incrementare e consolidare il fatturato e le quote di mercato delle aziende.

Non mancano, naturalmente, alcune eccezioni, in particolare nei casi di grandi imprese e di alcune multinazionali. Le principali aziende leader nel settore della logistica in Italia individuate da una analisi del Politecnico di Milano sono le seguenti:

Tabella 33: Aziende leader nel settore della logistica in Italia

Aziende	Servizi offerti
TNT Logistics Italy	Logistica integrata; distribuzione
Bartolini Corriere Espresso	Consegne esprese in tutto il mondo; servizi logistici di supporto alla distribuzione
DHL International Srl	Servizi logistici; servizi per la riduzione ed ottimizzazione delle scorte; disponibilità scorte immediata, consegne esprese
Zust Ambrosetti Spa	Spedizioni internazionali, combinate, servizi espressi internazionali e nazionali, magazzinaggio e logistica distributiva
Sada Spa	Logistica integrata; magazzinaggio; packing; distribuzione e trasporto
Cemat Spa	Gestione e organizzazione del trasporto combinato nazionale ed internazionale su strada e rotaia
Hays Sodibelco Spa	Servizi logistici
Danzas Logistics Spa	Magazzinaggio; distribuzione
Ambrosetti Stracciari Spa	Servizi espressi nazionali; trasporti industriali; magazzinaggio e logistica distributiva
Geodis Logistics Spa	Logistica integrata; approvvigionamenti; controllo qualità, magazzino, inventario, preparazione ordini, tracking, consegne, installazione delle apparecchiature
Rasimelli & Coletti Spa	Trasporti; logistica
Cappelletti Spa	Gestione di deposito e ricezione ordini; trasporto e distribuzione nazionale; co-packing e lavorazioni; merchandising e raccolta ordini GDO

Fonte: Lezione di Finanza Immobiliare, M. Morena, Politecnico di Milano – Dip. BEST - Lab. GestiTec

In generale il sistema logistico italiano è caratterizzato da una scarsa presenza di operatori di grandi dimensioni, e da una miriade di operatori di piccole e piccolissime dimensioni.

Anche le realtà di più grandi dimensioni, a differenza che negli altri paesi europei, mostrano una struttura che può definirsi a rete, spesso utilizzando nelle varie sottoattività logistiche, operatori di piccole dimensioni, come vettori e cooperative di facchinaggio. Si tratta di un modello logistico che, pur presentando la flessibilità necessaria al comparto delle PMI manifatturiere, tuttavia presenta inefficienze di sistema dovute alla non equa distribuzione dei vantaggi all'interno del network tra i diversi protagonisti. Occorrerebbe che in primo luogo gli operatori capofila dei network logistici si interrogino sulla sostenibilità nel lungo periodo di una tale struttura logistica ed in seconda battuta sarebbe necessaria una consapevolezza da parte degli anelli deboli della catena della possibilità di incidere maggiormente e di ricevere maggiori vantaggi dal sistema con forme di integrazione e collaborazione tra loro, in modo da non rimanere stritolati da una agguerrita concorrenza sui prezzi.

Con una attenta analisi del sistema logistico italiano, inoltre, vengono messe in evidenza come vere e proprie peculiarità, le caratteristiche delle reti logistiche all'interno dei distretti industriali (Reti Logistiche Distrettuali), i quali, tuttavia mostrano grandi differenze tra di loro a seconda che si tratti di distretti con una o poche imprese leader, con decine di imprese leader o con nessuna impresa leader. Le possibilità e le caratteristiche di network logistici all'interno di questi diversi tipi di distretto divergono molto⁶¹.

Negli ultimi anni, inoltre, sono emerse aree territoriali con particolare vocazione alla logistica, aree in cui si concentrano strutture e operatori logistici, che possono essere visti come distretti logistici, in cui le problematiche di rete assumono caratteristiche particolari.

⁶¹ Associazione Generale Cooperative Italiane, *“La leva dimensionale come strategia di sviluppo nel settore della logistica”*, 2006

13.1.3 Il settore logistico in Lombardia

Scendendo ad un livello regionale, è sicuramente opportuno fare riferimento a quella che viene chiamata appunto Regione Logistica Milanese (RLM), che si snoda lungo gli assi infrastrutturali attuali e prospettici (es. Bre.Be.Mi), individuando un'area di addensamento logistico fortemente integrata che si estende da Novara fino a Verona, con il suo Interporto, passando per Milano e Brescia.

Figura 49: Area di addensamento logistico della RLM



Fonte: CClAA di Milano

Si tratta pertanto di un'area a servizio del sistema economico lombardo che è il principale polo italiano di generazione/attrazione di merci. In ragione del proprio posizionamento geografico e della forza della sua economia, la Lombardia è il crocevia più importante del sistema italiano delle relazioni economiche internazionali (quasi un terzo di tutto l'interscambio commerciale italiano con l'estero è generato dalla Lombardia), costituendo pertanto uno snodo decisivo per lo sviluppo del Paese. La Lombardia, com'è noto, ha sviluppato nel corso degli anni importanti funzioni legate ai servizi e al terziario avanzato diventando una delle aree forti dell'Europa, la parte meridionale della cosiddetta *Blue Banana*, uno dei "motori" dell'economia europea.

La forte concentrazione industriale, la notevole densità di popolazione, l'elevato reddito procapite, producono nell'area lombarda un altrettanto elevato tasso di mobilità di persone e merci, sia all'interno della Regione stessa, sia con altre Regioni italiane ed europee.

Da un punto di vista geografico, la RLM è connessa con i mercati internazionali attraverso una rete di gateway , le “porte” verso i mercati internazionali, collocati lungo i confini della RLM stessa (tranne Malpensa) ed in prossimità degli assi viari e ferroviari che attraversano il Nord Italia:

Figura 50: La RLM e i corridoi di attraversamento del Nord Italia



Fonte: CCAA di Milano

Chiaramente è basilare considerare che la presenza di un articolato sistema di infrastrutture, sia puntuali (es. magazzini, piattaforme logistiche, terminal intermodali, ecc.), sia di rete (es. strade, ferrovie, ecc.), che permetta una rapida ed efficace connessione con i circuiti nazionali ed internazionali, nonché di aziende in grado di erogare servizi logistici avanzati a supporto delle diverse filiere produttive/distributive, siano la base su cui costruire il vantaggio competitivo del territorio.

La Lombardia conta su una rete viaria formata da 900 km di strade statali, 11.000 km di strade provinciali, 58.000 km di strade comunali e 573 km di autostrade⁶². Non tutte le province lombarde possono contare sugli stessi chilometri di autostrade, alcune infatti ne sono sprovviste (Lecco e Sondrio), altre, come la provincia di Milano, ne sono adeguatamente fornite. Relativamente al territorio dell'hinterland immediato intorno a Milano, si confermano i 10 ambiti insediativi in corrispondenza dei principali assi radiali in uscita dalla città:

1. SS 11 Padana Superiore Est (da Agrate sino a Basiano)
2. SP 103 Cassanese e SP 14 Rivoltana (Segrate, Limite, Liscate, Melzo)
3. SS 415 Pallese (Peschiera B., Settala, Paullo)
4. SS 9 Via Emilia / Autostrada A1 (San Giuliano M., Carpiano, Melegnano)
5. SP 28 Vigentina / Autostrada A7 (Rozzano, Pieve Emanuele, Lacchiarella)
6. SS 494 Vigevanese (Trezzano S/N, Albairate, Mortara)
7. SS 11 Padana Superiore Ovest (Arluno, Vittuone)
8. SS 33 Sempione (Rho, Pero, Nerviano)
9. SS 233 Varesina (Arese, Lainate, Origgio)
10. SS 35 dei Giovi (Paderno Dugnano, Desio)

Il sistema ferroviario lombardo fa capo a due società di gestione: RFI del Gruppo Ferrovie dello Stato e Ferrovie Nord Milano della Regione Lombardia, per un totale di circa 2.000 km di rete, con più di 400 stazioni. La rete RFI ha una lunghezza di 1680 km circa con 301 le stazioni.

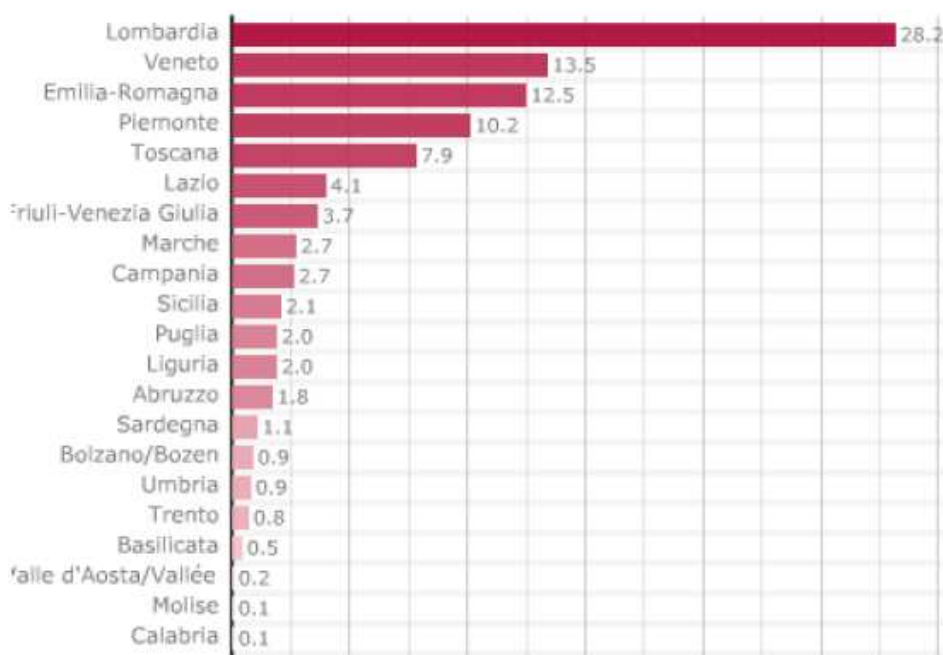
Il sistema aeroportuale lombardo comprende gli aeroporti di Milano Malpensa, Milano Linate, Bergamo Orio al Serio, ognuno dei quali si caratterizza per diverse tipologie di mercato servito. Il principale aeroporto, oggetto principale del presente lavoro di tesi, è chiaramente Malpensa, hub dedicato al traffico continentale e intercontinentale di passeggeri e merci, pensato per raccogliere la forte domanda di mobilità aerea proveniente dalle regioni del Nord Italia, Lombardia in primo luogo. Attualmente vi opera come *handling agent* la società Malpensa Logistica Europa SpA che è per il 75% di proprietà di Argol Air Logistics, che dal 2008 ha anche la concessione per la gestione della Cargo City di Fiumicino.

⁶² F. Dallari, S. Curi, "Il sistema logistico in Lombardia: trasformazioni in atto e scenari evolutivi", C-Log Università LIUC, 2011, Milano

Gli altri aeroporti lombardi si rivolgono a diversi segmenti di mercato, in particolare Linate al traffico passeggeri nazionale e continentale, Bergamo-Orio al Serio ai voli *low cost* e al traffico merci e postale gestito dai grandi courier (es. Dhl, Ups).

Il sistema aeroportuale lombardo (Malpensa, Linate, Orio al Serio) ha movimentato nel 2010 oltre 560 mila tonnellate di merci (il 78% delle quali transitate da Malpensa) rappresentando più del 60% del totale del cargo aereo italiano. La Lombardia da sola rappresenta per Malpensa quasi il 30% del traffico in uscita.

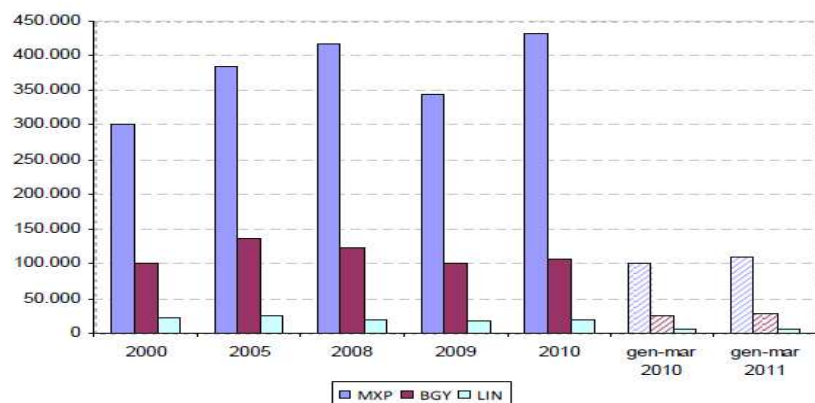
Figura 51: Composizione delle esportazioni da Malpensa per Regione di origine, 2010



Fonte: SEA

Figura 52: Cargo aereo (merci+posta) in tonnellate negli aeroporti lombardi, 2010

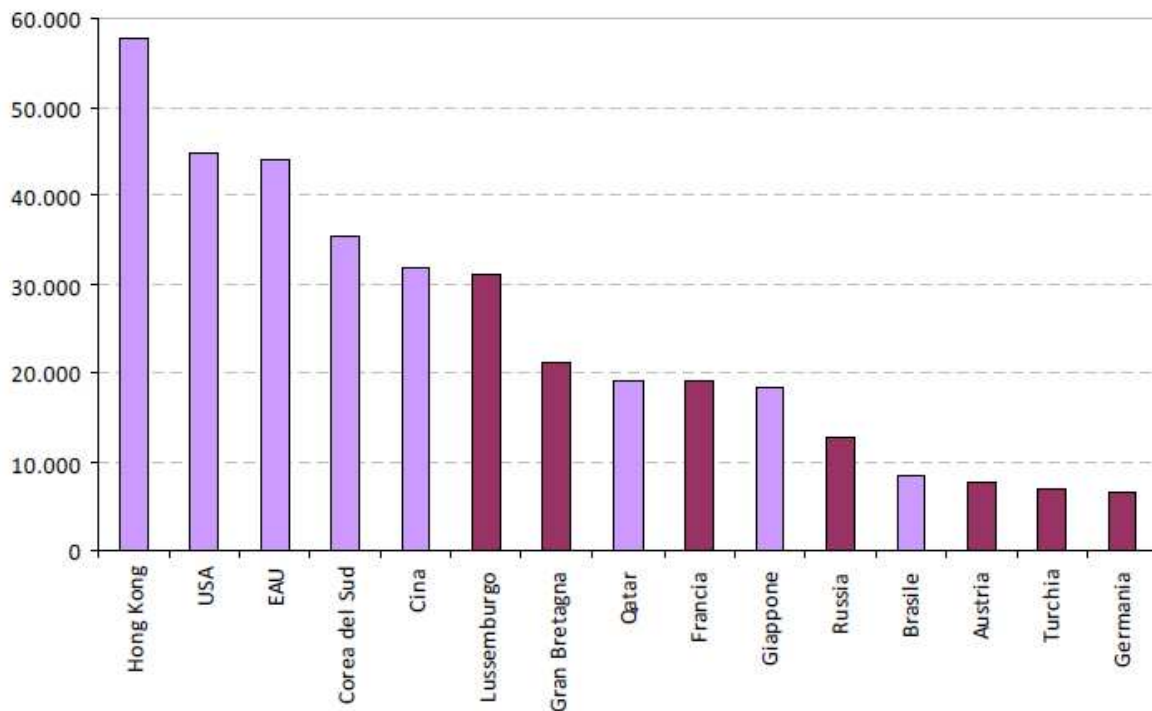
Anno	MXP	BGY	LIN	LOM	ITALIA	LOM/ITA
2000	301.045	100.494	22.145	423.684	801.885	52,8%
2005	384.752	136.339	25.345	546.436	922.592	59,2%
2008	415.952	122.398	20.006	558.356	919.935	60,7%
2009	344.047	100.354	17.027	461.428	778.841	59,2%
2010	432.674	106.921	19.062	558.657	918.354	60,8%
gen-mar 2010	99.992	25.195	4.465	129.652	213.517	60,7%
gen-mar 2011	109.400	27.308	4.630	141.338	225.887	62,6%



Fonte: Assaeroporti

Dopo la forte contrazione del 2009 in concomitanza con la crisi mondiale ed il conseguente calo dei traffici internazionali, il 2010 sia stato un anno di netta ripresa, con un volume delle merci movimentate tornato sui valori del 2008. Nel primo trimestre del 2011 il trend di crescita si è confermato, evidenziando un aumento del 9% sullo stesso periodo dell'anno precedente (C-log, 2011).

