

Proposta di sviluppo sostenibile

Rubattino 87



A Sustainable urban development in Milan



ottobre 2016

 **AVALON**

Sommario

1. Audit documentale e costruzione quadro conoscitivo	6
1.1 Elencazione e breve descrizione dei documenti analizzati in data room.	6
1.2 Quadro sinottico procedure amministrative	11
2. Descrizione Generale dell'area e dell'intervento.....	12
2.1 Descrizione dell'area	12
2.2 Analisi sintetica infrastrutturale	12
2.3 Tipologie predominanti nell'area d'intervento	15
2.4 Ente/Società proponente/realizzatore/gestore	15
2.5 Obiettivi e finalità dell'intervento	15
3. Analisi di prefattibilità urbanistica	16
3.1 Regime dei vincoli;	16
3.1.1 Inserimento del progetto nella programmazione settoriale o di area;	20
3.1.2 Stato delle procedure amministrative;	22
3.1.3 Natura delle concessioni ed autorizzazioni necessarie;	22
3.2 Conformità con la strumentazione urbanistica vigente.	23
3.3 Analisi di ulteriore documentazione	23
4 Analisi di mercato.....	25
4.1 Analisi del Mercato Immobiliare di Milano	25
4.2 Comparto Retail: I Centri Commerciali di Milano Est	25
4.3 Comparto direzionale	27
4.4 Comparto residenziale.....	28
5. Rubattino District: Sport, Leisure & Entertainment	31
5.1 Le macro-funzioni	32
5.2 La macro-ripartizione delle superfici e relative sinergie.....	33
5.3 Key Drivers: Rigenerazione Urbana, Smart Cities & Infrastructures, Sport & Leisure/Entertainment Districts, Creative Hubs;	35
6. Definizione di business mix	46
6.1 Analisi benchmarks.....	46
6.2 Market Test: analisi sentiment di mercato di potenziali partners e co-investitori/operatori.....	49
6.3 Descrizione Business Mix Scenari	50
6.3.1 Scenario 1 (Stadio + Retail/Entertainment + Food court/Dining + Hotel + Parco Tematico + Industrie Creative);	50
6.3.2 Scenario 2 (Arena Polifunzionale + Retail/Entertainment + Food court/Dining + Hotel + Parco Tematico + Industrie Creative.....	51
6.3.3 Scenario 3 (Parco Tematico + INNSE + stadio + Retail/Entertainment); ..	52
6.4 Equiparazione mix funzionale S.d.F Avalon con destinazioni d'uso PRU RUBATTINO	54
6.5 S.W.O.T Analysis	55
7. Development strategy	57
7.1 Modalità di mappatura stakeholders e piano di coinvolgimento;	57
7.2 Block Plan (Schemi diagrammatici e scenari);	60

8. Quadro comunitario di sostegno 2014-2020.....	63
8.1 Analisi Fondi Strutturali Europei;	63
8.2 PON Città Metropolitane 2014 – 2020.....	64
8.3 Horizon 2020	67
8.4 Creative Europe.....	69
9. Next step	71
9.1 Action Plan;.....	71
9.2 Conclusioni.....	71

DISCLAIMER

Le considerazioni e le analisi contenute nel presente documento si basano su informazioni, dati e notizie di pubblico dominio.

Avalon Real Estate S.p.A. non ha svolto verifica indipendente dei dati e delle informazioni pubbliche o dei dati forniti dalla Società e non dà, pertanto, alcuna garanzia o rappresentazione, sia espressa che implicita, né assume alcuna responsabilità in relazione alla validità, accuratezza e completezza delle informazioni contenute nel presente documento e pertanto in relazione ai termini indicativi dell'operazione, né accetta alcuna obbligazione per danni, perdite o spese risultanti da errori od omissioni.

Il presente Documento e tutte le informazioni nello stesso contenute sono riservati e confidenziali e devono essere utilizzati dai destinatari solo in relazione allo scopo per cui sono stati predisposti.

1. Audit documentale e costruzione quadro conoscitivo

1.1 Elencazione e breve descrizione dei documenti analizzati in data room.

Per l'espletamento dell'incarico ricevuto e la realizzazione della presente relazione chi scrive ha fatto riferimento alla seguente documentazione.

