

Artigianato urbano e cambiamento  
metropolitano

**Modelli di gestione delle aree  
ad insediamento produttivo  
artigiano**



Esistono esempi marginali di intervento del privato nella realizzazione e in seguito gestione di un'area adibita all'insediamento di imprese artigiane. Le ragioni sono presto identificabili su 2 aspetti:

1. Maggior redditività dell'investimento in aree a insediamento commerciale e residenziale, a fronte di un mercato complesso e difficilmente programmabile come quello della domanda di insediamento delle imprese artigiane;
2. Scarsa presenza di consorzi tra artigiani che propongono l'intervento e ne gestiscono la realizzazione, più di frequente le imprese si accordano per acquistare lotti precedentemente realizzati su intervento pubblico o misto.



# Gli interventi pubblici per l'insediamento delle imprese - 1

## Considerazione introduttiva:

Le pubbliche amministrazioni locali (comuni e città) non hanno risorse o competenze necessarie a realizzare e gestire un intervento di infrastrutturazione del territorio per l'insediamento di imprese. Necessariamente i comuni si rivolgono ad altre strutture pubbliche appositamente costituite (Finpiemonte-Sinatec) o ad imprese private cui, secondo gara viene assegnata la possibilità di attuare l'intervento.

In secondo luogo, la scelta di intervento è demandata alla possibilità di finanziare l'opera con risorse, normalmente straordinarie rispetto alle casse comunali (fondi europei, trasferimenti del Ministero, partnership pubblico private (caso 3)

In ultimo il comune si riserva la possibilità di influire sull'assegnazione dei lotti intervenendo nelle scelte insediative (recupero di spazi abbandonati, degrado urbano, necessità di difendere unità produttive svantaggiate da un punto di vista logistico, ecc.) pur nella necessità di dover ridurre il proprio rischio di impresa e mantenere gli spazi da vendere il più possibile all'interno dei parametri imposti dal mercato immobiliare.



**FINPIEMONTE**

**Società finanziaria**

**Braccio operativo degli enti locali (interamente a capitale pubblico)**

**- Promozione di progetti di investimento**

**- Prestazione di servizi a favore degli EELL**

## Modalità di intervento

**1977 – 1980** Realizzare aree industriali attrezzate. Completamente assenti fino a quel momento, i singoli comuni si muovevano “in ordine sparso” secondo la logica della semplice lottizzazione. **Interventi realizzati esclusivamente in partnership con enti pubblici.** Necessità di contrastare la cultura dominante, per cui le aziende potevano decidere dove localizzarsi anche in aree prive di infrastrutture e senza effettuare valutazioni preventive di tipo ambientale. Orientare le scelte di localizzazione delle imprese verso aree attrezzate più costose, ma in grado di permettere un uso sostenibile del territorio.

**1990** Modello di intervento: **consorzi di aziende** che acquistano i terreni e si occupano in prima persona delle opere di urbanizzazione. Modello poco adattabile alle esigenze delle PMI (es. Rivoli):

- tempi burocratici troppo lunghi, quando l'area è pronta le aziende più piccole hanno già trovato un'altra soluzione
- il consorzio diventa operativo solo quando tutti i lotti sono stati assegnati. Capitali immobilizzati per troppo tempo
- Imprese industriali costrette a occuparsi di attività estranee al “core business”



## Modello alternativo (metà anni '90)

Attraverso il coinvolgimento delle associazioni di rappresentanza:

- Le Associazioni di rappresentanza verificano l'interesse delle aziende a insediarsi in una determinata area. Chi aderisce per primo ottiene prezzi più bassi.
- Finpiemonte agisce come “polmone finanziario” e braccio operativo: i lavori possono partite anche se non tutti i lotti sono stati assegnati (basta un numero ragionevole di aziende), la costruzione viene demandata a soggetti specializzati.

### *Risultati contrastanti.*

Tempi più brevi, ma scarsa capacità delle associazioni di rappresentanza di raccogliere le esigenze delle imprese e di coinvolgerle come utilizzatori delle aree e non come costruttori. *“Se fossero entrate le componenti imprenditoriali, intese come produttive e non come edili [...] probabilmente avrebbe funzionato, perché fino a prima individuavano dei casi in zone di periferia da sviluppare, e questo permetteva a chi era interessato di partire. Però devo avere il produttore. Delle imprese di costruzione non mi importa niente; li trovo con un appalto, non è che devo portarmeli dietro”.*

Il modello sviluppato a metà degli anni '90, comunque, rappresenta la soluzione migliore per le esigenze delle P.M.I..