Figura 53: Traffico merci di Malpensa con i principali Paesi (tonnellate), 2010



Fonte: SEA

Figura 54: Principali aeroporti connessi con Malpensa per traffico merci, 2010

Aeroporto	Paese	tonn.
Hong Kong	Hong Kong	57.516
Seoul	Corea Sud	35.465
Lussemburgo	Lussemburgo	30.981
Dubai	EAU	30.922
Shanghai Pu Dong	Cina	29.606
New York	USA	26.016
Doha	Qatar	19.022
Parigi	Francia	18.947
Londra	Gran Bretagna	17.817
Tokyo	Giappone	17.333
Abu Dhabi	EAU	12.287
Mosca	Russia	11.849
San Paolo	Brasile	7.820
Memphis	USA	7.722
Vienna	Austria	7.692

Fonte: SEA

In Lombardia sono presenti attualmente 18 terminal intermodali, di cui 6 nelle immediate vicinanze del capoluogo. Lo sviluppo dei traffici intermodali ha portato alla necessità di potenziare gli impianti esistenti o di costruirne di nuovi. Alcuni esempi sono rappresentati da:

- Il terminal di Busto Arsizio – Gallarate (particolarmente importante per i servizi diretti verso la Germania e la Scandinavia), gestito dalla società svizzera Hupac. Ha una capacità di circa 8 milioni di t;
- Il terminal di Segrate, localizzato nelle immediate vicinanze della Tangenziale Est di Milano e della SS n.11 Padana Superiore, completato nel 1990, ma entrato in funzione soltanto a partire dal 2002, sul quale esiste un progetto da parte di RFI per una completa riorganizzazione dei fasci di binari e delle aree a disposizione per l'intermodalità (oltre 200.000 mq);
- L'interporto e Polo Logistico di Mortara è un nuovo terminal intermodale nell'area industriale del CIPAL (Consorzio intercomunale per l'alta Lomellina), dalla capacità operativa di 6 coppie di treni/giorno. E' gestito dalla società TIMO e attualmente offre 5 coppie di treni/settimana per Venlo (Olanda). Nel 2010 è stato firmato un accordo con l'AP di Savona per un collegamento ferroviario con Rotterdam, passando per Mortara e sono in programma nuovi servizi verso la Francia e la Germania;
- Il terminal intermodale di Sacconago collocato sulla tratta Busto – Novara, costituisce il primo terminal intermodale sulla rete di FNM.
- L'interporto di Bergamo Montello che dovrebbe sorgere su un'area di quasi 300.000 m² a ridosso della linea ferroviaria Bergamo – Rovato. La potenzialità prevista è di circa 1,5 milioni di t/anno.

In Lombardia sono presenti inoltre terminal dedicati al traffico container internazionale che garantiscono collegamenti regolari con i porti del Nord Europa. Ne sono un esempio: Desio per Amburgo, Brescia per Rotterdam, Rogoredo dove viene gestito anche il traffico della società Intercontainer-Interfrigo (ICF) per i porti del Belgio (Anversa, Zeebrugge), per la Spagna e per il Regno Unito⁶³.

I risultati della mappatura effettuata recentemente dal C-log, Centro di Ricerca sulla Logistica dell'Università Carlo Cattaneo (LIUC) a Milano, nell'ambito del progetto "Atlante della Logistica" (finalizzato a ricostruire la mappa aggiornata dei principali nodi logistici pubblici e privati presenti

⁶³ F. Dallari, S. Curi, "Il sistema logistico in Lombardia: trasformazioni in atto e scenari evolutivi", C-Log Università LIUC, 2011, Milano,

sul territorio italiano) consentono di delineare un quadro esaustivo della dotazione di insediamenti logistici della RLM allargata.

La mappatura effettuata (C-log, 2011) ha individuato 658 nodi logistici primari nell'area di riferimento, per una superficie coperta di oltre 10 milioni di metri quadri, comprendendo in tale numero 106 Centri Distributivi della Grande Distribuzione Organizzata (pari al 20% dei Ce.Di. presenti sull'intero territorio nazionale). I nodi censiti rappresentano circa il 40% dei magazzini conto terzi attualmente presenti sul territorio nazionale e la superficie coperta della RLM allargata, censita nello studio, è pari al 32% della superficie dello stock complessivo di magazzini su scala italiana.

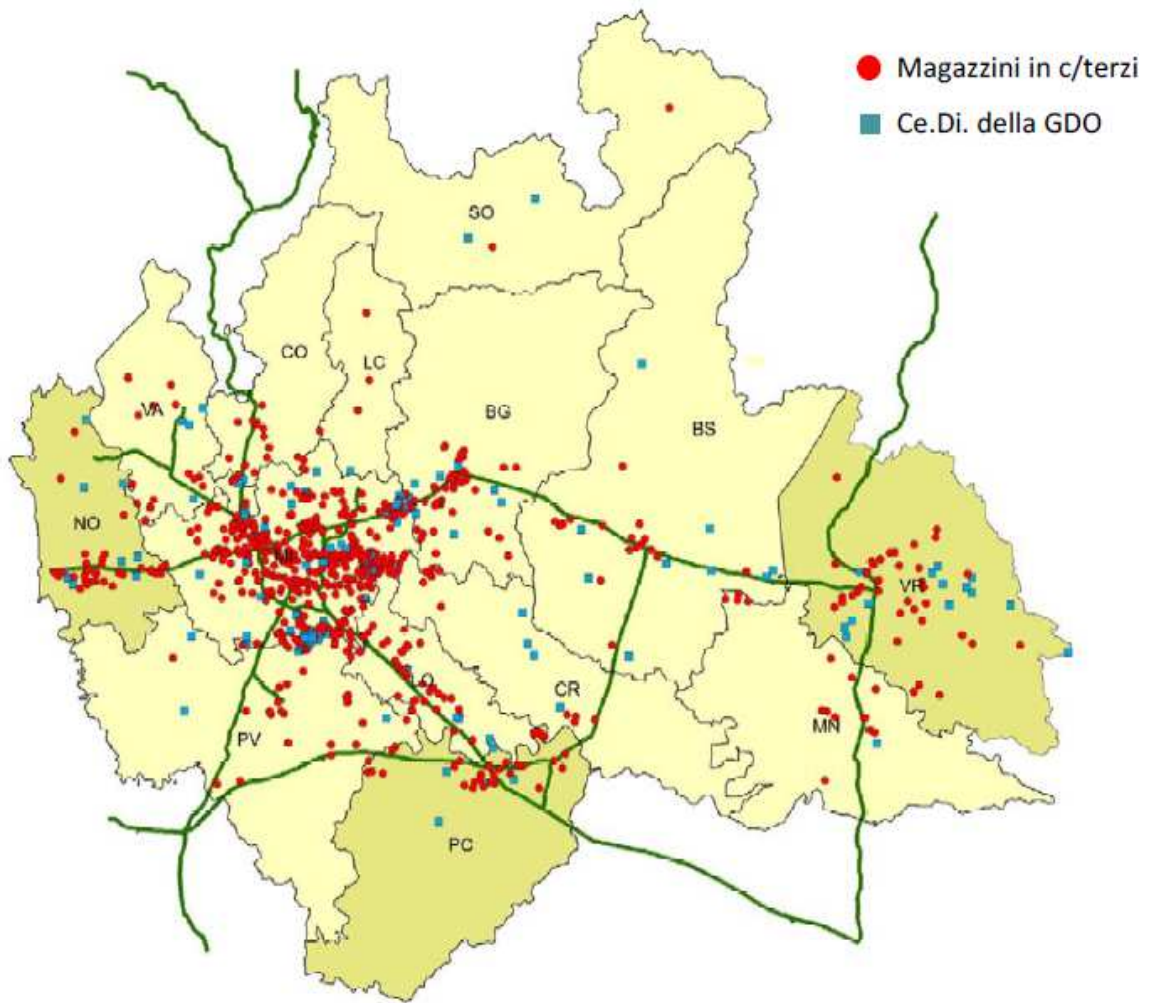
In particolare, le prime 5 province per superficie coperta in Italia (Milano, Pavia, Novara, Bergamo, Piacenza) appartengono a quest'area. Le province di Novara e Piacenza, parte integrante del sistema logistico lombardo, sono state oggetto negli ultimi 7 anni di importanti investimenti da parte di società specializzate nell'immobiliare logistico, il cui mercato ha registrato in Italia nel 2010 segnali di ripresa. Rispetto al 2009 il *take up* (ovvero l'assorbimento in termini di affitto e acquisto di nuovi immobili costruiti) è cresciuto del 7% e le nuove realizzazioni hanno avuto un incremento del 4,8%, con *vacancy rate* (percentuale di sfritto rispetto allo stock disponibile) che si è ridotto al 7%, dopo aver sfiorato il 9-10% nello scorso biennio. In tale contesto la Lombardia si conferma la regione caratterizzata dalla più bassa *vacancy* della Penisola (C-log, 2011).

Nel periodo dal 1995 al 2011, il totale edificato è passato da circa 3 milioni di metri quadrati a oltre 10 milioni, con notevoli tassi di crescita dello sviluppo immobiliare, specialmente prima della crisi del biennio 2008-2009. A conferma dell'elevata dinamicità ed evoluzione del settore, oltre i 2/3 degli impianti (sia in termini assoluti, sia di superficie coperta) risultano insediati dopo il 1990.

Le infrastrutture logistiche tendono ad addensarsi intorno alla metropoli lombarda e a irradiarsi da essa lungo i principali assi viari. Entro un raggio di 45 km dal centro di Milano, ossia raggiungibile entro una ora di guida, si concentra oltre il 90% delle superfici ad uso logistico in conto terzi, a causa della strategicità della location in termini di mercato accessibile ed in termini di prossimità alle principali arterie di comunicazione (driver fondamentali della domanda di immobili di questo tipo).

La dimensione media degli insediamenti logistici della RLM allargata è intorno ai 15.000 mq di superficie coperta, mentre il 20% degli impianti supera i 30.000 mq.

Figura 55: Localizzazione dei magazzini c/terzi nella RLM estesa



Fonte: C-Log, LIUC, Milano 2010

13.1.4 Il settore logistico nella Provincia di Varese

La provincia di Varese, grazie alla sua posizione geografica di confine, rappresenta un crocevia per il traffico delle merci verso l'Europa centrale e settentrionale, oltre che verso i territori nord-occidentali del nostro Paese. La sua vocazione logistica è inoltre confermata dalla presenza di alcune infrastrutture di notevole rilevanza a livello nazionale e internazionale, quali il terminal intermodale di Busto Arsizio – Gallarate e l'hub aeroportuale di Malpensa. Una problematica sicuramente rilevante è legata alla forte carenza delle infrastrutture stradali, che presentano un ostacolo allo sviluppo di Malpensa e dell'intero territorio regionale e provinciale, non permettendo l'avvio di stabili processi di sviluppo. La Provincia di Varese si colloca rispettivamente al 28° e al 2° posto sul totale delle province italiane per quanto riguarda l'indice di dotazione infrastrutturale (IDI) relativo alla rete ferroviaria e aeroportuale (C-log, 2011). Per quanto riguarda la dotazione infrastrutturale relativa alla rete stradale la Provincia di Varese si posiziona al 99° posto, dato allarmante se si considera il rilevante peso economico che ricopre la Provincia sia nei confronti della Regione Lombardia, sia nei confronti dell'intero Paese.

Figura 56: Valori dell'Indice di Dotazione Infrastrutturale, Italia = 100

	Rete Stradale	Rete Ferroviaria	Porti	Aeroporti
Varese	56,3	123,2	6,1	693,3
Como	54,5	60,9	10,5	248,3
Sondrio	52,9	68,0	3,9	26,1
Milano	78,8	86,1	3,2	162,4
Lecco	55,2	105,4	14,5	147,1
Lodi	129,0	104,5	42,8	989,1
Bergamo	87,9	49,8	8,8	198,9
Brescia	108,1	58,6	6,4	28,2
Pavia	111,4	112,7	19,4	90,0
Cremona	75,3	134,1	20,0	46,2
Mantova	75,9	87,7	19,1	49,3
Lombardia	82,2	84,3	9,4	189,6

Fonte C-Log, LIUC, Milano 2010

All'interno della Provincia di Varese, il numero complessivo di aziende operanti nei settori dei trasporti, magazzinaggio e comunicazioni e aventi sede legale nell'area risulta, al 2004, pari a 2.192 unità, per un numero complessivo di addetti pari a poco meno di 5.000. Rispetto al totale delle imprese registrate presso la Camera di Commercio di Varese alla stessa data, al segmento è attribuibile una quota pari a circa il 3%, sia in termini di unità produttive che in termini di addetti.

Si tratta di realtà imprenditoriali la cui dimensione media risulta estremamente ridotta (il numero medio di dipendenti per azienda è infatti pari a 2,3), alla quale va tuttavia affiancato l'insieme di aziende operanti nel settore, ma aventi sede legale al di fuori dell'area, e, nella maggior parte dei casi, di maggiori dimensioni. I dati di fonte Istat, riferiti all'insieme delle unità produttive operanti sul territorio della Provincia di Varese e riconducibili ad attività di trasporto e logistica, permettono, con riferimento al 2001, una stima di un insieme pari a circa 12.500 addetti impiegati nel settore.

Sotto il profilo del valore aggiunto, rapportando il sistema della Provincia di Varese all'intera Regione Lombardia e applicando lo stesso peso percentuale della branca di attività riconducibile ai trasporti, magazzinaggio e comunicazione, si perviene ad una stima del Valore Aggiunto, prodotto dalle imprese operanti nel settore, pari a circa 1 miliardo di Euro¹⁶ (C-log, 2011).

È ormai fatto dimostrato che il miglioramento del sistema logistico produce effetti positivi sul sistema economico e produttivo di un territorio. Il progressivo sviluppo degli scambi tra diverse aree economiche ha infatti portato il concetto di logistica ad assumere un significato sempre più ampio rispetto a quello tradizionale e, conseguentemente, un valore estremamente importante per la competitività dei sistemi produttivi. In tale ambito è altrettanto solidamente dimostrato come un sistema logistico efficiente possa (e debba) porre le condizioni per avviare un meccanismo di "auto-alimentazione" fra le diverse componenti che lo costituiscono. Infrastrutture, operatori di settore, ma anche Pubblica Amministrazione e altri operatori economici non attivi nel comparto logistico e dei trasporti, se in condizioni di agire in maniera efficiente possono innescare un circolo virtuoso orientato alla crescita e allo sviluppo del territorio su cui agiscono e della popolazione che vi risiede. La rapidità di scambio e di trasporto, unita alla possibilità di usufruire di servizi ad elevato valore aggiunto rappresentano la linfa vitale di questo circolo virtuoso. Gli effetti di scelte orientate a questo processo di sviluppo sono stati nel tempo approfonditi ed evidenziati, sia a livello teorico sia a livello empirico, con riferimento a diverse aree il cui fattore comune originario era rappresentato da una favorevole localizzazione geografica.

L'area della Provincia di Varese presenta sicuramente alcuni degli elementi di base che possono favorire l'avvio di un solido processo di sviluppo fondato sul sistema logistico e delle infrastrutture. La posizione geografica intermedia sia tra le reti di comunicazione est-ovest che tra quelle nord-sud, l'esistenza sul proprio territorio di un aeroporto internazionale pensato per assolvere a funzioni

di hub sia del trasporto di persone che di merci, la presenza di un gruppo consolidato di aziende operanti nei servizi di trasporto e logistica di livello sia nazionale che internazionale, unite ad un tessuto produttivo fino ad oggi caratterizzato da un'estrema dinamicità rappresentano, infatti, tutti presupposti di rilevanza fondamentale per l'avvio di un simile processo.

Dunque la provincia di Varese potrebbe avere una grande chance da sfruttare legando il proprio futuro al potenziamento della logistica. La crescita del distretto logistico sul territorio potrebbe essere in grado di diffondere benefici a tutto il sistema produttivo attraverso:

- Una miglior gestione della catena di approvvigionamento e distribuzione delle merci in un'area tra le più industrializzate del paese (*supply chain management*);
- La riduzione dei costi operativi di distribuzione;
- La creazione di condizioni favorevoli per attrarre nuovi investimenti produttivi;
- L'aumento dell'occupazione diretta ed indiretta.

Le caratteristiche di collocazione geografica, la ricchezza e la varietà del tessuto produttivo nonché l'apertura internazionale dello stesso, creano le condizioni di base perché questo potenziale possa essere esplicito appieno. Affinché tutti gli effetti positivi possano svilupparsi ed il territorio possa vedere moltiplicate le proprie occasioni di sviluppo è però importante che si avvii un recupero infrastrutturale in grado di valorizzare le ricadute positive della presenza dell'aeroporto *hub* di Malpensa e più in generale di adeguare la rete viabilistica e ferroviaria alle crescenti esigenze ed alla forte intensità di utilizzo della stessa.

13.1.5 Analisi dei benchmark

Magna Park Monticelli d'Ongina. La Lombardia e l'Emilia Romagna sono situate in una delle aree maggiormente industrializzate a livello europeo e sono due tra le regioni italiane più rilevanti da un punto di vista economico-produttivo. L'area in cui è inserito il parco logistico, inoltre, è fortemente caratterizzata dalla presenza di piccole e medie imprese di successo che ne fanno un contesto di particolare interesse. Il Magna Park è uno dei più importanti hub logistici italiani, situato in una posizione strategica vicino Piacenza. Il parco è direttamente collegato con l'uscita di Caorso (800 metri), con l'Autostrada A-21 (Torino – Venezia) e con la A-1 (Milano – Bologna).

Figura 57: Principali distanze di percorrenza dal Magna Park
TRAVEL DISTANCES

Brescia	63 km	40 min
Parma	68 km	45 min
Milano	97 km	55 min
Verona	124 km	1 h 15 min
Bologna	150 km	1 h 30 min
Genova	170 km	1 h 40 min
Padova	202 km	1 h 55 min
Torino	213 km	2 h
Firenze	244 km	2 h 25 min
Roma	522 km	5 h

Fonte: www.gazeley.com

Si tratta di quattro edifici indipendenti, con ben 144.000 mq di superficie coperta su un'area totale di 360.000 mq. Ogni edificio può essere frazionato in cellule indipendenti da 8.000 mq a 10.000 mq. Le altre caratteristiche di base sono:

- Altezza massima stoccaggio: 10 metri (7 livelli)
- Portata pavimento 5t/mq
- Uffici di ribalta e servizi nelle cellule
- Piazzali di profondità pari a 35 m
- Cross dock
- Impianto sprinkler certificato
- Presenza di una bocca di carico ogni 1.000 mq
- Presenza di un dock levale per 1.000 mq
- Entrate e parcheggi separati camion/automobili
- Piattaforma multimodale con raccordo ferroviario da realizzare

Il Master Plan può essere modificato e adattato alle esigenze specifiche dei clienti. Gazeley ha sviluppato due edifici su quattro:

- Un immobile di 30.500 mq per Italia Logistica, uno dei più grandi 3PL italiani che gestisce la distribuzione di Enel nel Nord Italia. L'edificio è stato completato nel maggio del 2010.
- Un immobile di 57.000 mq per Scerni Logistics, che si occupa delle attività di logistica per conto di Whirlpool.