DOC AMBIENTALE

ANALISI

2012.07.17 Documenti TECHNION srl

- Ciclo dell' ACQUA
- ENERGIA DALL'ARIA AMBIENTE
- PCMs - materiali a cambiamento di fase
- Ambito energetico UTRT0001_00

2012-2013 *Censimento materiali pericolosi*

- Capitolato tecnico per bonifica materiali 2012

2013.01 *VIA*

- Analisi di Coerenza revB
- 21.01.2013 Descrizione progetto

2015 Analisi di Rischio

- 2015.04.28 Bozza planimetrie

2015 Documento Cumuli

- 02.03.2012 CdS RB87 Comune Milano
- 05.03.2012 Comune Milano Autorizzazione caratterizzazione
- 10.07.2013 Comune Milano Verbale CdS
- Figura 1 corografia
- Figura 2 ambiti - intervento
- Figura 3 area certificata
- Figura 4 Rilievo Generale
- Figura 5 Cumulo 3
- Figura 6 Cumulo 5
- Figura 7 Cumulo 6
- Nota Tecnica Cumuli

2015.03.02 Doc per supporto legale cumuli

- 02.03.12 CdS RB87 Comune Milano
- 05.03.2012 Comune Milano Autorizzazione caratterizzazione
- 10.07.2013 Comune Milano Verbale CdS
- Figura 1 corografia
- Figura 2 ambiti-intervento
- Figura 3 area certificata
- Figura 4 Rilievo Generale
- Figura 5 Cumulo 3
- Figura 6 Cumulo 5
- Figura 7 Cumulo 6
- Nota Tecnica Cumuli Rubattino

Caratterizzazione ambientale

2011.11 Piano di Caratterizzazione

2012.10-11 Caratterizzazione cumuli

- Fig. 2 Planim_caratterizz_cumuli_con risulrisultati cumulo
- 1_2 e 4 risultati cumulo 3
- risultati cumulo 5
- risultati cumulo 6
- Tabella eccedenze cumuli

2013.05 Piano di Caratt integrativo

- Testo
- Allegato 1 Tab
- Allegato 2 Planimetrie
- 2013.08 Recepimento prescrizioni
- All 1 Verbale CdS 10.07.2013
- All 2 planimetrie
- cover
- Rischi specifici e DUVRI
- Documento integrativo_rev0
- Lavori
 - 06.03.2014_cronoprogr Rev.1
 - 17.02.2014 DUVRI
 - Piano di Sicurezza Marzo 2014
 - Lett_1_BH_0478A (rischi specifici)

2014.05 RDT

- Rubattino RtD integrativa rev 0 draft giugno 2014x
- Tavole da 01 a 08
- 06.1998 Autorizzazione bonifica area I fase
- 2014.09.23 NotaTecnica Rubattino ripetizione analisi .

Note incontri AmecFW

- Note del Meeting FondoL-AmecFW 22.04.15 Rev 00 .

Precendenti caratterizzazioni

- 004.07.20 Certificato di Analisi 7300-04
- 2004.07.20 Certificato di Analisi 7748-04
- 2007.08.23 Lettere ASL e ricevute
- 2008.07.31 Piano di Caratterizzazione Ambientale
- 2008.09.04 Verbale Conferenza di Servizi

BONIFICHE

Bonifica amianto

- 2007 Bonifica amianto Rubattino
- 2007.08.21 Estratto PdL Bonifiche via Rubattino DOC
- 2007.08.21 Estratto PdL Bonifiche via Rubattino DOC
- 2007.08.21 Integrazione al PdL 01507M
- Allegato n°1 - Planimetria dei confinamentiBonifica bellica
- 04.2012 5 Reparto infrastrutturale Nulla Osta
- 04.2012 - 5 Reparto infrastrutturale Prescrizioni
- 2008.09.24 - Relazione Rastelli
- Esito Indagini per caratterizzazione

Cunicoli

- 2008.02.15 Integrazione al PdL01507MR del 21.08.2007
- 2009.02.10 Certificazioni ASL fasi 1-2-3-4- bonifica cunicoli
- Allegato 1 - Planimetria dei confinamenti

Piano di Bonifica Rubattino 1998 (Copertina)

CERTIFICATI

- 11.1999 - Certificazione bonifica area I fase
- 10.02.2009 ASL-Certificazioni restituibilitÖ fasi 1-2-3-4

MOVIMENTI TERRA

- Macinazione e smaltimento macerie
- Campionamento di gennaio
- Documentazione PSC
 - Accettazione PSC STR
 - Accettazione PSC Vall
 - PSC_Rimozione cumuli
- Richiesta autorizzazione
 - 18.01.2012 Relazione finale (prot)
 - Allegati da 1 a 11