## Modellizzazione in fasi

1. **Scelta dello spazio da infrastrutturare;**
2. **Reperimento risorse straordinarie;**
3. **Scelta della società operatrice cui affidare l'intervento, l'operatore predispone il progetto e produce il bando per l'insediamento di concerto con il Comune;**
4. **Scelta sui criteri di gestione dell'area (vendita, affitto, concessione..)**
5. **Gara ad evidenza pubblica e consegna dei lotti**

- 1) Nel caso di intervento dell'attore pubblico, in particolare nella Città di Torino, la decisione di proporre un progetto per l'inserimento di imprese nasce prevalentemente per rispondere a due necessità: tornare ad occupare i vuoti urbani cumulati negli anni della deindustrializzazione, recuperando il tessuto urbano e riducendo la tendenza al degrado di alcune aree e, dall'altro lato, dare seguito alle richieste di insediamento che vengono fatte dalle imprese locali (accessibilità logistica, spazi ampi, prossimità rispetto ad altre imprese, ecc);
- 2) Il Comune predispone domande di accesso a fondi straordinari. Nello specifico, gli interventi nascono in funzione della possibilità di ottenere risorse aggiuntive rispetto ai fondi correnti (Bandi U.E. come i progetti URBAN, o risorse straordinarie messe a disposizione dal Ministero). Le risorse aggiuntive servono per ridurre il rischio di impresa del comune che infrastrutturando e recuperando manufatti industriali e aree dismesse deve necessariamente investire capitale.



- 3) Il comune di Torino ha privilegiato il rapporto diretto con Sinatec affidando alla controllata di Finpiemonte la realizzazione del progetto, la consulenza per la predisposizione del bando, in funzione della domanda di mercato e delle caratteristiche dell'area. L'operatore attraverso un bando stabilisce l'affidamento dei lavori. Sinatec, inoltre, fungendo da "polmone finanziario" ha permesso ai progetti di partire in anticipo rispetto all'arrivo dei finanziamenti pubblici. Esiste un altro caso di interesse, la ri-funzionalizzazione delle ex-officine Savigliano, in cui l'operatore è un privato Impresarosso che si è unito in società con Finpiemonte per poter accedere ai fondi europei suddetti.
- 4) Il Comune interviene nella scelta politica di composizione dell'area. Esistono differenti variabili all'interno delle quali si compongono le scelte, la domanda di mercato, la necessità di recuperare delle aree abbandonate, la necessità di difendere il tessuto produttivo delle piccole imprese e delle imprese artigiane. Inoltre, la scelta di gestione delle aree una volta infrastrutturate, è dettata ancora una volta da una logica che sta tra le costrizioni del mercato (affitto, concessione, vendita, presenza del Comune nel condominio, ecc) e le necessità di tutela definite dalla componente politica circa il tipo di insediamento o recupero futuro delle aree.
- 5) L'operatore nella predisposizione del bando svolge un ruolo di consulenza ponderando il rischio di impresa rispetto alle esigenze del Comune e alle opportunità dettate dal mercato.



## Ex Arsenale di Torino - Recupero del Cortile del Maglio

Recupero funzionale e trasformazione di parte del complesso ad attività produttive-artigianali, servizi pubblici e attività di servizio alle persone e alle imprese Città di Torino

### **Scelta dello spazio da infrastrutturare;**

Area con forti criticità di degrado sociale.

Presenza di un edificio abbandonato che “divide in due” il quartiere.

Obiettivi: l'intervento deve contribuire alla riqualificazione dell'area di Porta Palazzo/ Borgo Dora, ricucire zone strutturalmente separate trasformando l'edificio da “ostacolo” a “luogo di passaggio”.

Obiettivo “sociale” può essere in contrasto con la necessità di garantire la sostenibilità economico finanziaria dell'iniziativa.

Il progetto nasce per creare un polo dell'artigianato “tradizionale” d'eccellenza (es. brocantaggio), concentrando in un unico luogo attività disperse nell'ambito del quartiere. Inaspettatamente presso il cortile del Maglio si sonoocalizzati anche i “nuovi artigiani” (es. designer e creativi per cui gli affitti dei Docks Dora erano diventati troppo cari) e alcune attività commerciali (bar e negozi di vendita al dettaglio).

**Esperimento risorse straordinarie:** Fondi UE

**Scelta della società operatrice cui affidare l'intervento, l'operatore predispose il progetto e produce il bando per l'insediamento di concerto con il Comune;**

Il Comune ha individuato, quale soggetto attuatore, la Società di Intervento SINATEC Spa

L'obiettivo di riqualificazione socio-economica di un'area comporta un rischio economico maggiore per la proprietà. Il bando aperto solo ad alcune specifiche tipologie di imprese – sul momento giudicate più adatte a garantire la riqualificazione dell'area – ha ridotto il numero dei “possibili compratori”.