Gli immobili WH1 e WH2 possono essere costruiti su misura in meno di dieci mesi.

Figura 58: Pianta Magna Park Monticelli d'Ongina

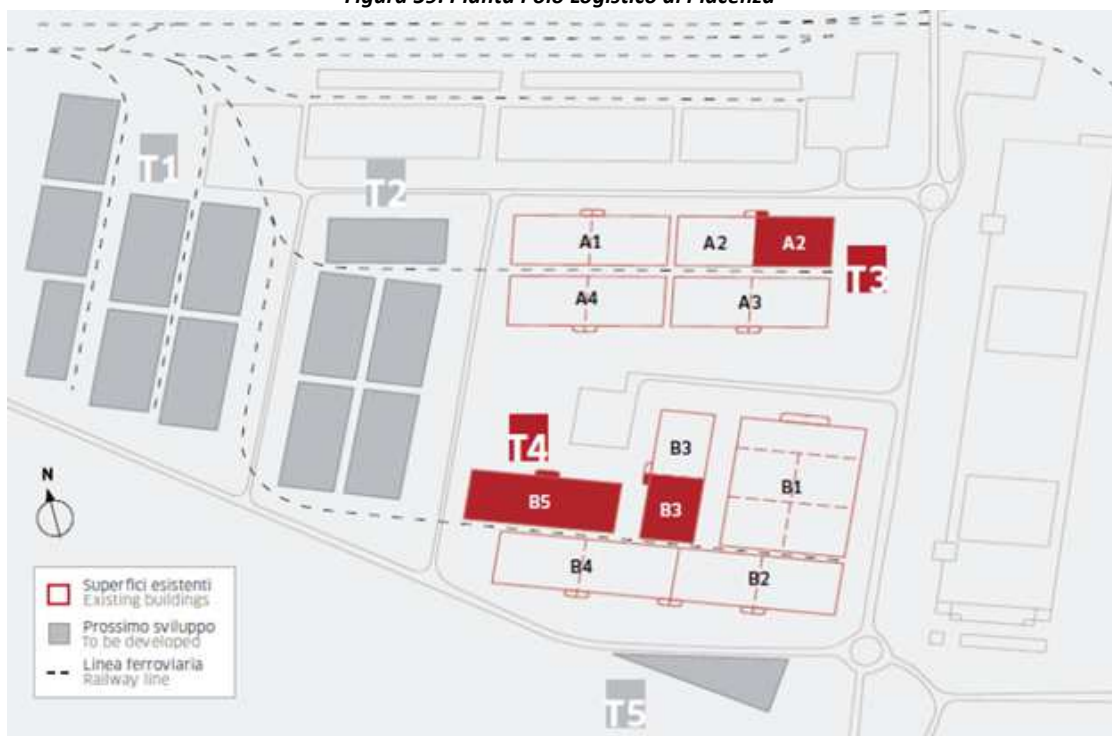


Fonte: www.gazeley.com

Polo Logistico di Piacenza. La strategica posizione geografica di Piacenza ha permesso la sua naturale elezione ad insediamento del Polo Logistico, progetto interamente sviluppato da Generali Gestione Immobiliare. Una fitta rete di vie di comunicazione taglia ed incrocia il territorio ed il confine piacentino, garantendo al polo ubicazione ottimale quale centro di eccellenza per la distribuzione delle merci nel quadrante nord occidentale del Paese. Esso è ubicato a 2 km dal casello Piacenza Sud sull'Autostrada A-1 (Milano – Roma), in prossimità dell'asse autostradale A-21 (Torino – Piacenza – Brescia) nonché all'interno di uno snodo ferroviario di primaria importanza tra cui la nuova rete dell'Alta Velocità. Il Polo Logistico di Piacenza diventerà il fulcro per lo scambio di merci anche verso il Nord Europa ed i paesi dell'Est, grazie alla realizzazione del Corridoio 5 (Lisbona – Kiev).

Il Polo Logistico di Piacenza è stato scelto come sede italiana per la gestione della catena di distribuzione dei principali player nazionali ed internazionali come DHL, Movimoda, Scerni Logistics, Unieuro e GBS – General Business Solution. Fondamentalmente ciò che ha spinto questi importanti marchi a prediligere il Polo Logistico di Piacenza è l'eccellenza che caratterizza le strutture in termini di qualità di realizzazione, efficienza degli spazi, di logistica avanzata e di connessione viaria.

Figura 59: Pianta Polo Logistico di Piacenza



Fonte: www.polologistico.com

All'interno del Polo Logistico la realizzazione di edifici che rispondono ai massimi standard qualitativi si associa a servizi integrati che permettono di massimizzare l'efficienza delle aziende che vi operano:

- Manutenzione programmata del verde e spazi aperti, pubblici e privati
- Facility Management
- Portale web del polo con servizi on-line
- Sistema ferroviario dedicato
- Tre accessi stradali
- Ampi spazi di manovra
- Zone di carico predisposte con pedana idraulica di sollevamento

Per quanto concerne i numeri, si possono contare 1.700.000 mq di superficie complessiva, con 470.000 mq di superficie coperta, 250.000 mq di superficie edificata nella prima fase e 220.000 mq per lo sviluppo in corso.

ProLogis Park Romentino – Novara Est. Si tratta indubbiamente della miglior posizione ad Ovest di Milano; il centro è posizionato in una importante zona per la logistica distributiva in Lombardia e per il Nord Italia nonché baricentrica per servire l'Ovest dell'Europa. Romentino si raggiunge facilmente: dalla A-4 (Torino – Milano) lo svincolo di Novara Est è a circa 5 km. La facilità di accesso tramite la strada SS-341 permette una rapida connessione all'aeroporto di Malpensa. La visibilità elevata dovuta alla posizione in fronte all'autostrada, permette di valorizzare l'immagine del polo, su un flusso di traffico di circa 20.000 veicoli giornalieri. Nel 2010 sono stati realizzati ben due nuovi magazzini in locazione all'interno del parco logistico costituiti da:

- Capannone di 24.000 mq h 10.50
- Capannone di 32.000 mq h 10.50

Gli immobili sono dotati di impianto sprinkler certificato, di un impianto d'illuminazione all'avanguardia e tutto il complesso è costruito con criteri di eco-compatibilità e secondo gli standard internazionali tipici delle infrastrutture destinate alla moderna logistica distributiva. ProLogis Park comprende quattro immobili per una superficie complessiva di 110.000 mq, con singoli capannoni che vanno dai 20.000 mq ai 32.000 mq, comparti da 8.000 mq alcuni dei quali con fronte ribalta, in modo da offrire una elevata flessibilità degli spazi distributivi. L'altezza sotto trave è di 10 m e tutti gli immobili sono dotati di sprinkler ESFR-NFPA.

13.2 Analisi del mercato dei *Factory Outlet Center*

Il termine *outlet* in Italia generalmente indica un punto di vendita in cui è possibile acquistare merce di marca a costi inferiori a quelli normalmente praticati.

Il Centro Nazionale dei Centri Commerciali (CNCC) li definisce come un'aggregazione di più punti vendita dei produttori, dove poter smerciare rimanenze, resi, linee sperimentali, eccedenze di produzione della propria marca. (S. Bellintani, 2010).

Accade spesso che il termine outlet sia utilizzato impropriamente per definire forme di vendita quali stock house, discount, o stocchisti in genere.

Factory outlet è quindi un punto vendita al dettaglio gestito direttamente da imprese produttrici o da grandi distributori, che integrano la funzione produttiva e la funzione di vendita dei prodotti di marca a prezzi scontati. La concentrazione di più outlet in un'area commerciale o in una cittadella edificata ex-novo, è stata definita come *Factory Outlet Center* (FOC). I FOC dunque sono strutture commerciali complesse extraurbane, ad architettura esperienziale che concentrano spazialmente dei punti vendita monomarca e autogestiti, caratterizzati da un assortimento speciale - fisso nella marca (brand e griffe note di elevato appeal) ma variabile nelle referenze - ad un prezzo ribassato rispetto a quello del dettaglio tradizionale urbano.

Le caratteristiche essenziali che caratterizzano un FOC possono essere così classificate:

- *Strutture commerciali complesse localizzate in aree extraurbane.* I FOC sono strutture realizzate su una superficie complessiva minima di vendita di 5.000 mq, localizzate in aree extraurbane, in prossimità delle principali arterie di comunicazione stradale, quindi, facilmente accessibili.
- *Strutture che forniscono un elevato livello di servizi.* Oltre a rappresentare agglomerati di vendita sono caratterizzati dal fatto che insieme ai punti di vendita offrono una serie di servizi quali: ristorazione, aree bimbi, servizi navetta, parcheggi gratuiti, sportelli bancomat, ufficio informazioni turistiche e panchine. I punti vendita sono curati nel layout e nel merchandising, e viene prestata particolare attenzione all'estetica complessiva del centro che rappresenta un fattore veramente distintivo oltre ad essere un elemento necessario per la differenziazione rispetto ai centri commerciali tradizionali.
- *Punti vendita gestiti direttamente dal produttore che offrono varietà un merchandising mix ad assortimento variabile.* I FOC non sono specializzati nell'offerta di una determinata categoria di prodotto, anche se in realtà si evidenzia una netta prevalenza dell'abbigliamento sulle altre categorie merceologiche. È importante ricordare che i prodotti offerti da queste

strutture di vendita appartengono a collezioni passate di marche note ad elevato appeal ed, in generale, costituiscono la merceologia residuale delle aziende.

- *Prezzi permanentemente ribassati.* Il prezzo è ribassato generalmente tra il 30% e il 70% rispetto al prezzo pieno del prodotto, in quanto l'assortimento è rappresentato da offerte, rimanenze, prodotti difettati, linee sperimentali, eccedenze di produzioni di articoli di marca.

Per meglio definire il fenomeno dei *Factory Outlet Center* occorre effettuare una prima differenziazione tra questi e le altre formule commerciali che, per i loro contenuti, sono spesso assimilate e confuse con i FOC.

Tra queste si riconoscono forme di vendita note come *off-price*, o stock house. Gli stocchisti sono imprese commerciali specializzate nella vendita di prodotti acquistati in grandi quantità da imprese in fallimento, da aziende vittime di gravi sovrapproduzioni, nonché da altre imprese distributive decise a ridurre la consistenza e il peso dei loro magazzini.

Sebbene anche gli stocchisti riescano a vendere articoli di marche note a prezzi mediamente inferiori del 20-40%, è però da evidenziare che questo circuito di vendita alimenta in misura considerevole i mercati ambulanti.

La differenze fondamentali tra i FOC e gli *off-price* sono:

- *La gestione del punto vendita*, che è del produttore nel primo caso mentre è del commerciante nel secondo.
- *L'assortimento del punto vendita*, in quanto i *factory outlet* propongono solo la marca o le marche del produttore, mentre l'*off-price* è sicuramente un punto vendita plurimarca che segue le opportunità e la politica commerciale del gestore.

La seguente tabella riassume le principali tipologie di vendita che possono essere confuse con i *factory outlet center*:

Tabella 34: Principali tipologie di vendita simili ai FOC

FORMAT	DESCRIZIONE
<u>Spacci aziendali</u>	Punti vendita di proprietà del produttore, situati in prossimità della fabbrica, dove si vendono collezioni passate e articoli di seconda scelta a un prezzo ribassato. Si acquista solo la fine produzione del produttore e quindi quanto resta dei suoi brand.
<u>Outlet</u>	Termine anglosassone che corrisponde al nostro termine italiano "spaccio" con la differenza che non sempre sono situati in prossimità della fabbrica e che al loro interno si possono trovare più brand.
<u>Stocchisti/Off-price</u>	Imprese commerciali a libero servizio, situate nei centri abitati o accanto a veri e propri outlet, dove si vendono, in un unico locale, rimanenze e prodotti di seconda scelta di marche più o meno note, a prezzi più bassi.
<u>Store</u>	Stocchisti che operano con più produttori: la maggior parte degli articoli in assortimento non può essere ordinata una seconda volta quando va in rottura di stock.
<u>FOC</u>	Miscela originale di più spacci aziendali in un'unica struttura complessa di grandi dimensioni, dove vengono forniti servizi al cliente aggiuntivi: ristoranti, aree gioco, parcheggi gratuiti, sportelli bancari. Vicinanza a grandi infrastrutture viarie.

Fonte: elaborazione degli autori

La diffusione degli outlet negli ultimi anni rappresenta un fenomeno evidente che trova la sua spiegazione nella capacità di questa formula di occupare un particolare settore di mercato lasciato libero dagli altri format commerciali e di procurare alcuni vantaggi sia alle aziende che ai consumatori.

Per quanto riguarda i vantaggi inerenti all'impresa produttrice, questa annualmente o più volte nel corso dell'anno produce nuova merce, che raramente viene completamente venduta. L'azienda deve dunque gestire una serie di rimanenze sia per recuperare liquidità, sia per svuotare i magazzini.

I principali fattori che contribuiscono alla formazione di rimanenze di produzione sono:

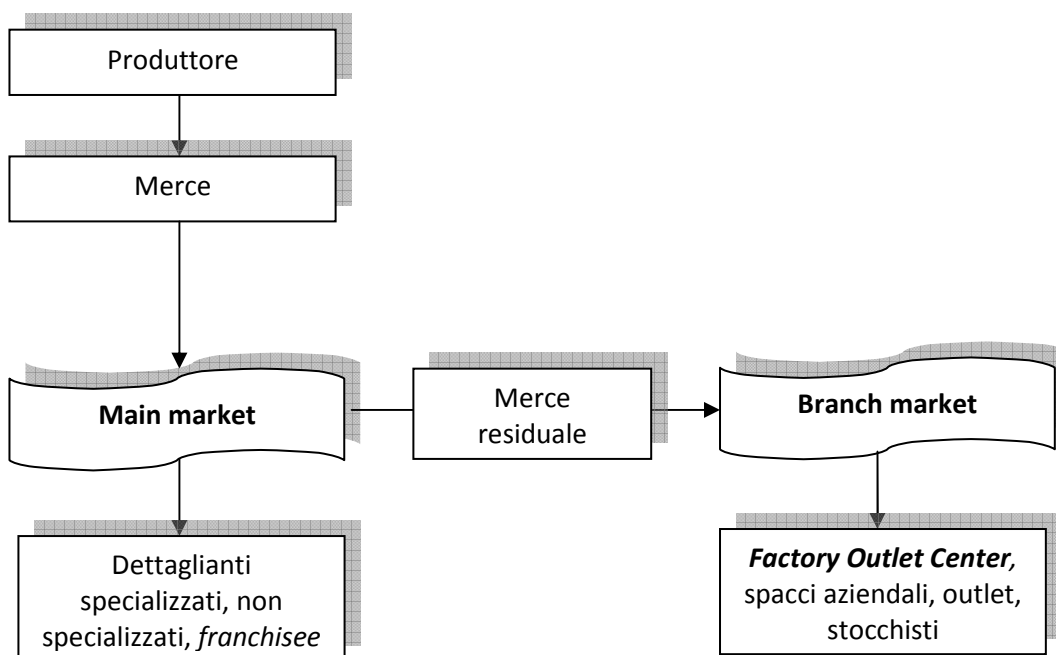
- l'esubero di produzione;
- le grosse partite ordinate in Italia e/o all'estero e non rientrate oppure non pagate, quindi di ritorno alla casa madre;
- l'invenduto proveniente dai vari negozi monomarca o concessionari;
- gli articoli o packaging che risultano esteticamente imperfetti, invendibili così a prezzo pieno nei canali tradizionali, ma integri nel funzionamento, nel contenuto, nella qualità intrinseca del prodotto;
- i prototipi ed i campionari, resi da esposizioni, fiere e sfilate;
- i prodotti prossimi alla scadenza, per quanto riguarda l'alimentare.

La fase di commercializzazione delle rimanenze è mantenuta sotto lo stretto controllo del produttore.

L'impresa dunque attraverso il format degli outlet, viene a ritrovarsi nella situazione di poter utilizzare per la vendita dei suoi prodotti, di due mercati paralleli (Figura 60):

- il mercato principale, *main market*, ossia il mercato programmato sin dall'inizio per garantire l'ottimale smaltimento dell'intera produzione attraverso una filiera garantita dalla prassi commerciale e formata dalle tradizionali figure di intermediario che assicurano la diffusione e le migliori condizioni di resa sul mercato. Normalmente vede come terminali, a contatto diretto con il consumatore, i dettaglianti tradizionali sia specializzati che non o, meglio ancora il negozio affiliato (*franchisee*);
- il mercato secondario, *branch market*, che offre uno sbocco alla merce residuale del *main market* e che può godere di adattamenti delle condizioni di prezzo onde evitare di allinearli alle condizioni locali, il tutto avviene nel rispetto dell'immagine di marca che resta intatta sul mercato.

Figura 60: Come arriva la merce nei FOC



Fonte: elaborazione degli autori

È proprio nel *branch market* che si inseriscono gli outlet. La convenienza per l'azienda produttrice nell'utilizzare il format degli outlet può essere così riassunta:

- possibilità di vendere la merce residua riducendo i costi di distribuzione e vendendo direttamente al cliente finale;
- miglior tutela dell'immagine e della griffe da lei prodotte attraverso l'aumento della visibilità e dell'accessibilità al proprio marchio con la speranza di poter orientare il cliente soddisfatto anche verso la collezione della stagione in corso;
- gestione del proprio invenduto senza la necessità di doverlo svendere a stocchisti italiani o stranieri;
- fiducia del consumatore nel brand in quanto quest'ultimo può acquistare la marca in un punto vendita specializzato, anziché vederlo offerto in anonimi discount.