- Rimoz mat macinato
 - Autorizz scariche
 - Autorizzazioni vettori
 - 10.08.2012 Campionamenti macerie della demolizione
 - 30.08.2013 Fine lavori e C.P
 - 25.02.2013 Lettera di trasmissione
 - 18.07.2012 Nulla osta Provincia
 - 30.08.2012 Quantitativi macinati
 - 14.09.2012 Riepilogo gestione cumuli asfalto e macerie
 - 25.07.2012 STR Comunicazione inizio lavori
 - 27.09.2012 Valli Consuntivo lavori

Materiale integrativo

- Foto Cumuli Rubattino
- Estratto Documento integrativo 2013
- Granulometrie area est
- Nota Tecnica Cumuli

DOC URBANISTICA

PIANI URBANISTICI

- 2006.05.20 Proposta variante al PRU CMR_UNIMI
 - 2.1.4.1 Prop per insediam UNIMI del 03.06.2005
 - 2.1.4.2 Comunic UNIMI del 29.07.2005
 - 2.1.4.3 Studio accesso-circolazione PRU del 01.2006
 - 2.1.4.4 Verbale riunione n.1 del 03.02.2006
 - 2.1.4.5 Studio preliminare PRU-viabilita' del 02.2006
 - 2.1.4.6 Richiesta elaborati UNIMI del 15.02.2006
 - 2.1.4.7 Presentaz Campus-PRU del 23.02.2006
 - 2.1.4.8 Istanza PRU del 17.03.2006
 - 2.1.4.9 tav EA001 variante PRU
 - 2.1.4.10 tav EA002 variante PRU
 - 2.1.4.11 tav EA003 variante PRU
 - 2.1.4.12 tav EA004 variante PRU
 - 2.1.4.13 tav EA005 variante PRU
 - 2.1.4.14 tav EA006 variante PRU
 - 2.1.4.15 tav EA007 variante PRU
 - 2.1.4.16 tav EA008 variante PRU
 - 2.1.4.17 tav EA009 variante PRU
 - 2.1.4.18 Ipotesi trasporto dedicato PRU del 04.2006
 - 2.1.4.19 Bozza relaz tecnica e NTA PRU Rubattino
- Presentazione variante Rubattino est (amosso) protocollata e corrispondenza comune di milano2010.05 Stato attuazione PRU
 - 2010.05 Stato attuazione PRU
 - Tavola (DWG)
- 2011.01.31 Proposta PII (1a versione)
 - 28.10.2011 Collegio di vigilanza
 - Lettera accompagnamento
 - Proposta progettuale
- Oneri urbanizzazione
 - Excel riepilogativi
- 2012.01.31 Lettera di avvenuta Protocollazione PII
- 2012.07.31 Proposta PII (2a versione)
 - File di lavoro (cartella)
 - Elaborati grafici
 - Documentazione fotografica
 - Relazione tecnica
 - Relazione economica

- Piano di caratterizzazione
- Urbanizzazioni Primarie Relazione Tecnico Descrittiva
- Urbanizzazioni Primarie Quadro Economico
- Studio del traffico
- Urbanizzazioni Secondarie Relazione Tecnico descrittiva
- Opere Secondarie Quadro Economico
- Lettera di accompagnamento
- Protocollo

CONVENZIONI E ACCORDI

1997 Accordo di Programma - Relazioni - Tavole

- PRU Rub Piano finanziario
- PRU Rub. Piano esecutivo
- PRU Rub. Progetto preliminare opere pubbliche
- Tavola 10, 11, 12, 13

1998.09.29 Convenzione originale

- 29.09.1998 Rubattino Convenzione
- 29.09.1998 Rubattino Elaborato aree Convenzione
- P.R.U. RUB. (DWG)
- Quadro finanziario Rubattino

2006.11.03 Convenzione integrativa

- 03.11.2006 Rubattino Convenzione integrativa

2008.03.14 Atto Ricognitorio

- 14.03.2008 Atto Ricognitorio
- Documentazione preparatoria per atto ricognitorio
- 31.05.2007 Istanza anticipazione prima fase
- Tavole 00, 01, 02
- 2009-2011 Accordi preliminari Prefettura e Comune
- 01.08.11 Protocollo d'Intesa
- 05.08.11 Contratto Comodato Rubattino Camozzi
- 05.08.11 Protocollo d'Intesa
- 11.0.911 Impegno Prefettura
- 11.08.09 Protocollo d'Intesa1
- 11.08.09 - 30.09.09 Comunicazione Comune-accordi
- 30.04.10 Verbale Istruttoria Agenzia Territorio
- 30.09.09 Protocollo d'Intesa