Il primo Bando deserto, il secondo è stato costruito utilizzando parametri meno vincolanti ed è stato aperto anche alle attività di somministrazione. Gli spazi si sono riempiti, ma ci sono alcuni problemi di convivenza tra nuovi artigiani “creativi” e commercianti più tradizionali: questi ultimi hanno bisogno di un costante passaggio di persone per fare i loro affari, per gli altri si tratta quasi di un fastidio.

**Scelta sui criteri di gestione dell'area (vendita, affitto, concessione..)**

**Area ad evidenza pubblica e consegna dei lotti**





# 8. Misto pubblico/privato - 1

## Modellizzazione in fasi

1. Scelta dello spazio da infrastrutturare;
2. Costituzione di una società di intervento misto pubblico/privata
3. Acquisto dei terreni e predisposizione del progetto
4. Inseediamento imprese attraverso bando o offerta degli spazi vuoti

- 1) La scelta di infrastrutturazione di uno spazio nasce dalla richiesta promossa di norma da un gruppo di imprese intenzionate a de-localizzare le propria produzione. nello specifico trattasi di piccole-medie imprese che, ad differenza delle imprese artigiane possono programmare le proprie strategie localizzative e pertanto possono divenire punto di riferimento per la scelta di urbanizzazione di aree.
- 2) Finpiemonte attraverso una sua società operativa sostenuta da istituti di credito e privati predispone un progetto di realizzazione di un'area ad insediamento produttivo. Viene creato un fondo per realizzare l'intervento e che rappresenta il capitale di rischio dell'impresa. La richiesta viene inoltrata al comune di riferimento con una proposta di acquisto dei terreni.
- 3) A questo segue, in caso di accettazione da parte del comune, una variante al piano regolatore e la definizione di area PIP, AIA, PIS, ecc. Di assoluto interesse è la modalità che è andata affermandosi da alcuni anni; la società di intervento propone ai proprietari del terreno di vendere l'area attraverso **un'offerta pubblica d'acquisto**. Il prezzo offerto rappresenta una mediazione tra il prezzo di mercato e l'indennizzo che i proprietari otterrebbero in caso di esproprio. In alternativa gli stessi proprietari possono partecipare in prima persona all'operazione entrando nel capitale sociale attraverso il conferimento dei terreni. In questo modo chi preferisce vendere ottiene un guadagno immediato; chi decide di entrare nella società, se l'operazione riesce, ottiene una miglior remunerazione del capitale.



## 3. Misto pubblico/privato - 2

- 4) La società di intervento realizza le opere di urbanizzazione, progetta il lay-out di massima dei lotti cui le singole imprese dovranno obbligatoriamente attenersi e realizza l'intervento a partire dalle richieste di insediamento di cui dispone al momento della scelta dell'area. Viene proposto alle imprese interessate a delocalizzarsi un prezzo di partenza nel caso interessate a finanziare l'intervento nella fase di realizzazione dell'opera, allo scopo di raccogliere il maggior numero di imprese possibile fin dall'inizio, realizzare gli spazi su misura per le aziende e ridurre l'esposizione finanziaria della società di intervento. In seconda battuta, sull'area vengono costruiti spazi standard secondo domanda di mercato per rendere l'area appetibile a future decisioni insediative di altre imprese interessate a spostarsi. Il costo delle aree naturalmente si modifica perdendo l'incentivo offerto inizialmente ma la possibilità per le imprese artigiane di conoscere i tempi precisi di "consegna delle chiavi" e di poter visionare gli spazi già edificati e vuoti rappresenta comunque un interessante opportunità per la decisione delocalizzativa.

Le caratteristiche dell'impresa artigiana che a differenza della media impresa riscontra alcune difficoltà a prevedere una programmazione delle scelte di sviluppo unita alla facilità/velocità con cui è in grado di riattivare la produzione in nuovi spazi impone alla società di intervento di prevedere spazi flessibili da mettere sul mercato.