I vantaggi non sono però solamente da attribuirsi al produttore, anche chi acquista trae beneficio da questo format. Tali vantaggi risultano concentrarsi nel rapporto qualità/prezzo relativo alla merce acquisita. La categoria di consumatori più facilmente identificabile con questa analisi è indubbiamente una clientela attratta prevalentemente dai prezzi e di conseguenza non molto interessata al livello del servizio offerto, alla presentazione della merce e alla qualità della stessa.

Esiste tuttavia una seconda categoria di consumatori che oltre al prezzo, viene attratta dalla qualità e dalla vasta selezione dei prodotti dei migliori marchi. È una categoria di consumatori attenta anche ad "elementi ambientali" come l'arredamento, il layout della merce, il buon servizio e la possibilità di fare acquisti in maniera confortevole.

Tuttavia non è definibile un gruppo omogeneo di clienti per i FOC, ci si richiama ad uno studio dell'Università di Roma La Sapienza in collaborazione con l'Università di Siena, basato su una serie di interviste conclusosi nel 2004.

Dallo studio emergono una serie di dati riguardanti la tipologia di consumatore che si rivolge preferibilmente all'acquisto in un FOC, di cui si sintetizzano di seguito le caratteristiche emerse:

1. principalmente donna (55%), di età compresa tra i 26 e i 45 anni (70%): la percentuale di uomini è, infatti, molto bassa. Si tratta di dati confermati anche dalle ricerche svolte in altri paesi;
2. professione media, cui si accompagna una condizione economica medio/bassa: l'outlet, per l'86% degli intervistati non è visitato da coloro che versano in condizioni economiche estreme, sia verso il limite superiore sia inferiore;
3. titolo di studio: almeno il diploma per il 67% degli intervistati, anche se è opportuno precisare che il 31% non ritiene questa variabile una discriminante. Significativo è il fatto, invece, che solo nel 2% dei casi il frequentatore ideale avrebbe la laurea.

4. frequenza di accesso: il frequentatore ideale del centro viene in compagnia (85%), tre o quattro volte l'anno ed è disposto a compiere tra i 20 e i 50 km per raggiungere il FOC;
5. attenzione alla marca: il 94% degli intervistati ha dichiarato di porre attenzione al brand;
6. attenzione al prezzo: lievemente inferiore la percentuale dei clienti tipo che pongono attenzione al prezzo (88%) e alla qualità (72%);
7. tempo di permanenza: 1 ora e 50 minuti circa;
8. disponibilità a spendere: lo scontrino medio previsto risulterebbe più elevato (60% in più) di quello normalmente pagato in un negozio della città;
9. fedeltà nei confronti dei centri: il 69% dei consumatori ritornano periodicamente. Il 21% dei consumatori sono turisti o provenienti da altri stati;
10. servizi aggiuntivi: il 44% dei consumatori utilizza anche il servizio di ristorazione offerto.

Tra le motivazioni che spingono il consumatore a frequentare un FOC, spicca come priorità il binomio prezzi/risparmio seguito rispettivamente dal rapporto tra marca e assortimento, dalle caratteristiche della struttura - intese come comodità nell'acquisto e come concentrazione di negozi e varietà di prodotti - nonché dagli aspetti ludici del luogo e dal desiderio di evasione che questo evoca.

Sempre in base ai risultati della ricerca sopra citata, si evidenziano le peculiarità del comportamento d'acquisto dei frequentatori dei FOC:

1. risparmio nell'acquisto dei prodotti di marca, in quanto i consumatori reputano che soltanto all'interno dell'outlet possano accedere a determinati brand che altrimenti non potrebbero permettersi;
2. ampia scelta di marche, ciò che risulta più importante è il mix marca/prezzo ribassato/servizi offerti rispetto alla presenza di marche ad elevato appeal rispetto alla presenza di marche ad elevato appeal, infatti, solo il 41% ritiene di frequentare l'outlet esclusivamente perchè ci sono numerosi brand molto noti;
3. la maggior parte dei frequentatori non ritiene un problema il fatto di tornare a casa senza aver acquistato alcun prodotto (69%) così come non ritiene un buon motivo organizzare una spedizione per lo shopping appositamente per vedere se si sono verificate nel frattempo nuove aperture di negozi interessanti (37%);

Sempre in relazione al comportamento del consumatore è importante sottolineare l'elevata percentuale delle persone che si aggirano per il centro alla ricerca di qualcosa da comprare, ovvero alla ricerca dell'occasione (91%), confrontata con quella dei frequentatori che, invece, avendo le idee chiare sull'acquisto da fare, si recano direttamente presso i negozi di loro interesse (55%), oppure raggiungo l'outlet solo perché c'è un negozio per loro particolarmente interessante (66%).

Per la fascia di visitatori più ampia, la visita in un outlet è spesso intesa come "escursione" motivata dalla possibilità di fare qualcosa che piace e gratifica, tanto che spesso viene fatta in compagnia dei propri affetti. Non è certamente uno shopping abituale, ma come emerge può avvenire una o più volte l'anno ed è quasi sempre un evento programmato e organizzato con un certo anticipo, e diverso da quello urbano e suburbano dei *shopping centers*. La relazione tra shopping e turismo, in relazione ai FOC, dal punto di vista dei visitatori può ricadere sotto l'etichetta di *leisure shopping tourism*, in cui l'acquisto, tende ad unirsi alla componente *leisure* e nel viaggio, per quanto realizzato e motivato nel semplice allontanarsi ed estraniarsi dalla realtà quotidiana per qualche ora attraverso il piacere dello shopping. Per quanto riguarda la localizzazione, oltre ad essere considerata il fattore chiave verso il successo commerciale, risponde a criteri specifici che sono identificabili attraverso modelli gravitazionali (modelli teorici in base ai quali è possibile stimare il numero di clienti attratti dal centro) e curve isocrone (che consentono di identificare un bacino di utenza rispetto ad un certo lasso di tempo). Nel caso degli *outlet village* acquistano particolare rilievo le variabili legate alla mobilità dei consumatori e quindi al posizionamento nelle vicinanze di assi stradali a grande percorrenza poiché la *catchment area* auspicata è compresa in un'isocrona di 120'. L'area in cui dovrà sorgere un FOC è quindi preferibilmente compresa tra due poli urbani di valenza regionale, con un bacino di almeno due milioni di abitanti che lo possano raggiungere entro un'ora di viaggio un altro fattore da prendere in considerazione potrebbe essere quello relativo all'attività turistica dell'area o ad un posizionamento di confine. Gli impatti indotti dalla realizzazione di *outlet village* possono riguardare aspetti fondiari, o ancora essere relativi all'aumento repentino della circolazione su gomma, con conseguente sovraccarico della rete viaria interna, non adatta a sostenere aumenti importanti nei volumi di traffico. Da questo punto di vista non sono trascurabili nemmeno le conseguenze di carattere ambientale, relative all'aumento di rumore, alla possibilità di consumo eccessivo della rete idrica, al degrado del suolo, alla crescita considerevole dei rifiuti di varia natura e allo stravolgimento del paesaggio tradizionale. La società che costruisce e sviluppa l'outlet dovrà dunque confrontarsi con le autorità e l'opinione pubblica locali per far fronte a queste possibili esternalità negative, cercando di puntare l'attenzione sulle ricadute positive che l'apertura porterebbe, come l'aumento dell'occupazione o l'indotto che solitamente questo tipo di strutture generano nel territorio immediatamente circostante.

Dal punto di vista del quadro normativo, gli outlet sono tendenzialmente sottoposti alle regole vigenti rispetto ai permessi di autorizzazione commerciale e di autorizzazione urbanistica così come un centro commerciale. Queste sono disciplinate in modo diverso dalla giurisdizione di ogni singolo stato e possono essere in taluni casi di competenza regionale o comunale. L'Italia si è dotata di un quadro organico per la pianificazione e la regolamentazione delle attività commerciali solo con l'entrata in vigore del primo decreto nazionale di riforma del commercio nel 1998. Solo con la cosiddetta riforma Bersani è stata introdotta una discreta liberalizzazione del settore con l'obiettivo di riportare il commercio dentro le regole di un'economia di mercato causati dalla precedente legge del 1971⁶⁴. Con i decreti del 1998 e del 2006 (D. lgs. 114/1998; D. lgs. 236/2006) sono stati semplificati i criteri di definizione del comparto commerciale in due sole tabelle merceologiche (*food* e *non food*) e limitata la necessità di autorizzazione alle sole grandi superfici di vendita⁶⁵ per le quali continua a essere ritenuta necessaria al fine di controllare le eventuali esternalità negative, le incoerenze con le direttrici di sviluppo urbano di scala sovra-comunale perseguite dagli enti locali e le possibili polarizzazioni tra insediamenti periferici e commercio urbano. Nonostante diverse proposte di legge, ad oggi non esiste in Italia una regolamentazione apposita per gli outlet, al contrario della Francia ad esempio che con la legge Raffarin del 5 luglio 1996 la vendita negli *outlet* è differenziata da quella di altri tipi di vendita diretta.

Per quanto riguarda la Lombardia è necessario fare riferimento alla Legge Regionale 23 Luglio 1999, n. 14, "*Norme in materia di commercio in attuazione del D. lgs. 31 Marzo 1998, n. 114*". Nello specifico nell'art. 5 - *Autorizzazione per le grandi strutture di vendita*, è regolato il procedimento per avere l'autorizzazione a realizzare una grande struttura di vendita. Anche in questo caso non esiste una specifica normativa regionale per quanto riguarda la tipologia immobiliare del FOC; quello che si evince che Regione Lombardia, invece, ha subordinato l'apertura di ogni outlet all'autorizzazione all'insediamento, di competenza regionale, in sede di Conferenza dei Servizi. Da tenere presente lo stop per sei mesi, dal luglio 2013 fino al 31 dicembre 2013, agli ampliamenti e all'apertura di nuovi centri commerciali in Lombardia. E' quanto prevede un progetto di legge approvato all'unanimità' dal Consiglio regionale, con 74 voti favorevoli, che impone la moratoria in attesa del varo di nuove norme sul commercio. Grazie a un emendamento presentato dal Pdl, approvato all'unanimità', sono escluse dalla moratoria le opere legate a Expo 2015, come il progetto all'interno del polo City Life a Milano. Lo stop riguarda in tutto una decina di progetti di centri commerciali.

⁶⁴ Legge 462 del 1971. Tale legge stabiliva e regolamentava la vendita dei generi di monopolio, fissava rigidamente gli orari di apertura al pubblico e limitava per comparto merceologico il mix di beni da rivendere.

⁶⁵ Le grandi superfici di vendita sono definite come superiori ai 2.500 mq nei comuni con meno di 10.000 abitanti e superiori ai 2.500 mq nei comuni con più di 10.000 abitanti.

Descritta la regolamentazione in materia, sia a livello nazionale che regionale, ora è necessario andare a descrivere le peculiarità architettoniche che caratterizzano il format FOC in Italia.

Tra gli elementi che contribuiscono alla specificità degli *outlet village*, oltre a quello relativo al prezzo ridotto e al valore dei beni trattati, il trattamento architettonico, spesso riconducibile a pura scenografia, assume un ruolo importante. Di fronte alla competizione del settore, le grandi concentrazioni commerciali possono sperare in una vita duratura solo se riescono a diventare luoghi riconoscibili e riconosciuti. Dal punto di vista aziendale, riuscire a creare un legame tra semantica del visuale, espressa dall'architettura, e valori condivisi dal target di clienti auspicato è una tecnica finalizzata a una efficace propaganda di se stessi (Schroeder, 2002). Nel caso degli *outlet village* questa strategia è particolarmente utilizzata. Questi riproducono nelle forme un piccolo centro urbano, costruito assemblando disparati elementi iconici che identificano alcuni *landmark* territoriali di riferimento per il contesto nel quale sono localizzati.

Tabella 35: I temi delle scenografie dei principali outlet village italiani nel 2010

	NOME DEL CENTRO	LOCALIZZAZIONE	NUMERO NEGOZI	TEMA
2000	Serravalle Designer Outlet	Serravalle Scrivia (AL)	180	architettura settecentesca ligure e piemontese
2003	Castel Romano Designer Outlet	Castel Romano (Roma)	100	vie dell'antica Roma
2003	Fashion District Mantova Outlet	Bagnolo San Vito (MN)	110	borgo della bassa mantovana
2003	Fashion District Valmontone Outlet	Valmontone (Roma)	170	art déco
2003	Fidenza Village	Fidenza (PR)	100	opere verdiane, arti e mestieri locali
2003	Franciacorta Outlet Village	Rodengo Saiano (BS)	160	cascina della Franciacorta
2004	Castel Guelfo The Style Outlet	Castel Guelfo (BO)	100	borgo romagnolo
2004	Vicolungo The Style Outlet	Vicolungo (NO)	150	a villaggio, ma senza un richiamo storico-geografico
2005	Fashion District Molfetta Outlet	Molfetta (BA)	90	architettura di ispirazione mediterranea
2005	Valdichiana Outlet Village	Foiano della Chiana (AR)	140	borgo toscano
2006	Barberino Designer Outlet	Barberino di Mugello (FI)	100	ville e palazzi fiorentini rinascimentali
2006	Sardinia Outlet Village	Sestu (CA)	64	a villaggio, fantasioso e colorato senza un preciso richiamo
2008	Noventa di Piave Designer Outlet	Noventa di Piave (VE)	120	palazzi veneziani e trevigiani
2008	Palmanova Outlet Village	Aiello del Friuli (UD)	90	cittadella, vagamente ispirata all'architettura dei borghi locali
2008	Mondovì Outlet Village	Mondovì (CN)	85	cascine e borgo piemontesi
2008	Soratte Outlet Shopping	Sant'Oreste (Roma)	70	rivisitazione moderna di una villa romana con terme, circo, ed anfiteatro
2009	Città Sant'Angelo Village	Città Sant'Angelo (PE)	75	architettura tradizionale dei borghi locali
2010	Melilli Outlet	Melilli (SR)	100	architettura contemporanea, terrazze aperte con copertura mobile adattabile
2010	La Reggia Designer Outlet	Marcianise (CE)	200	ispirata alla reggia di Caserta
2010	Sicilia Outlet Village	Agira (EN)	100	ispirata alla tradizione siciliana e mediterranea

Fonte: C. Rabbiosi, "I nuovi itinerari del consumo", Maggioli Editore, 2013, Milano

Gli edifici che ospitano le attività commerciali, tendenzialmente sono costituiti da edifici ad uno massimo due piani, disposti a formare un piccolo spazio urbano e quindi poco impattanti dal punto di vista ambientale; fattore che crea maggiore criticità riguarda l'area adibita a parcheggio, che spesso (come si vedrà anche nelle *best practice*) è rappresentata da una grande spazio asfaltato privo di verde.

Prima di passare all'analisi e all'osservazione del mercato dei FOC in Europa e in Italia è bene andare ad analizzare quali sono gli operatori e le società che si occupano dello sviluppo degli outlet. Il settore in esame, sia a livello mondiale che europeo, ha visto l'affermazione di società fortemente specializzate, in quanto la promozione e la gestione di un *factory outlet center* presenta peculiarità ben definite che richiedono professionalità e competenze diverse da quelle richieste per i centri commerciali internazionali.

Gli outlet costituiscono una forma di investimento tipo immobiliare. Infatti l'impresa di questa tipologia di grande distribuzione organizzata si fonda sull'attività di società di sviluppo che, per conto di compagnie di assicurazioni, fondi di investimento, società finanziarie e fondi pensione, si pongono come obiettivo un continuativo *return on investment*, derivante un lato dal flusso delle locazioni e dall'altro dall'aumento del valore capitale.⁶⁶

Le seguente tabella identifica le società specializzate più importanti a livello mondiale:

Tabella 36: Il mercato dei FOC nel 2010

IMPRENDITORE IMMOBILIARE	GLA ¹ IN MO ²	N. DI CENTRI (2010)	LOCALIZZAZIONE
Simon Property Group ³	3.694.240	87	U.S.A., Giappone, Corea
Tanger Factory Outlet Centers	955.560	33	U.S.A.
Craig Realty Group	279.350	10	U.S.A.
Henderson Global Investors	264.460	11	Europa
Austexx	244.590	8	Australia
Neinver	225.220	11	Europa
Value Retail	166.350	9	Europa
Horizon Group Properties	135.820	5	U.S.A.
Walton Brown	129.970	1	China
Taubman Centers	126.350	1	U.S.A.
Concept & Distribution	124.370	8	Francia
Fashion District	123.000	3	Italia
Freeport	121.510	3	Europa
Ivanhoe Cambridge	108.580	2	Canada
Morgan Stanley	102.190	1	U.S.A.
AWE Talisman	98.480	3	U.S.A.
	6.900.040		

Fonte: C. Rabbiosi, "I nuovi itinerari del consumo", Maggioli Editore, 2013, Milano

⁶⁶ Fonte: C. Rabbiosi, "I nuovi itinerari del consumo", Maggioli Editore, 2013, Milano

A questo elenco è bene aggiungere altri operatori specializzati operanti nel mercato italiano che hanno segnato le basi dello sviluppo dei FOC in Italia:

1. *European Fashion Center*, composta da tre società:

- Gruppo Percassi, leader nel settore immobiliare e commerciale, rappresenta una delle più dinamiche realtà imprenditoriali italiane. In Italia commercializza Benetton, Swatch e ha introdotto il marchio Zara.
- Craig Retail Group, società statunitense che negli U.S.A. ha realizzato ad oggi otto factory outlet.
- Primavera Srl, società italiana consolidata ormai da anni sul mercato, radicata nel territorio della Franciacorta. Ha iniziato la propria attività gestendo una catena di supermercati ed ipermercati di proprietà, poi ceduti al Gruppo Rinascente. È specializzata nella distribuzione organizzata.