2011.03.20 Convenzione quadro

- Allegato A

Allegato B Cronoprogramma PRU Rubattino - Atto Modificativo Convenzione Quadro

- Bozze Convenzione Quadro Rubattino - Convenzione Quadro - Originale

2011.04.20 Atto modificativo AdP19.01.2011 Rel preliminare ambientale

- 19.01.2011 Relazione preliminare ambientale
 - Allegati
 - 20.04.2011 Atto modificativo ADP
 - 19.01.2011 Relazione preliminare ambientale
 - 20.04.2011 Atto modificativo ADP
 - 30.11.2009 Avvio fase istruttoria PII superato
 - 31.03.2011 Parere Consiglio Di Zona
 - Bozze
 - Variante - Tavole 1a, 1b, 2
 - Convenzione Quadro
 - Superfici Area Est Rubattino
 - Superfici variante
 - Variante al PRG - N.T.A.
 - Variante al PRG - Relazione illustrativa

VALUTAZIONI AMBIENTALI

- 19.01.2011 Esclusione VAS (PII superato)
 - 03.2011 Studio Geologico Variante PRU
 - 07.03.2011 Parere motivato autorità competente (Osservazioni alla VAS)

- 19.01.2011 Relazione preliminare ambientale
- ALLEGATI
- VAS Componenti Ambientali

VIA PII proposto

- Analisi di Coerenza rev B
- Descrizione progetto 21.05.2012

CERTIFICATO DESTINAZIONE URBANISTICA

- 03.08.2011 CDU mappale 186
- Elenco mappali
- protocollo CDU
- 09.09.2011 Rubattino 87_Richiesta CDU
- 09.09.2011 Rubattino 87_Richiesta CDU_allegato
- 13.10.2006 CDU 2.1.3.1
- 20.04.2011 Rubattino 87_Richiesta CDU
- 20.04.2011 Rubattino 87_Richiesta CDU_allegato
- 27.09.2011 CDU Rubattino

ALTRI ATTI

- Rubattino - Emendamento INNSE
- Supplemento n 16 LR 7 2012

PRESENTAZIONI E PLANIMETRIE

- 2008.04.21 Rubattino Progetto Est 2006
- 2011.06 Presentazione (PII superato)
- 2012.04.02 Bolognesi (PII protocollato)
- PLANIMETRIA RUBATTINO 1a versione
- PRU convenzione 1998
- superfici Area Est Rubattino