## 3. Misto pubblico/privato - 3

*“I piccoli manifestano la necessità di spostarsi solo quando ne hanno loro l’esigenza immediata, e quindi sono meno in grado di programmare le trasformazioni future; cosa che magari la media o la piccola impresa, invece è in grado di fare. Un piccolo, un artigiano generalmente quando [...] manifesta la propria esigenza, deve avere la soluzione già pronta. [In questo modo] l’artigiano, il piccolo... arriva e trova l’area che è in costruzione o già fatta, e si risponde finalmente alla domanda principale che è:*

*«Quanto costa e in che tempi me lo date?» .*

*Viene lì, vede il suo lotto con gli allacciamenti; se ci sono le urbanizzazioni in corso gli diciamo: «Ci vogliono ancora tot mesi di urbanizzazione, ma può cominciare a costruire». E difatti alcuni costruiscono.*

*In qualche caso abbiamo anche fatto un edificio già divisibile, però funziona sempre poco quello. Se è in città sì, tipo in città lo accettano ed entrano; nelle zone che vedono come aree industriali, in genere ognuno vuole il suo fatto in un certo modo.*

*I piccolissimi, però, devono per forza andare in condominio [...] c’è un limite dimensionale. Cioè, il ragionamento [di tipo green field] posso farlo da una certa azienda in su; sotto i 1.000 mq diventa poco funzionale. È anche un dispendio di terreno; perché poi questi terreni costano molto, perché sono urbanizzati.”*



**Moncalieri - Montepo**

**Pinerolo – Soprin S.p.a.**

**Piossasco – Sinatec S.p.a.**

**Orbassano - Sinatec S.p.a.**

**Pianezza – Soprin S.p.a**

**Settimo Torinese - Snos S.p.a**



# Intervento misto – Progetto pilota - 1

All'interno del modello di intervento misto pubblico/privato, l'esperienza tracciata a **Mirafiori** con la costituzione di **TNE – Torino Nuova Economia** si configura come un intervento innovativo con interessanti possibilità di sviluppo.

In particolare, il modello si differenzia per il ruolo diverso svolto dal privato.

Nel caso dei PIP la partecipazione di più soggetti privati è legata alla possibilità di entrare nel capitale della società e partecipare agli utili limitandosi al conferimento di terreni e/o all'acquisto degli spazi.

In questo caso, invece, l'azienda industriale storicamente presente non si limita a vendere i terreni agli enti pubblici, ma contemporaneamente si impegna a partecipare ad un progetto di sviluppo e rilancio produttivo di tutta l'area.

È allo studio la possibilità di trasformare un'esperienza pilota come i casi di FIAT-Mirafiori (e dell'EMBRACO di Riva di Chieri) in un modello innovativo replicabile che potrebbe permettere a tutti i soggetti coinvolti di ottenere vantaggi significativi:

- La grande impresa garantisce la propria permanenza sul territorio ottenendo in cambio risorse finanziarie da utilizzare per adattare il *lay-out* di stabilimenti produttivi “storici” alle nuove esigenze produttive
- Gli enti pubblici possono trasformare una possibile crisi in un progetto di sviluppo che prevede anche il parziale mantenimento dei livelli occupazionali
- Le P.M.I. locali hanno a disposizione nuove aree dove insediarsi



## Mirafiori (Torino) – Embraco (Riva di Chieri)

Intervento innovativo. Re-industrializzazione di grandi insediamenti produttivi in attività in partnership con imprese industriali medio-grandi.

Aree industriali storicamente occupate da aziende medio-grandi, che riducono la propria presenza per adattare la *lay-out* dello stabilimento a nuove esigenze produttive. **Si liberano parti significative dell'area che possono essere utilizzate per insediare *start-up* e/o consorzi di piccole e medie aziende.**

L'attore pubblico si accorda con l'impresa e – acquistando una parte dei terreni lasciati liberi – ne finanzia il riordino e l'aggiornamento tecnologico degli impianti, ottenendo come contropartita il mantenimento parziale dei livelli occupazionali nel medio periodo e la disponibilità di nuove aree per l'insediamento delle imprese.

### Vantaggi:

- si tratta di aree industriali già dotate di infrastrutture e impianti;
- si possono razionalizzare le filiere produttive (ad esempio riducendo la distanza fisica tra sub-fornitori di 1° livello e OEM finale) ottenendo – contemporaneamente – un risparmio dei costi per le aziende ed un minore impatto ambientale per il territorio;
- si possono sviluppare nuove sinergie tra Università e mondo delle aziende (es. centro del *design* previsto a Mirafiori)
- il nuovo insediamento “eredita” i punti di forza e di debolezza di quello preesistente, es. le infrastrutture di collegamento (vantaggio per Mirafiori, problema per l'area Embraco).

### Necessità di un forte intervento pubblico:

- dal punto di vista strettamente economico (disponibilità di capitali per acquistare le aree dal punto di vista finanziario e per garantire alle nuove imprese che devono insediarsi nell'area tempi e modi di pagamento dei lotti vantaggiosi);
- per progettare insieme al privato le tipologie di imprese / attività che devono insediarsi in modo da massimizzare i vantaggi di lungo periodo per il territorio.