2. *Fashion District*, composta da tre società:

- Draco Spa, società bresciana con lunga esperienza nel settore immobiliare e finanziario.
- Mixinvest, società immobiliare torinese guidata dall'imprenditore Massimo Sandretto;
- Prime Retail, società statunitense fra le principali proprietarie di outlet center in USA.

3. *Factory Outlet Development (FOD)*, nasce dalla collaborazione tra due gruppi:

- La Policentro, società specializzata nella realizzazione e gestione di centri commerciali e complessi polivalenti
- Retail Group, società specializzata nel settore immobiliare, è partner della Policentro nella realizzazione degli outlet di Angiari (Vr), Sestu (Ca) e Partinico (Pa).

Definiti tutti gli aspetti che caratterizzano il format in esame nel prossimo paragrafo sarà analizzata la situazione relativa ai factory outlet center in Europa e in Italia.⁶⁷

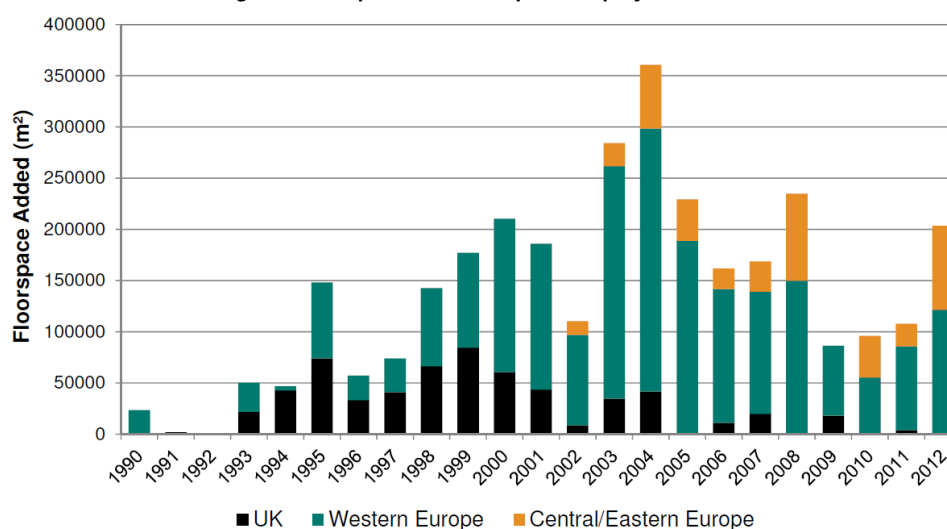
⁶⁷ Fonte: *Il fenomeno degli outlet e l'impatto sul tessuto economico locale derivante dal loro insediamento*, Confocommercio, 2007

13.2.1 FOC in Europa e in Italia

Secondo gli studi dell'*International Council of Shopping Center (ICSC)* e FSP, società di consulenza leader nel settore retail, in Europa a partire dal 2010 la crescita delle vendite nei FOC ha sostanzialmente superato la media del settore della vendita al dettaglio *no-food* dello 0,3%.

Nel 2012 più di 203.000 mq saranno inaugurati al pubblico, diventando così, nonostante la crisi economica e il periodo recessivo che ha condizionato e condiziona tutt'ora il contesto continentale, il sesto migliore anno a partire dal 1990, e il migliore in assoluto dal 2008 periodo in cui è iniziata la crisi (Figura 61).

Figura 61: Ampliamento in mq delle superfici dei FOC



Fonte: C. Rabbiosi, "I nuovi itinerari del consumo", Maggioli Editore, 2013, Milano

Le recenti aperture in nuovi mercati come Polonia e Russia hanno spalancato la strada all'espansione dei punti vendita in tutta Europa. I FOC realizzati nei nuovi mercati rappresentano il 65% delle nuove aperture nel 2012.

Riferendoci a dati del 2012, in Europa si possono contare 205 FOC, per un totale di 3,3 milioni di mq di GLA, con un fatturato di 10.8 miliardi di euro.

Figura 62: Distribuzione degli outlet in Europa



Fonte: FSP 2012

In programma per il biennio 2013-2014 sono in programma ventitré nuove aperture per un totale di 417.000 mq. La distribuzione dei nuovi FOC si concentrerà soprattutto in Francia (5), Germani (4) e Russia (3) per il 57%, le restanti in U.K., Danimarca e Italia.

Figura 63: Aperture previste per il 2013/2014

Country	Location	Name	Year	GLA (sqm)	Country	Location	Name	Year	GLA (sqm)
Russia	Moscow	Fashion House Moscow	2013	28,600	France	Le Havre	Honfleur The Style Outlets	2014	18,000
Ukraine	Kiev	Manufactura Outlet	2013	25,000	Russia	Yekaterinburg	Fashion House Yekaterinburg	2014	18,000
France	Paris	One Nation Paris	2013	20,000	Denmark	Copenhagen	Copenhagen Designer Outlets	2014	17,500
UK	London	London Designer Outlet	2013	16,000	Germany	Leipzig	Fashion Outlet Leipzig	2014	17,500
Slovakia	Bratislava	One Fashion Outlet	2013	15,000	France	Paris	Carré Privé Ouest	2014	16,000
Germany	Bad Munstereifel	Eifel City Outlet	2013	12,000	UK	Solihull	Resorts World at the NEC	2014	14,362
Germany	Dusseldorf	Duisburg Outlet Village	2014	26,000	Italy	Ferrara	Occhiobello Outlet Village	2014	12,840
France	Bordeaux	Aquitane Village	2014	25,000	Germany	Koblenz	Montabaur Fashion Outlet	2014	12,000
France	Bellegarde	Le Village des Alpes	2014	25,000	Estonia	Tallinn	Tallinn Outlet	2014	11,500
Denmark	Kolding	Holmstaden	2014	23,000	Poland	Lublin	City Outlet Lublin	2014	11,500
Italy	Brugnato	Freeport Brugnato	2014	22,000	Finland	Oulu	Nordlett Outlet Centre	2014	10,000
Russia	St Petersburg	Fashion House St Petersburg	2014	20,260					

Fonte: FSP 2012

Figura 64: Localizzazione nuove aperture 2013/2014



Fonte: FSP 2012

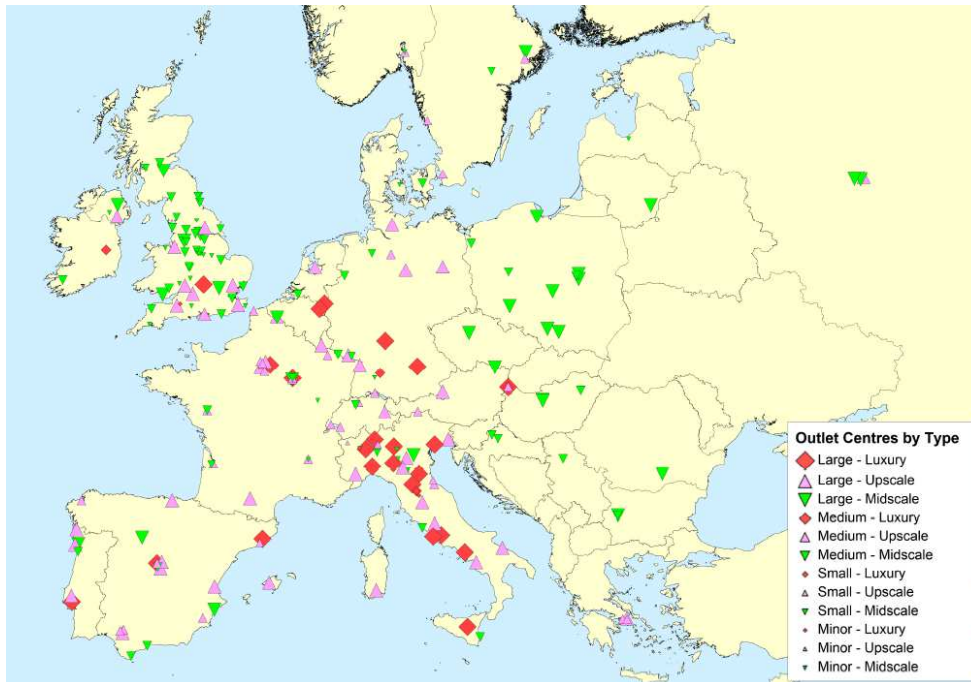
In Europa è possibile dividere i *factory outlet center* in tre principali categorie come mostra la seguente tabella:

Tabella 37: Principali categorie di FOC

CATEGORIA	<i>Luxury</i>	<i>Upscale</i>	<i>Midscale</i>
ESEMPI DI FOC	Bicester Village, Foxtown Mendrisio, Serrvalle Designer Outlet, La Vallée Parigi	Batavia Stadt, Style Outlet Roppenheim, Gunwharf Quays	Fashion House Varsavia, Fashion Arena Praga, Premier Outlet Center Budapest
CARATTERISTICHE PRINCIPALI	Mix internazionale di marchi che richiamano acquirenti benestanti e turisti internazionali	Marchi di una categoria intermedia, maggiore offerta per le famiglie, ampio mix di vendita di prodotti per il tempo libero e lo sport; richiamano acquirenti benestanti e turisti nazionali	Offerta di prodotti molto bilanciata, assenza di marchi di lusso, richiama acquirenti di categoria media ed in particolare le famiglie

Fonte: elaborazione degli autori

Figura 65: Distribuzione delle diverse tipologie di FOC in Europa

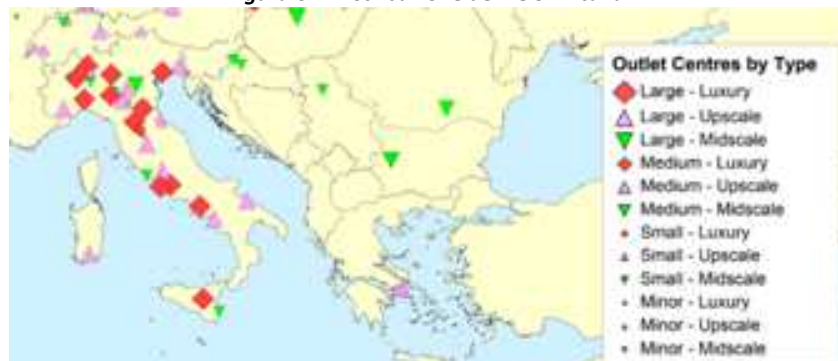


Fonte: FSP 2012

La ricerca di FSP indica anche quali sono le potenziali aree di crescita in Europa. Come mostra l'immagine 30, osservando le diverse colorazioni, emerge come nei principali mercati europei analizzati (Francia, U.K., Italia Germania, Spagna e Polonia) ci siano ancora delle aree ad alto potenziale, queste si localizzano soprattutto in prossimità di grandi infrastrutture e dove è garantito un elevato bacino di visitatori. Quindi è possibile prevedere che per il futuro ci siano altri investimenti in questo format.

Per quanto riguarda la situazione italiana nello specifico come mostra la figura 67, la maggiore concentrazione di outlet è presente nel Nord e nel Centro del paese.

Figura 67: Distribuzione dei FOC in Italia



Fonte: FSP 2012

Tra i *factory outlet center* principali si riportano in:

- Abruzzo:
 - Città Sant'Angelo Village, Pescara.
- Campania:
 - La Reggia Designer Outlet, Caserta
 - Cilento Outlet Village, Salerno
- Emilia - Romagna:
 - Fidenza Village, Parma
 - Castel Guelfo The Style Outlet, Bologna
- Friuli Venezia - Giulia:
 - Palmanova Outlet Village, Udine
- Lazio:
 - Castel Romano Designer Outlet, Roma
 - Soratte Outlet Shopping, Roma
 - Valmontone Outlet, Roma
- Lombardia:
 - Franciacorta Outlet Village, Brescia
 - Mantova Outlet, Mantova
 - Segrate Outlet, Milano
- Piemonte:
 - Mondovicino Outlet Village, Cuneo
 - Vicolungo The Style Outlet, Novara
 - Serrvalle Designer Outlet, Alessandria

- Puglia:
 - Molfetta Outlet, Bari
- Sardegna:
 - Sardina Outlet Village, Cagliari
- Sicilia
 - Sicilia Outlet Village, Enna
- Toscana
 - Barberino Designer Outlet, Firenze
 - The Mall, Firenze
 - Valdichiana Outlet Village, Arezzo
- Veneto
 - Noventa di Piave Designer Outlet, Venezia.

Per quanto riguarda le aree di potenziale sviluppo in Italia, come mostra figura 68, anche se questa risulta essere un mercato maturo ci sono delle aree con ancora del potenziale elevato: queste secondo lo studio condotto da FSP si concentrano maggiormente nelle aree intorno alle città di Padova, Livorno, Napoli, in Puglia e nel Nord-Ovest della Lombardia.

Figura 68: Aree con maggiore potenzialità di sviluppo di nuovi FOC in Italia



Fonte: FSP 2012

13.2.2 Impatti positivi e negativi generati da un factory outlet sul territorio

In riferimento al caso studio è fondamentale valutare le conseguenze che la localizzazione di un FOC provoca sul territorio di riferimento e soprattutto, sulle attività economiche e produttive dell'area. Una valutazione che deve essere effettuata tenendo presente lo stretto legame che da sempre lega il commercio con le dinamiche urbanistiche, con particolare riferimento alle sinergie, alle opportunità, ma anche alle problematiche, che si vengono a creare con l'insediamento di queste strutture di vendita, ponendo in particolare l'accento sugli effetti sociali, economici ed ambientali dalla loro localizzazione. Gli aspetti positivi che emergono sul territorio riguardano la rivitalizzazione dell'area ed i benefici economici che ne derivano, a partire dal positivo impatto occupazionale.

È opportuno, comunque specificare che alcuni impatti, data soprattutto la notevole struttura degli interventi, sono molto difficili da misurare e anche solo da definire, ed investono molteplici aspetti legati al sistema territoriale interessato.

L'insediamento di un FOC pone problemi ed opportunità che devono essere adeguatamente valutati con la consapevolezza che detto insediamento avrà effetti sulle attività economiche preesistenti e sulla loro evoluzione futura, in termini sia di viabilità, che di tutela delle risorse naturali, di qualità della vita e di abitudini di consumo.

Relativamente ai benefici economici che la realizzazione di un outlet può comportare per il territorio, è possibile citare l'indotto e le scelte localizzative.

L'indotto per un factory outlet center è riferibile alla rete dei fornitori ed ai servizi che vi ruotano intorno, dal distributore di benzina ai servizi di ristorazione.

La natura stessa di questa tipologia di insediamenti fa sì che l'attività principale e quella indotta si confondono sempre più. Pur non essendo possibile quantificarlo, non vi è dubbio che esista un fenomeno indotto anche per quanto riguarda gli outlet e che abbia il suo peso.

Gli outlet, infatti, hanno un forte impatto sull'occupazione: sia diretta, facendo riferimento al personale addetto all'organizzazione e alla gestione del complesso in generale e a quello impiegato in ciascun punto vendita, ma anche sull'occupazione indiretta, meno visibile e spesso non catalogabile, quali vetrinisti, agli allestitori di stand, ai fornitori d'insegne e via dicendo.

Calcolare l'indotto per l'outlet significa dunque fare riferimento soprattutto ai nuovi spazi occupazionali che si aprono e che in prima battuta possono essere calcolati prendendo in esame i ruoli professionali di carattere tradizionali che vanno dall'amministratore delegato al responsabile marketing, dalle segretarie agli impiegati nei vari uffici dirigenziali e nelle aree di servizio dei FOC, dalla responsabile di ogni punto vendita al singolo commesso.

Sempre in termine di indotto occorre anche considerare gli effetti che l'insediamento nell'outlet potrà produrre sul reddito della popolazione, che sono sostanzialmente da valutare tenendo presenti due aspetti: l'uno, relativo al reddito generato direttamente dalla struttura nella fase di esercizio a regime; il secondo, relativo al reddito che i visitatori del centro e che il centro stesso inducono sull'economia del territorio.

Per quanto riguarda la localizzazione, l'aumento delle dimensioni d'impresa produce inevitabili conseguenze sulla localizzazione dei centri dell'offerta commerciale, infatti le grandi superfici di vendita sono realizzabili soltanto se è possibile fare riferimento ad un'area di mercato sufficientemente estesa, con un'elevata accessibilità del centro d'offerta.

Da qui la necessità di scelte localizzative orientate a luoghi caratterizzati da forte centralità, accessibili con mezzi di trasporto che consentano lunghi tragitti in tempi relativamente brevi.

Occorre evidenziare come la scelta localizzativa dei FOC sia molto diversa da quella dei centri commerciali: mentre questi ultimi si localizzano preferibilmente in zone urbane periferiche, i FOC tendono invece a localizzarsi vicino a due o più agglomerati urbani secondo una logica di minimizzazione dei costi di trasporto affrontati dai consumatori che costituiscono il bacino di utenza potenziale. Si tratta, dunque, di localizzazioni lontane dai centri urbani, spesso situate lungo le principali arterie di comunicazioni autostradali.

Per i consumatori infatti compiere lunghi tragitti può essere convincente soltanto se i prezzi delle merci e la loro varietà merceologica sono tali da offrire sostanziali vantaggi per la domanda. Inoltre i costi ed i tempi di spostamento possono essere accettabili per il consumatore se i tragitti sono percorsi saltuariamente. La localizzazione dei grandi insediamenti commerciali, quindi, può essere compiuta soltanto in aree in cui è possibile disporre di vaste superfici: tale condizione non può essere ritrovata all'interno delle città, ma unicamente al loro esterno.