1.2 Quadro sinottico procedure amministrative

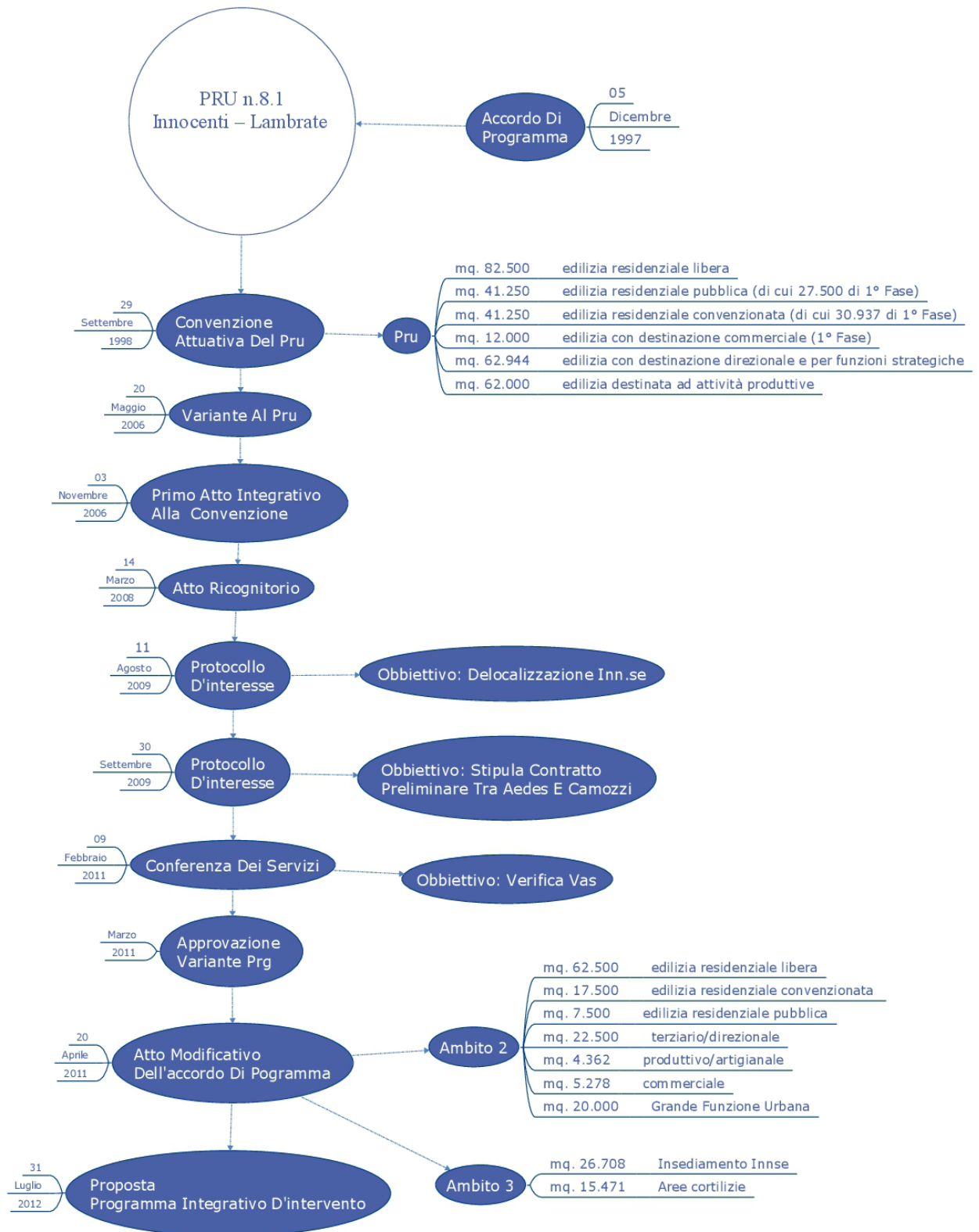


Fig. 1.1: Quadro sinottico procedure amministrative

2. Descrizione Generale dell'area e dell'intervento

2.1 Descrizione dell'area



Fig. 2.1: Nil Lambrate
Milano tre.

L'area oggetto di analisi è localizzata in zona Milano tre, più nello specifico nel quartiere di Lambrate a confine con il comune di Segrate. Nella zona ovest del sito sono presenti una piazza denominata "Vigili del fuoco", due centri commerciali, un quartiere residenziale ed un parco urbano che è tagliato dall'alveo del fiume Lambro e dai piloni che sostengono l'autostrada A51 (tangenziale Est).

Nella zona est, oltre la tangenziale Est, un grande parco urbano confina con un'area in disuso, in cui è collocato un edificio dismesso, denominato "Palazzo di Cristallo". In prossimità a questo, è situata un'area industriale, ancora attiva, con un edificio appartenente a INN.SE.

Il lotto confina principalmente con capannoni ad uso terziario.

2.2 Analisi sintetica infrastrutturale

Mezzi di trasporto (Allegato: tav 4 _Public transports)

Attualmente l'area non è ben servita dai mezzi pubblici.

La fermata della metropolitana, del treno (passanti e interurbani) e del tram più vicina è Lambrate. Partendo dalla Stazione sono necessari venticinque minuti a piedi oppure nove minuti con il bus 924 (una corsa ogni 12 minuti circa).