Per questa ragione, i factory outlet center sembrano privilegiare locazioni extraurbane, dissociando i propri rapporti con la città. I vantaggi dunque derivanti dalla localizzazione in queste aree extraurbane riguardano da un lato la lontananza dalle attività economiche della città e quindi una mancata concorrenza che invece normalmente accade, ad esempio con la realizzazione di centri commerciali che si situano direttamente nei centri commerciali localizzati nei centri urbani.

Ulteriore vantaggio deriva dal fenomeno attrattivo dell'outlet verso utenti consumatori provenienti da altre zone, con una probabile ricaduta positiva sui consumi di tutta l'area circostante e sulle attività economiche ivi localizzate.

Accanto ai fattori positivi è da considerare anche il possibile impatto negativo che può scaturire nei confronti del tessuto economico locale e soprattutto sulla rete commerciale.

L'apertura di un FOC in zona extraurbana, potrebbe determinare un ridimensionamento del commercio al dettaglio, soprattutto nelle zone periferiche di minore pregio.

L'aspetto concorrenziale è, infatti, rinvenibile nel fatto che l'outlet offre una nuova occasione di visita e di fare shopping, meglio raggiungibile dei centri commerciali dell'area metropolitana. Ciò può pertanto distogliere determinate categorie di utenti, dalla frequentazione delle aree centrali stesse, con la ovvi conseguenza di un calo dei consumi in queste ultime. Per quanto riguarda invece le zone centrali delle città, queste tendono a subire il così detto "processo di riqualificazione", ovvero si innesca una spinta del commercio locale a difendersi dalla concorrenza dei grandi centri extraurbani attraverso una maggior specializzazione, dando luogo a piccoli distretti specifici che possano rivolgersi più direttamente ai residenti. Ovviamente tale effetto dipenderà molto da quanto le imprese locali saranno in grado di riqualificarsi al fine di fornire servizi specializzati.

Un ulteriore effetto negativo da tener presente è che l'apertura dell'outlet potrebbe portare una riduzione del fatturato e di forza lavoro nei negozi del centro ma soprattutto in quelli periferici.

Si tratta comunque di svantaggi compensabili dalla presenza di un maggior flusso di consumatori provenienti dalle città limitrofe proprio a causa dell'apertura dell'outlet che potrebbero estendere la visita quindi fare acquisti anche nei negozi vicini, soprattutto se sostenuti da un'adeguata presentazione turistica del territorio.

L'ultimo aspetto negativo sul quale l'outlet potrebbe incidere riguarda la questione del traffico e delle sue eventuali ripercussioni ambientali quali la congestione delle rete stradale, la frequenza di incidenti stradali nonché l'inquinamento atmosferico, visivo e sonoro. L'esperienza, infatti, insegna che, soprattutto nelle prime settimane di apertura si verificano fenomeni di congestione che si concentrano soprattutto nei giorni festivi agli orari di uscita, in particolare nel tardo pomeriggio e nella serata.

Alla luce di quanto analizzato relativamente all'impatto che la realizzazione di un outlet provoca sul tessuto economico e locale del territorio di insediamento, è importante evidenziare le *best practice* italiane a cui in generale le istituzioni, e tutte le parti sociali interessate dalla presenza del FOC, dovrebbero volgere affinché quest'ultimo non si ponga in contrasto con il commercio locale, ma si configuri anzi come una possibilità di sviluppo e di integrazione di entrambi.

Data la trasversalità degli impatti che l'insediamento di una struttura di vendita come il FOC provoca sul territorio diviene, dunque essenziale individuare strategie ed iniziative efficaci, affinché l'impatto si possa migliorare la complementarità tra la rete commerciale esistente e l'impatto del fenomeno outlet. Le *best practice* che di seguito saranno presentate sono la prova della effettiva opportunità di creare una comunicazione integrata, simmetrica e capillare tra il sistema dell'outlet e quello della rete commerciale esistente.

13.2.3 Fidenza Village

Figura 69: Fidenza Village



Fonte: Google Earth 2013

- Localizzazione: autostrada A1, uscita Fidenza/Salsomaggiore Terme (PR)
- Dimensioni: copre un area di 30.000 mq
- Società di gestione: Value Retail
- Offerta commerciale: 94 negozi
- Servizi offerti e rapporto col territorio:
 - Bus navetta da Milano
 - Servizio Chaffeur
 - Shopping Packages:
 - Shopping Day Experience
 - Shopping con Leonardo da Vinci
 - Shopping & Food Experience
 - Shopping & Football Experience
 - Shopping&Wellness Experience
 - Shopping & Art Experience
 - Sponsorizza attrazioni turistiche locali quali:
 - Cattedrale e battistero di Parma

- Duomo di Faenza
 - Reggia di Colorno
 - Salsomaggiore golf Club
 - Terme di Salsomaggiore
 - La via Francigena
- Spazi gioco per bambini, aree ristoro, sportelli bancomat, sportelli per il turismo

L'apertura del *village* ha comportato una lunga trattativa con il Comune di Fidenza, culminante con la stesura di un dettagliato patto territoriale che vincola entrambi i soggetti "con lo scopo di garantire all'Amministrazione Pubblica una integrazione del nascente polo commerciale con il territorio cittadino delle terre verdiane".⁶⁸

Attraverso questo accordo le parti coinvolte hanno stabilito che la società di gestione, ovvero *Value Retail*, si sarebbe impegnata a effettuare interventi urbanistici con le finalità di valorizzazione alcuni beni storici del centro cittadino ed attivare un servizio di trasporto pubblico tra la stazione Fs e l'outlet, ma che una delle unità del complesso fosse data in comodato al Comune di Fidenza perché fosse destinata a centro di informazione e accoglienza turistica (IAT).

Il legame territoriale del Fidenza Village in quanto struttura retail si esplicita attraverso politiche aziendali e pubbliche che muovendo da obiettivi diversi, si trasformano in strategie di marketing territoriale in grado di favorire lo sviluppo locale. Il villaggio diventa uno strumento attraverso cui promuovere mete tendenzialmente tradizionali del turismo culturale dell'area.

Così, oltre a cercare di massimizzare i benefici economici procurati dal villaggio attraverso la riscossione delle varie imposte comunali, i *policy makers* locali pubblici stanno cercando delle varie imposte comunali, i *policy makers* locali pubblici stanno cercando di sfruttare le capacità imprenditoriali di sviluppare strategie di marketing e comunicazione del colosso multinazionale per imparare a sviluppare le proprie capacità imprenditoriali grazie ad accordi di *governance* turistica, ma anche di sfruttare la capacità attrattiva che l'outlet gode dal punto di vista commerciale al fine di agganciare visitatori e turisti dello shopping per trasformarli anche in visitatori e turisti culturali della regione circostante.

La parte dei flussi di visitatori è stata studiata da *Value Retail* in fase di progettazione del villaggio con l'individuazione di *catchment areas* in base ad una serie di isocrone. Il bacino di potenziali clienti era stato calcolato in 26,2 milioni di abitanti che avrebbero potuto raggiungere il villaggio in meno di 120 minuti. La stima della società di poter attrarre tra i 2,5 milioni e i 3,5 milioni di visitatori per anno è stata però considerata eccessiva da una parte si una società consulente del

⁶⁸ Delibera della Giunta Comunale, n. 41, Marzo 2004, Comune di Fidenza

Comune. La relazione tra turismo e shopping, rispetto al Comune, è intesa in modo diverso da coloro che si turismo si occupano all'interno della società di gestione del Fidenza Village. Gli obiettivi manageriali dell'azienda si orientano prevalentemente in due direzioni. In primo luogo, cercando di attirare turisti provenienti dall'estero con un forte capacità di spesa i quali, pur rappresentando solo un piccola fetta dei visitatori dell'*outlet village*, contribuiscono sensibilmente alla cifra di affari realizzata: in questo caso le strategie messe in atto si focalizzano sulla promozione transnazionale, che si può realizzare tramite accordi con *tour operator* locali, che a differenza del villaggio, hanno la possibilità di vendere veri e propri prodotti turistici di cui in certi sensi l'outlet è parte. La promozione transazionale si realizza anche tramite la promozione collettiva di tutti i factory outlet center di *Value Retail* sotto il nome di *Chic Outlet Shopping*, marchio con il quale si stabiliscono *partenrships* con *tour operator* di lusso multinazionali.

Le strategie turistiche di *Value Retail* dunque non cercano di dialogare direttamente con i turisti, piuttosto cercano di promuovere azioni di scambio di servizi e comunicazione con le strutture di ricezione turistica già presenti e con gli enti pubblici locali, nella consapevolezza che un efficiente struttura di ricezione turistica nella regione possa riversare sul *village* turisti che per un pomeriggio almeno diventino anche turisti dello shopping, e quindi clienti, solo così il territorio può diventare un potente strumento di fidelizzazione del cliente alla struttura commerciale, e quindi fonte di maggior profitto della stessa.⁶⁹

⁶⁹ C. Rabbiosi, "*Outlet villeges: il commercio extraurbano tra diverse modalità di shopping e turismo*", Catania, 2007 – C. Rabbiosi, "*Nuovi itinerari del consumo. Gli outlet village tra esperienza dello shopping e dinamiche territoriali*", Maggioli, Sant'Arcangelo di Romagna, 2011
"*Il fenomeno degli outlet e l'impatto sul tessuto economico locale derivante dal loro insediamento*", Confocommercio, 2007

13.2.4 Serrvalle Designer Outlet

Figura 70: Serrvalle Designer Outlet



Fonte: Google Earth 2013

- Localizzazione: autostrada A7 Milano – Genova, uscita Serravalle Scrivia (AL), o la bretella A26/A7, uscita Novi Ligure (AL).
- Dimensioni: copre un'area di 45.000 mq
- Società di gestione: McArthurGlen
- Offerta commerciale: 300 negozi
- Servizi offerti e rapporto col territorio:
 - Bus navetta da Milano e Torino
 - Se si pernotta per almeno una notte presso le strutture convenzionate, l'outlet regala una tessera che permette speciali riduzioni all'interno del *village*, in ristoranti, pizzerie e negozi convenzionati nel centro storico di Novi Ligure.
 - Sponsorizza la visita nei territori circostanti. Nello specifico:
 - Le opere d'arte presenti a Milano
 - Genova e le Cinque Terre
 - Le Vie del Gusto, percorsi enogastronomici nelle valli Curone, Grue, Ossona
 - Il Forte di Gavi
 - La pinacoteca dei cappuccini di Voltaggio
 - Il sito archeologico di Libarna

- Il palazzi dipinti di Novi Ligure
- Spazi gioco per bambini, aree ristoro, sportelli bancomat, sportelli per il turismo

Il caso del Serravalle Outlet Village è molto interessante per quanto concerne soprattutto la congruità tra le scelte di tipo urbanistico e quelle relative all'assetto territoriale regionale e provinciale.

L'esperienza piemontese ha visto instaurarsi un forte coordinamento della pianificazione territoriale ed urbanistica che ha prodotto forme di collaborazione volontaria dei comuni per individuare strategie condivise di sviluppo per lo sviluppo dei propri territori.

Sono state avviate relazioni di tipo verticale, intendendo per esse le relazioni tra Stato, Regione ed enti locali) in un campo di intervento in cui le esigenze di coordinamento tra i diversi livelli di governo risulta cruciale per ragioni sia di efficienza che di equità distributiva; insieme a queste sono state avviate relazioni di tipo orizzontale (intendendo per esse relazioni tra politica territoriale e politica di settore) nella pianificazione territoriale.

Di grande importanza sono state anche le caratteristiche principali dei processi decisionali nelle politiche territoriali e il ruolo che hanno avuto riconosciuto i diversi *stakeholders* (pubblici e privati): la complessa attività di concertazione è stata svolta in sedi e contesti istituzionali diversi. Un primo tavolo negoziale di natura partenariale è stato costituito dalla giunta comunale di Serravalle con le rappresentanza di categoria del commercio.

Un secondo tavolo fu invece teso a realizzare forme di coordinamento interistituzionale e promosso dalla Provincia di Alessandria nell'intento di trovare un accordo tra i Comuni territorialmente interessati, in cui spetta un parere non vincolante per la decisione definitiva.

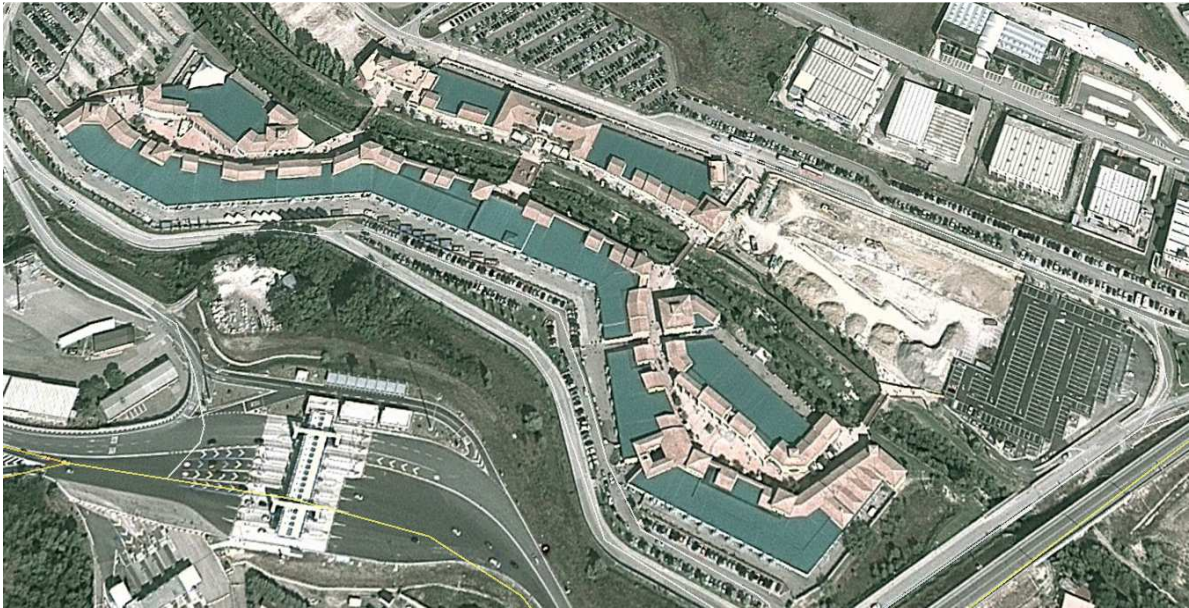
L'impatto del *village*, valutato a seguito del reale insediamento, ha visto nell'area del novarese, il diffondersi di numerose iniziative di sviluppo a carattere insediativo.

Il comune di Serravalle non ha subito almeno apparentemente grandi mutamenti o trasformazioni in seguito alla realizzazione del FOC. Un effetto che può essere ricollegato all'outlet però è l'aumento delle richieste di concessioni edilizi per le aree limitrofe all'outlet, lungo la strada Novi Ligure/Serravalle, con la previsione di un incremento delle strutture a carattere residenziale destinate soprattutto al personale del *village*.⁷⁰

⁷⁰ C. Rabbiosi, "Outlet villeges: il commercio extraurbano tra diverse modalità di shopping e turismo", Catania, 2007 – C. Rabbiosi, "Nuovi itinerari del consumo. Gli outlet village tra esperienza dello shopping e dinamiche territoriali", Maggioli, Sant'Arcangelo di Romagna, 2011 – "Il fenomeno degli outlet e l'impatto sul tessuto economico locale derivante dal loro insediamento", Confocommercio, 2007

13.2.5 Barberino di Mugello Designer Outlet

Figura 71: Barberino Designer Outlet



Fonte: Google Earth 2013

- Localizzazione: autostrada A1 tratta Bologna – Firenze, uscita Barberino di Mugello (FI)
- Dimensioni: copre un'area di 23.000 mq
- Società di gestione: McArthurGlen
- Offerta commerciale: più di 100 negozi
- Servizi offerti e rapporto col territorio:
 - Bus navetta da Firenze
 - Sponsorizza la visita nei territori circostanti. Nello specifico:
 - La cittadina di Barberino di Mugello e i percorsi enogastronomici locali
 - La città di Firenze
 - La città di Bologna
 - La città di Lucca
 - La Val d'Elsa
 - San Gimignano
 - Spazi gioco per bambini, aree ristoro, sportelli bancomat, sportelli per il turismo

L'esperienza dell'Outlet di Barberino del Mugello risulta interessante perché accompagnata dalla costituzione di un "Osservatorio locale sull'economia ed il commercio" allo scopo di avere un sistema informativo della rete distributiva aggiornato tramite il coordinamento con archivi comunali.

La costituzione dell'Osservatorio è mirata ad elaborare i dato per impostare e verificare le politiche commerciali al fine di avere una chiara conoscenza dell'evoluzione della distribuzione commerciale con riferimento ai processi conseguenti all'aperta dell'outlet ed agli effetti generati sull'occupazione, sul territorio e sull'economica, oltre alla possibilità di avere un rapporto annuale sull'andamento e le tendenze del commercio.

L'Osservatorio ha come compito:

- Monitorare la complessiva sostenibilità dell'outlet a livello ambientale e quindi i consumi di acqua, energia, la produzione di rifiuti e di inquinamento generati dal FOC;
- Monitorare il livello di traffico e di inquinamento atmosferico, visivo e sonoro, attraverso l'insediamento di centraline e strumenti ad hoc per misurare i livelli di inquinamento;
- Monitorare la concorrenza che il FOC può determinare con i centri commerciali dell'area circostante;
- Monitorare i flussi di acquisti dei consumatori dell'area impattata del FOC e quelli dei nuovi turisti verso gli esercizi di vicinato ed i pubblici servizi.

Per il funzionamento e la gestione di tale strumento di controllo, è stata prevista la costituzione di un gruppo di lavoro, in cui un ruolo essenziale è stato riconosciuto alla Comunità Montana del Mugello, alla società di gestione dell'outlet, alle parti sociali, alle istituzioni economiche presenti sul territorio. L'Osservatorio inoltre ha la funzione di strumento di programmazione per programmi futuri in una logica di coordinamento e collaborazione con i Comuni, le Associazioni e la Provincia, per rispondere agli obiettivi del protocollo d'intesa ed ai compiti assegnati agli Enti Locali nella programmazione del commercio., sempre relativamente al *factory outlet center* in esame, è stato osservato che l'outlet avrebbe avuto una maggior possibilità di incidere soprattutto sui settori collegati al turismo, quali la ristorazione e la visita al sistema dei musei nonché sulle risorse paesaggistiche e ambientali.⁷¹

⁷¹ C. Rabbiosi, "Outlet villeges: il commercio extraurbano tra diverse modalità di shopping e turismo", Catania, 2007 – C. Rabbiosi, "Nuovi itinerari del consumo. Gli outlet village tra esperienza dello shopping e dinamiche territoriali", Maggioli, Sant'Arcangelo di Romagna, 2011 – "Il fenomeno degli outlet e l'impatto sul tessuto economico locale derivante dal loro insediamento", Confocommercio, 2007

13.2.6 Conclusioni

Alla luce dell'analisi condotta sul fenomeno dei FOC, si può affermare come al di là delle problematiche di impatto, l'insediamento di queste grandi strutture possa aprire innumerevoli spazi di azione a tutta una serie di attività che potrebbero essere svolte dalle Associazioni di categoria. E' di estrema importanza che le parti sociali si facciano parte attiva per innescare emettere in atto tutti gli interventi necessari, affinché il FOC non danneggi il commercio tradizionale, ma, anzi, si configuri come un'importante opportunità per far conoscere e valorizzare il territorio che lo ospita, cercando inoltre di risollevarlo dal punto di vista socio-economico.

La relativa esperienza dell'insediamento di queste grandi strutture di vendita insegna che l'apertura di un FOC se non accompagnata da azioni sinergiche da condurre sul territorio potrebbe produrre effetti negativi sul commercio esistente.

In realtà occorre anche considerare come spesso la situazione di sofferenza del commercio tradizionale esistente non sia imputabile in realtà all'apertura di *factory outlet center* extraurbani, quanto piuttosto alla capillare diffusione ed apertura dei cosiddetti "mini-outlet", ossia a questi punti vendita che sembrano seguire la logica commerciale dei FOC pur essendo comodamente dislocati nei centri cittadini.

Queste tipologie di negozi, sono in realtà stocchisti che approfittano dell'assenza di una regolamentazione normativa in materia, utilizzando in maniera del tutto impropria la denominazione "outlet" e sfruttando così la tendenza del momento.

In effetti i *factory outlet center*, si rivolgono ad un target particolare che trova una lontana corrispondenza unicamente nei negozi monomarca di alta qualità situati nei centri storici di alcune grandi città o nelle medie superfici commerciali poste in ambito periurbano, specializzate nelle stesse categorie merceologiche dei negozi presenti nell'outlet. Inoltre emerge che la maggior parte dall'opinione pubblica ritiene che spesso queste grandi strutture più che sul richiamo di vendita, agiscano meglio nella loro attività di intrattenimento in quanto spesso riescono a distrarre a tal punto da rendere difficoltosa la concentrazione sull'acquisto vero e proprio. Ma ritornando all'insediamento del *factory outlet center*, ed al territorio su cui si localizza è importante che questo tipo di strutture diventino un' importante opportunità per l'area che li ospita.

Occorre quindi saper valutare pienamente attraverso studi e ricerche da condurre preventivamente, gli effetti sui settori produttivi, commerciali, agricoli, artigianali e industriali a seconda delle aree di localizzazione. Un'attività questa che potrebbe essere promossa ed organizzata dalle parti sociali anche attraverso il coinvolgimento di società di servizi alle imprese quali i Centri di Assistenza Tecnica.

I CAT potrebbero, svolgere un ruolo importante incaricandosi:

- sia di predisporre un piano di monitoraggio per valutare, oltre a quanto precedentemente detto, i risultati e le strategie delle politiche urbanistiche, commerciali, promozionali attuate dalle amministrazioni locali dell'area interessata;
- sia di instaurare un costante confronto costruttivo tra forze economiche e sociali che operano nel settore ed altri attori istituzionali e privati. Lo spirito del monitoraggio non è solo quello di coinvolgere i soggetti istituzionali, economici e sociali nel controllare e prevedere gli andamenti della struttura commerciale ma soprattutto quello di produrre proposte concretamente attuabili, fornendo indicazioni per orientare le iniziative e per aggiustare eventuali situazioni che dovessero divergere da quelle impostate.

A tal fine dovrebbero essere costituite ed integrate banche dati che raccolgano le informazioni sui settori produttivi, sul commercio a livello comunale e provinciale, sulle autorizzazioni amministrative, sulle nuove imprese e così via.

Oltre a questo costante controllo si reputano estremamente necessari “momenti d'incontro” tra gli attori dell'economia locale, sia pubblici che privati, con cadenze regolari.

Ancora le parti economiche potrebbero attivare, in collaborazione con le amministrazioni locali, manifestazioni ed eventi da realizzare sia all'interno del centro cittadino che all'interno dell'outlet per promuovere le attività produttive locali, commerciali, turistiche, industriali ed artigiane, attraverso l'organizzazione di fiere e di eventi sui prodotti tipici locali (attraverso la mostra, la degustazione e la vendita dei prodotti locali).

Un'organizzazione coerente e organizzata tra i vari attori istituzionali rappresenta, dunque, uno stimolo e un potenziale fattore di accelerazione dei processi di crescita del territorio e potrà, pertanto, contribuire a valorizzare e sollevare un'area interessata dalla localizzazione di un outlet.

Dall'esperienza concreta realizzata sul territorio possono essere tratte alcune indicazioni che potrebbero essere esportate su tutti i territori che si trovano a sperimentare un nuovo insediamento di *factory outlet center*.

Come primo passo da compiere per valutare l'opportunità di apertura di un outlet occorre mettere a punto una struttura che si incarichi di analizzare l'impatto socio-economico e territoriale derivante dall'insediamento e gli effetti sui settori produttivi agricoli, artigianali e industriali che ne deriveranno. Si tratterebbe di costituire in gruppo tecnico, un centro o un osservatorio, che oltre a diventare uno strumento organizzativo e statistico, costituirà un importante mezzo di confronto costruttivo tra forze economiche e parti sociali che operano nel settore, al fine di sviluppare e valorizzare il settore commerciale.

Le parti economiche e sociali dovrebbero poi utilizzare e valorizzare le professionalità e le competenze presenti nel settore, avvalendosi anche di supporti esterni, per temi e approfondimenti specifici, e per la messa a punto di proposte e soluzioni.

Di estrema importanza è la realizzazione di un momento di raccordo, non casuale ed episodico, fra politiche attuate da diversi soggetti istituzionali. È molto probabile infatti che solo attraverso logiche di interazione costruttiva tra gli attori interessati allo sviluppo locale dell'area, si possano realmente compiere scelte migliori e costruire vantaggi duraturi, ed evitare che politiche di sviluppo territoriale a carattere economico, finiscano per annullare a vicenda i loro effetti.

Il sistema potrebbe essere quello della creazione di un sistema di tavoli tecnici impegnati su vari livelli di valutazione quali:

- un “livello istituzionale macro” (Province, Comuni, CCIAA, Associazioni di categoria) con il ruolo di analizzare e verificare la compatibilità delle linee di sviluppo dell'area rispetto alle strategie più generali ed intersettoriali;
- un “livello produttivo territoriale” (attori economici locali, centri commerciali naturali e FOC) con il ruolo di definire percorsi concreti di sinergia fra il tessuto economico-commerciale del territorio e le scelte commerciali dell'outlet, con lo scopo di realizzare circoli virtuosi di reciproca valorizzazione;
- un “livello tecnico”, (Centri di assistenza tecnica, Istituti di ricerca, società specializzate nello sviluppo, l'innovazione, la comunicazione e la promozione di iniziative sul territorio) con un ruolo operativo di supporto tecnico progettuale e la funzione di monitorare le dinamiche economiche del territorio nella loro completezza e complessità, fornendo informazioni utili alle scelte di politica territoriale degli attori pubblici ed orientando le linee di sviluppo operativo dell'area.

Per affrontare il tema delle possibili “attività concorrenti” da potenziare in caso di forte squilibrio dovuto all'apertura di un outlet, occorre preliminarmente considerare il bacino potenziale dei consumatori interessato all'acquisto dei prodotti che si trovano nell'outlet.

Una volta avviata questa indagine e stimato significativo l'impatto a livello dei consumatori che sono interessati ai prodotti dell'outlet, occorre valutare la possibilità di integrare l'offerta dell'outlet stesso con altre tipologie di vendita non direttamente in concorrenza con esso.

Occorre richiamare dunque l'attenzione su quei segmenti del settore commerciale che possano interagire bene con il FOC, valorizzandone la diversità dell'offerta e richiamando tuttavia la stessa clientela dell'outlet. Un'esperienza in tal senso è quella dell'outlet di Serravalle Scrivia, dove la realizzazione del FOC ha portato nelle immediate vicinanze alla costruzione di un centro commerciale con un grande ipermercato.

Per quanto riguarda invece le possibili connessioni tra visitatori dell'outlet e la ricettività delle strutture del territorio limitrofo, occorre indubbiamente mettere in campo strategie che utilizzino il FOC come elemento di promozione generale e di conoscenza dell'area. Sarà perciò indispensabile analizzare e monitorare il mercato al fine di orientare l'offerta turistica del territorio su cui si insedia l'outlet rispetto alle tipologie turistiche richieste dalla domanda, articolando pacchetti organici e proposte coerenti, creando ad esempio dei percorsi turistico – sportivi, montani, eco-turistici nonché percorsi del benessere, enogastronomici, artistici e via dicendo, sviluppando e soddisfacendo, dunque, soprattutto quelle esigenze verso le quali il territorio è naturalmente orientato. Inoltre sarà fondamentale organizzare in maniera coordinata gli eventi, le mostre, le fiere e sagre e più in generale sarà essenziale organizzare in modo coordinato ed efficiente tutto il sistema della promozione turistica, in modo tale da evitare sovrapposizioni e fornire un servizio di qualità alla utenza. A questo proposito un ruolo rilevante può essere assunto dalla creazione o attivazione di spazi di promozione turistica sia all'interno del factory outlet center che all'esterno. Una ulteriore politica da perseguire deve certamente incidere sui settori collegati al turismo, quali la ristorazione e la visita al sistema dei musei nonché sulle risorse paesaggistiche e ambientali dei territori in cui si insedia l'outlet.

La domanda turistica, in generale, è di enorme rilevanza per gli effetti positivi che comporta, non soltanto per quei settori che dipendono totalmente o quasi dal turismo come il sistema artistico – culturale e le strutture ricettive, ma anche per quanto riguarda altri comparti produttivi, quali, ad esempio, i pubblici esercizi, i generi dell'abbigliamento, gli spettacoli nonché il mercato delle abitazioni.

E' emersa dalle analisi effettuate sul territorio l'estrema importanza di adottare metodi di comunicazione e di un'informazione efficace, simmetrica, capillare nonché completa ed articolata che coinvolga tutti gli attori interessati al fenomeno dell'outlet. Risulta, dunque, necessario intraprendere politiche di comunicazione efficaci e diffuse affinché si realizzi un sistema integrato e coordinato tra le risorse offerte dal territorio locale e quelle offerte dal *factory outlet center*. Ad oggi, anche se in molte regioni sono state create iniziative interessanti, la comunicazione esistente appare dicotomizzata: da un lato l'outlet e dall'altro il territorio. Laddove le esperienze regionali sono state più pronte a cogliere l'importanza di un'efficace comunicazione, è stata sperimentata l'adozione di una serie di strumenti pubblicitari quali l'inserimento di un'apposita cartellonistica che richiami il concetto di integrazione, pubblicizzando sia l'outlet che le possibilità commerciali esistenti nella zona limitrofa o nei centri urbani prossimi.

Molte Regioni hanno apposto, ad esempio particolari cartelli stradali – pubblicitari in prossimità dell'outlet tesi a far conoscere le strutture commerciali dei vari comuni al pubblico dei visitatori

dell'outlet, colmando così l'assenza di informazioni relative all'area nel suo complesso, relativamente, ad esempio alle attività ristorative, alla vendita di particolari prodotti locali. In base a tale prospettiva posizionare delle informazioni relative ad esempio ai Centri Commerciali Naturali in prossimità dell'outlet stesso può consentire ai comuni limitrofi di utilizzare l'outlet come un richiamo ed un attrattiva per incrementare la propria visibilità e promuovere la propria immagine. Al fianco della cartellonistica collocata presso i "poli commerciali" è poi quanto mai utile predisporre strumenti di comunicazione più mirata che raccontino il territorio nel suo insieme e dedicando una maggior cura nel segnalare al visitatore percorso dal carattere turistico, commerciale, gastronomico, di segnalazione delle produzioni locali.

Come abbiamo visto in Toscana, sono state realizzate e diffuse brochure informative ridotte o vere e proprie guide allo scopo di far conoscere le tipicità del territorio promuovendolo, anche come luogo per vacanze, per brevi soggiorni o per semplici escursioni. Attraverso una brochure o Guida si possono infatti trasmettere un buon numero di informazioni che possono essere utilizzate non esclusivamente durante la visita, ma anche in momenti successivi, in quanto gli elementi che caratterizzano un territorio costituiscono una base che risulta stabile nel corso del tempo. Potrebbero poi essere promossi specifici servizi in apposite riviste specializzate nelle diverse forme di turismo di qualità, oppure le stesse Guide potrebbero essere diffuse sia attraverso il mezzo della rivista, ma anche essere distribuite in appositi punti di informazioni collocati all'interno dell'outlet, nelle diverse attività dei centri commerciali naturali, nelle pro-loco del territorio, nelle sedi delle associazioni di categoria interessate ed infine in tutti i punti di informazione turistica presenti nei comuni dell'area interessata. Occorre insomma far leva su una comunicazione come forma di promozione integrale e concreta del territorio, che veda l'outlet come uno dei fattori rilevanti dell'offerta commerciale.

Un ulteriore spazio di azione, soprattutto per le associazioni di categoria, può aprirsi sul versante della formazione. Al Fine di aprire un dialogo tra territorio e outlet che produca circoli virtuosi capaci di aumentare il flusso di utenti che circolano in tutta l'area, sarebbe quanto mai opportuna l'ideazione di percorsi formativi delle risorse umane, la cui attività è centrale nel contesto della valorizzazione incrociata delle risorse economiche del territorio con l'offerta commerciale dell'outlet. Infatti, la qualificazione delle competenze umane produce una maggiore capacità relazionale, organizzativa, imprenditoriale, ma anche una migliore capacità di adattamento e conseguentemente una maggiore flessibilità mentale e pratica e gestionale.

In questo sistema integrato di valorizzazione delle dinamiche turistico -commerciale che si instaurano tra FOC e territorio locale, un ruolo di primaria importanza è certamente assunto dall'adozione di programmi di riqualificazione urbana, ad opera delle amministrazioni comunali.

Anche qui un ruolo fondamentale delle Associazioni di categoria deve essere quello di farsi promotori di tali iniziative nei confronti degli attori locali, nonché di proporre all'Amministrazione competente misure di sostegno alle imprese che effettuino investimenti per aderire a progetti di riqualificazione. Abbiamo visto come una delle soluzioni per creare un sistema territoriale equilibrato e coordinato, sia quello di potenziare il commercio locale per renderlo in grado di assorbire la concorrenza dell'outlet. Le attività di riqualificazione urbana diventano dunque un passaggio molto importante che l'amministrazione locale deve avviare. Occorre dunque avviare e sostenere finanziariamente specifici programmi di riqualificazione urbana che prevedono migliorie nella segnaletica stradale, nell'illuminazione, nella pavimentazione, nei parcheggi, nelle aree verdi, negli spazi attrezzati e ricreativi nonché la ristrutturazione degli edifici, la valorizzazione dei negozi storici e tradizionali e dell'arredo urbano, per arrivare fino alle forme di programmazione del traffico. Su questo ultimo aspetto, occorrerà adottare soluzioni atte a superare gli impatti negativi sul commercio urbano dovuti alla movimentazione delle merci e al flusso delle persone e dei loro mezzi di trasporto.

In conclusione, anche grazie all'analisi delle *best practice*, è possibile affermare che sicuramente la realizzazione di un FOC ha un notevole impatto sul territorio dove viene realizzato e nelle aree limitrofe, per questo motivo è necessaria la collaborazione tra tutti gli attori coinvolti, pubblici e privati, al fine di garantire la reale valorizzazione territoriale sotto ogni aspetto.⁷²

⁷² C. Rabbiosi, "Outlet villeges: il commercio extraurbano tra diverse modalità di shopping e turismo", Catania, 2007 – C. Rabbiosi, "Nuovi itinerari del consumo. Gli outlet village tra esperienza dello shopping e dinamiche territoriali", Maggioli, Sant'Arcangelo di Romagna, 2011 – "Il fenomeno degli outlet e l'impatto sul tessuto economico locale derivante dal loro insediamento", Confocommercio, 2007

14. PROPOSTE DI SVILUPPO E SWOT ANALYSIS

Nell'ultima parte del lavoro di tesi, in relazione a quanto emerso dalle analisi precedenti, vengono illustrate le diverse proposte relative ai Comuni di Somma Lombardo, Ferno e Lonate Pozzolo. Sono stati tenuti in considerazione fattori che hanno portato a definire ipotesi differenti per ognuna delle aree sopra menzionate.