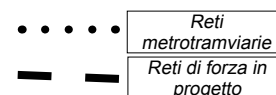
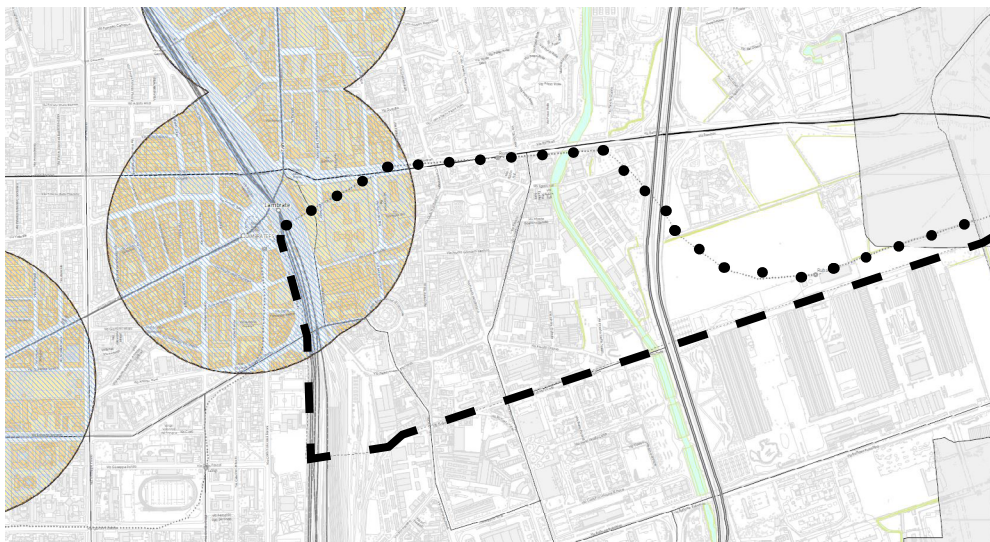


Fig. 2.2: Estratto
piano dei servizi – tav
n.: S.03/2C del pgt di
Milano.

Nel Piano dei Servizi del PGT del Comune di Milano è prevista la creazione di una nuova linea di forza e di una linea di bus/tram che colleghi la stazione Lambrate con l'area Rubattino.

Nel "piano urbano di Mobilità sostenibile" è contemplata la possibilità di realizzare una fermata ferroviaria presso Redeceso.

Questa potrebbe essere un'eccezionale opportunità per l'area ovest di Lambrate e in particolare per il sito oggetto di analisi

Il collegamento Linate – Rubattino non è servito dai mezzi pubblici. Sono necessari ben quaranta minuti e diversi cambi di mezzi per raggiungere il sito.

- Rete metropolitana
- M1
- M2
- M3
- M5
- M4 (Scenario Riferimento)
- Fermate M1
- Fermate M2
- Fermate M3
- Fermate M4
- Fermate M5
- Nuove fermate
- Altri interventi
- S-Bus
- Collegamenti da approfondire
- Rete ferroviaria
- Stazioni ferroviarie esistenti
- Nuove stazioni ferroviarie
- Linee ferroviarie

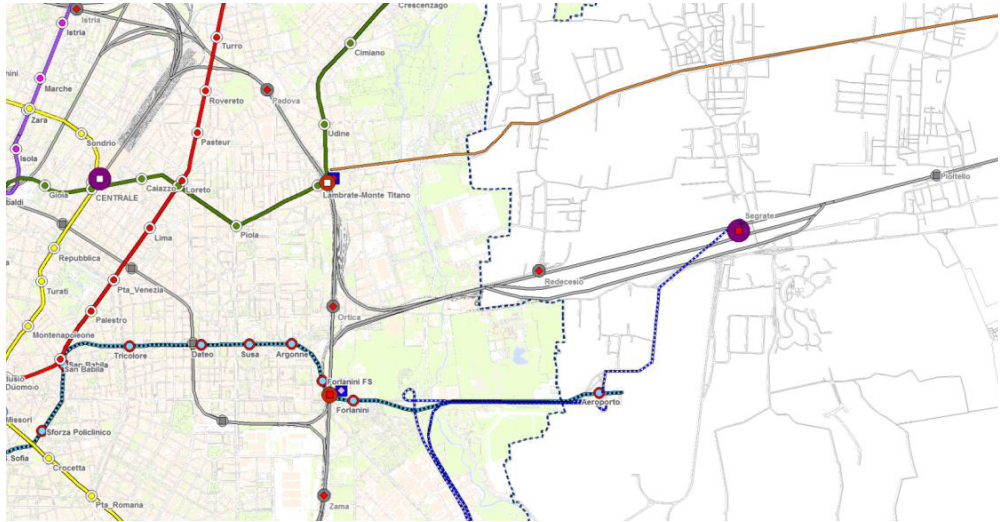


Fig. 2.3: Tav. n° 1 Estratto del Piano Urbano mobilità sostenibile

Si ritiene che l'accessibilità per gli utenti provenienti dall'aeroporto migliorerà con l'inaugurazione della nuova linea metropolitana M4 "Blu" con fermate a Linate e Forlanini.