Queste, come descritto nei capitoli precedenti, mostrano alcune similarità e differenze: in tutti e tre i casi le aree presentano superfici ampie su cui intervenire con un possibile progetto di sviluppo immobiliare, sono caratterizzate da un discreto sistema globale di infrastrutture e sono strettamente connesse alle attività aeroportuali; per contro sono state tenute in considerazione le caratteristiche peculiari in cui tali aree si trovavano rispetto al sedime aeroportuale e a tutto ciò che ne deriva, come sarà maggiormente evidenziato attraverso le analisi SWOT sviluppate per ogni singola proposta. Il maggior vincolo di cui si è dovuto tenere conto riguarda l'adesione dei Comuni al piano di rischio in base al Codice di Navigazione aerea: si sono così individuate delle aree, tra cui alcune di quelle oggetto del caso studio, in cui vengono espressamente vietate determinate tipologie immobiliari, per motivi di sicurezza nella fase di atterraggio e decollo degli aeromobili. Questo ha chiaramente indirizzato le nostre ipotesi verso alcuni format piuttosto che verso altri.

L'obiettivo principale rimane comunque quello di capire se determinati progetti di sviluppo possano realmente generare degli effetti positivi per il territorio, mostrando sia gli aspetti positivi ma anche le criticità del caso. Nella situazione in cui versa l'economia italiana e in particolare quella della regione Lombardia, è necessario analizzare ogni aspetto che può essere valutato in relazione a possibili futuri sviluppi. Per questo motivo nelle analisi SWOT saranno messi in evidenza tutti gli effetti positivi e negativi legati a questa.

14.1 Comune di Ferno

Per il comune di Ferno l'unica proposta possibile, dovuta a diversi fattori, è costituita dalla realizzazione di un parco urbano. In primo luogo tutti i vincoli relativi all'adesione al sopracitato piano di rischio; secondariamente si tratta dell'area meno ampia su cui intervenire e la più prossima al centro urbano. La proposta della realizzazione di un parco urbano ben si ricollega alle previsioni di trasformazione urbanistica previsti nelle aree limitrofe a quelle oggetto di delocalizzazione: nel PGT di Ferno le aree subito adiacenti al sedime aeroportuale prevedono edifici con vocazione funzionale ricettiva, di servizio, direzionale, un centro benessere con piscina e sala convegni; dunque verrebbe a crearsi una sorta di area verde con funzione di barriera all'inquinamento acustico generato dall'aeroporto.

14.2 Comune di Somma Lombardo

La proposta relativa al Comune di Somma Lombardo, nello specifico per la frazione Case Nuove, prevede la possibile realizzazione di un *factory outlet center*.

PUNTI DI FORZA

- La location è uno dei fattori principali per valutare la fattibilità di un *outlet village*. L'area sulla quale è ipotizzato lo sviluppo si colloca tra il Terminal 1 e il Terminal 2 ed ha in sé delle caratteristiche che la rendono appetibile nei confronti di eventuali investitori.
- La superficie dell'area in oggetto è sufficientemente ampia per la realizzazione di un *factory outlet center*.
- In base alle isocrone che si riferiscono all'aeroporto e assimilabili all'area di Case Nuove, è possibile affermare che la *catchment area* prevede un bacino di possibili visitatori stimato in:
 - T < 30' su gomma → 1.150.000 visitatori
 - T < 30' su ferro → 350.000 visitatori
 - 30' < T < 60' su gomma → 4.800.000 visitatori
 - 30' < T < 60' su ferro → 3.350.000 visitatori
 - T > 60' su gomma → 4.700.000 visitatori
 - T > 60' su ferro → 2.700.000 visitatori
- La presenza dell'aeroporto Intercontinentale Malpensa 2000.
- Il settore dei FOC è un settore che rispetto agli altri ha resistito meglio alla situazione di crisi, tanto che nel 2013/2014 sono previste 23 nuove aperture in tutta Europa. Le aperture riguardano anche i mercati maturi come quello italiano.
- Il nord – ovest è individuata come un'area potenziale per gli investimenti nel settore in questione.
- Tipologia architettonica degli immobili.

PUNTI DI DEBOLEZZA

- Vincoli derivati dalla presenza dell'aeroporto. Ogni progetto in base al piano di rischio sarà oggetto di valutazione da parte di ENAC.
- Frammentazione della proprietà della pubblica amministrazione.
- La realizzazione dell'area adibita ai parcheggi, per sua natura, ha un forte impatto sul territorio circostante.

OPPORTUNITA'

- Sono previste opere di potenziamento delle infrastrutture in tutta la regione che comportano una maggiore e più rapida accessibilità all'area in questione.
- Incanalare i turisti in transito dall'aeroporto, cercando di dare vita ad una forma di *shopping tourism*.
- La programmazione di apertura di nuove rotte (es. Milano – New York, Emirates Airlines)
- I benefici per l'economia del territorio come ad esempio la creazione di nuovi posti di lavoro e possibili convenzioni tra FOC ed attività ricettive presenti.
- Le sinergie tra FOC ed attività turistiche locali (provinciali e regionali).

MINACCE

- La situazione economica dell'Italia e della Lombardia.
- Le tempistiche di realizzazione.
- Le difficoltà nell'accedere al credito delle banche.
- Da alcune analisi svolte è emerso che spesso la cittadinanza esprime pareri ostili nei confronti degli sviluppi immobiliari connessi alla GDO. Il timore principale è dovuto all'impatto negativo sui piccoli esercizi già presenti nell'area di interesse.

14.3 Comune di Lonate Pozzolo

La proposta relativa al Comune di Lonate Pozzolo prevede la possibile realizzazione di un polo logistico.

PUNTI DI FORZA

- La posizione di prossimità con l'area aeroportuale dedicata al traffico cargo (Cargo City) rende più appetibile l'area a potenziali investimenti nel settore della logistica.
- La posizione geografica di Varese permette all'area di identificarsi come importante crocevia per il traffico delle merci poiché localizzata all'incrocio di due importanti Corridoi TEN-T (Corridoio Lisbona – Kiev e Corridoio Rotterdam – Genova).
- Il sistema aeroportuale lombardo (Malpensa, Linate, Orio al Serio) ha movimentato nel 2010 oltre 560 mila tonnellate di merci (il 78% delle quali transitate da Malpensa) rappresentando più del 60% del totale del cargo aereo italiano. La Lombardia da sola rappresenta per Malpensa quasi il 30% del traffico in uscita.
- In Lombardia sono presenti attualmente 18 terminal intermodali (ad es. terminal intermodale Busto – Gallarate).

PUNTI DI DEBOLEZZA

- Vincoli derivati dalla presenza dell'aeroporto. Ogni progetto in base al piano di rischio sarà oggetto di valutazione da parte di ENAC.
- Frammentazione della proprietà della pubblica amministrazione.
- Attuale situazione di deficit di infrastrutture viarie.

OPPORTUNITA'

- Sono previste opere di potenziamento delle infrastrutture in tutta la regione che comportano una maggiore e più rapida accessibilità all'area in questione.
- La Regione Lombardia intende aumentare l'intermodalità.

- I benefici per l'economia del territorio come ad esempio la creazione di nuovi posti di lavoro.

MINACCE

- La situazione economica dell'Italia e della Lombardia.
- Le tempistiche di realizzazione.
- Le difficoltà nell'accedere al credito delle banche.
- L'eventuale sviluppo del polo logistico previsto nel Master Plan di SEA.

15. CONCLUSIONI

A conclusione del presente lavoro di tesi riteniamo di poter dire raggiunto l'obiettivo che era stato prefissato, ossia l'individuazione di alcune proposte che permettano di valorizzare le aree interessate dall'Accordo di Programma Quadro "Aeroporto Intercontinentale di Malpensa 2000".

Le ricerche, gli studi e le analisi svolte ci hanno permesso di comprendere al meglio la natura delle aree in questione e di sviluppare così delle proposte che fossero effettivamente compatibili con il contesto territoriale di riferimento.

Attraverso un approfondimento teorico sono stati messi in luce i passi principali e fondamentali per la realizzazione di uno studio di fattibilità inerente alle tipologie di investimento ipotizzate e quanto emerso da tale approfondimento è stato successivamente messo in pratica.

Lo scopo ultimo del lavoro svolto è stato dunque quello di arrivare a proporre i settori di mercato immobiliare cui le aree in esame potrebbero essere destinate:

- Per le aree del Comune di Ferno è stata proposta la realizzazione di un parco urbano.
- Per le aree del Comune di Somma Lombardo è stata proposta la realizzazione di un *factory outlet center*.
- Per le aree del Comune di Lonate Pozzolo è stata proposta la realizzazione di un polo logistico.

Il lavoro di tesi, infine, è stato svolto con il costante obiettivo di fornire un valido supporto a Regione Lombardia elaborando le proposte suddette in modo tale che possano essere utilizzate in fase decisionale, nel momento in cui la Pubblica Amministrazione dovrà effettivamente compiere delle scelte che avranno un impatto rilevante sul territorio.

RINGRAZIAMENTI

Per la realizzazione della presente Tesi di Laurea ci sembra doveroso ringraziare innanzitutto il Professor Andrea Ciaramella, nostro relatore, che ci ha seguito meticolosamente, passo dopo passo, nella stesura del documento; non degno di minor considerazione è il supporto che abbiamo ricevuto dall'Unità Organizzativa Programmazione territoriale e urbanistica di Regione Lombardia rappresentata dal nostro correlatore Arch. Maurizio Federici.

Ringraziamo di vero cuore le nostre famiglie, che ci hanno sempre sostenuto sia moralmente che economicamente nel nostro percorso di studi.

Ringraziamo infine i nostri amici più cari e tutte quelle persone che ci sono state vicine e che hanno creduto in noi.

BIBLIOGRAFIA

- Baccelli O., *"Il trasporto aereo in Italia: le imprese e le politiche"*,
- Bellintani S., *"Il mercato immobiliare dei centri commerciali. Asset, Property e Facility Management nella Grande Distribuzione"*, Franco Angeli, 2010, Milano
- Cacciamani C., *"Real Estate. Economia, diritto, marketing e finanza immobiliare"*, Egea, 2012, Milano
- Collier N. S., Collier C. A., Halperin D. A., *"Construction Funding – The process of Real Estate development, appraisal and finance"*, J. Wiley & Sons Inc., 2002, U.S.A.
- De Carli G., *"New Airports"*, 24 Ore Cultura, 2010, Milano
- Gervasoni A., Bollazzi F., *"Aeroporti e sviluppo: un binomio inscindibile. Il caso Malpensa"*, Guerini, 2012, Milano
- Jarach D., *"L'impresa Aeroporto. Il marketing come leva competitiva"*, Egea, 2012, Milano
- Manfredi L., Tronconi O., *"La Valorizzazione immobiliare – Metodi e progetti"*, Politecnica, 2012, Milano
- Mangiarotti A., Tronconi O., *"Il progetto di fattibilità – Analisi tecnica ed economica e sistemi costruttivi"*, McGraw-Hill, 2010, Milano
- Minestrone L., *"Comprendere il consumo: società e cultura dai classici al postmoderno"*, Franco Angeli, 2006, Milano
- Morena M., *"Real Estate property as tool in territorial development. Patterns & processes: evolution and transformation on the national and international scale."*, Maggioli Editore, 2010, Sant'Arcangelo di Romagna (RN)
- Pizzon F., *"Gli investimenti immobiliari Celid"*, 1995, Torino
- Pomodoro S., *"Spazi del consumo. Shopping center, aeroporti, stazioni, temporary store e altri luoghi transitori della vita contemporanea"*, Franco Angeli, 2012, Milano
- Rabbiosi C., *"Nuovi itinerari del consumo. Gli outlet village tra esperienza dello shopping e dinamiche territoriali"*, Maggioli Editore, 2013, Sant'Arcangelo di Romagna (RN)
- Rizzo S., *"Una legge semplificata, quattro complicano – Così la burocrazia ci fa perdere 30 miliardi"*, Il Corriere della Sera, 08/07/2013 pp. 4 – 5
- Schmitz A., Brett D. L., *"Real Estate Market Analysis – A case study approach"*, Urban Land Institute, 2005, Washington
- Sianesi A., *"La gestione del sistema di produzione. Pianificazione, programmazione, controllo, misura e miglioramento"*, ETAS, 2011, Milano
- Sinatra A., *"Aeroporti e sviluppo regionale: rassegna di studi"*, Guerini, 2001, Milano

- Tamburini G., *“L’efficienza dei processi concessori”*, Osservatorio sulla Pubblica Amministrazione Locale, Rapporto 2008, Il Sole 24 Ore, Milano
- Tronconi O., Baiardi L., *”Valutazione, Valorizzazione e Sviluppo Immobiliare”*, Maggioli Editore, 2010, Sant’Arcangelo di Romagna (RN)
- Zucchetti R., Baccelli O., *”Aeroporti e territorio: conflitti e opportunità di sviluppo”*, Egea, 2001, Milano
- AA.VV., *”Operation management for competitive advantage”*, McGraw Hill, 2004, U.S.A.
- Dallari F., Curi S., *“Il sistema logistico in Lombardia: trasformazioni in atto e scenari evolutivi”*, C-Log Università LIUC, 2011, Milano

LEGGI E PIANI

- Regione Lombardia, Legge Regionale 11 marzo 2005 n.12
- Regione Lombardia, Piano Territoriale Regionale - Documento di Piano
- Regione Lombardia, D.G.R Luglio 2009 - n.8/9807
- Regione Lombardia, Atlante di Lombardia
- Provincia di Varese, Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale
- Comune di Somma Lombardo, Piano di Governo del Territorio
- Comune di Lonate Pozzolo, Piano di Governo del Territorio
- Comune di Ferno, Piano di Governo del Territorio

REPORT

- C.C.I.A.A. di Varese, *“Il network inter-organizzativo di imprese ed istituzioni del sedime aeroportuale della Malpensa: una analisi per la qualità delle relazioni nella filiera di appalti e sub-appalti”*, 2009, Varese
- C.C.I.A.A di Milano, *”Foreign direct investments observatory”*, 2012, Milano
- Commissione Europea, *”Connettere l’Europa. Le reti transeuropee di trasporto TEN-T”*, 2011
- Comunità Montana del Mugello, *”Studio di valutazione ex ante dell’impatto sul tessuto economico del Mugello dell’Outlet Barberino di Mugello”*, Simurg Ricerche, 2006
- Cushman & Wakefield, *”International Investment Atlas Summary”*, 2013
- Cushman & Wakefield, *”Retail Service, Global cities retail guide. Italy”*, 2013
- Cushman & Wakefield, *”A global perspective on the shopping center industry”*, 2012
- Cushman & Wakefield, *”Marketbeat. Industrial snapshot”*, 2013
- Cushman & Wakefield, *”Marketbeat. Office snapshot ”*, 2013

- Cushman & Wakefield, *"Office space around the world"*, 2012
- Cushman & Wakefield, *"Marketbeat. Retail snapshot "*, 2013
- Cushman & Wakefield, *" Global trend in real estate outsourcing"*, 2013
- Confocommercio, *"Il fenomeno degli outlet e l'impatto sul tessuto economico locale derivante dal loro insediamento"*, 2007
- Deloitte, *"The changing face of retail. The store of the future: the new role of the store in multichannel environment"*, 2010
- DTZ Research, *" Property times. European Shopping Centres 2010. Shift to value-add focus in core markets"*, 2010
- DTZ Research, *" Property times. European Logistic markets 2011. Positive signs: concerns remain"*, 2011
- ENAC, *"Piano Nazionale degli Aeroporti"*, 2012
- ENAC, SEA Aeroporti di Milano, *"Contratto di programma 2011-2020. Dinamica del traffico"*, 2010, Roma
- *"Euro-zone economic outlook"*, Pubblicazione dei tre principali istituti congiunturali europei IFO, INSEE, ISTAT, 04/07/2013
- ICSC Europe, *"Outlet expansion: generating profit from new territories"*, 2013
- ICSC Europe, *"Outlet centres continue to outperform"*, 2013
- Istat – Le prospettive per l'economia italiana nel 2013 – 2014
- Istat – Il sistema delle imprese italiane: competitività e potenziale di crescita, 2013
- Ministero dello Sviluppo Economico, *"Rapporto sul sistema distributivo. Analisi economico-strutturale"*, 2011, Roma
- PWC, *"Retail & Consumer Summit 2011. La gestione delle discontinuità e del cambiamento:sfide e opportunità"*, 2011
- SEA Aeroporti di Milano, *"Aeroporto di Milano Malpensa. Nuovo Master Plan Aeroportuale. RELAZIONE TECNICA-DESCRITTIVA"*, 2009
- SEA Aeroporti di Milano, *"Aeroporto di Milano Malpensa. Nuovo Master Plan Aeroportuale. PROCEDURA DI V.I.A. INTEGRAZIONI VOLONTARIE. RELAZIONE INTRODUTTIVA"*, 2012

SITI WEB CONSULTATI

- www.regione.lombardia.it
- www.provincia.va.it
- www.va.camcom.it
- www.istat.it
- www.comune.ferno.va.it
- www.comune.lonatepozzolo.va.it
- www.comune.sommalombardo.va.it
- www.ilsole24ore.com
- www.polologistico.com
- www.a-realestate.it
- www.figeco.it
- www.gazeley.com
- www.liuc.it
- www.seamilano.eu
- www.enac.gov.it
- www.fspretail.com
- www.deloite.com/it
- www.dtz.it
- www.cushmanwakefield.com
- www.joneslanglasalle.it
- www.outlet-village.it
- www.mcarthurglen.com
- www.valueretail.com
- www.neinver.com