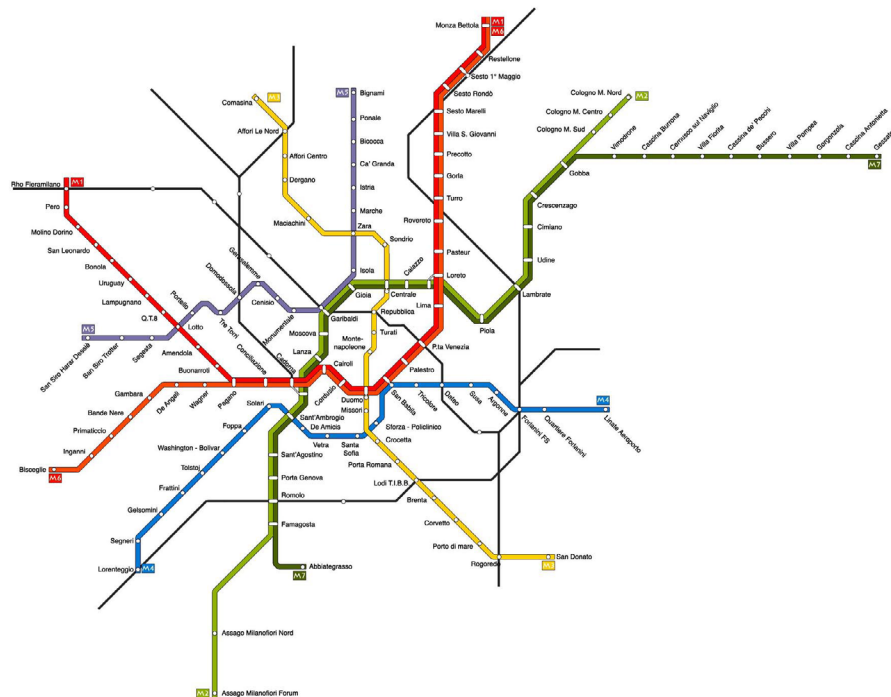


Fig. 2.4: Rete metropolitana di Milano

Piste ciclo pedonali (Allegato tav 5 _ green infrastructures)

Sebbene esista un discreto numero di chilometri con un percorso ciclabile con corsia riservata, il sito non è inserito all'interno di una rete ciclabile ben strutturata che consenta di muoversi in bicicletta senza mai affrontare tratti all'interno del traffico.

Trasporto su gomma

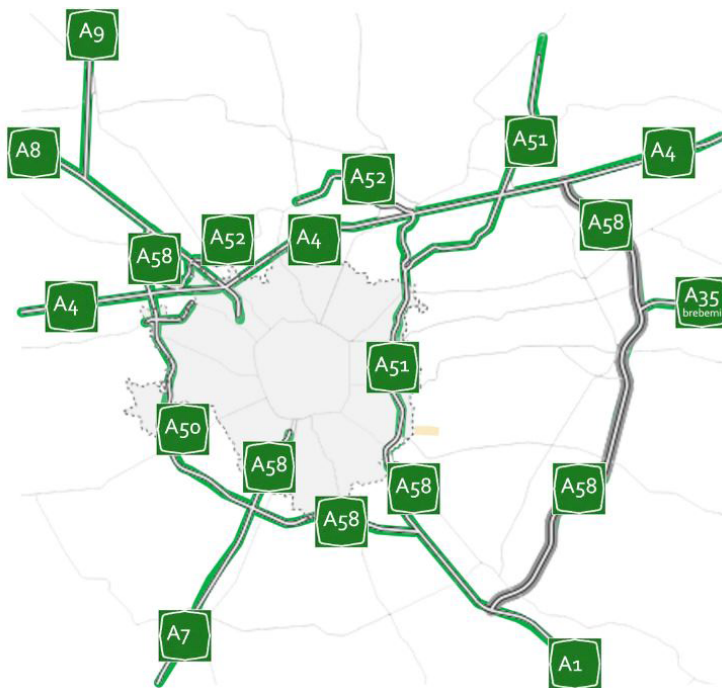


Fig2.5: autostradale di Milano

Il sito risulta facilmente accessibile da :

- tangenziale est (A51) dalle uscite Lambrate e Rubattino.
- Dalla TEEM (A58) prendendo l'uscita cascina Piola. È inoltre in corso di approvazione il progetto di una bretella che colleghi Rubattino alla Teem.

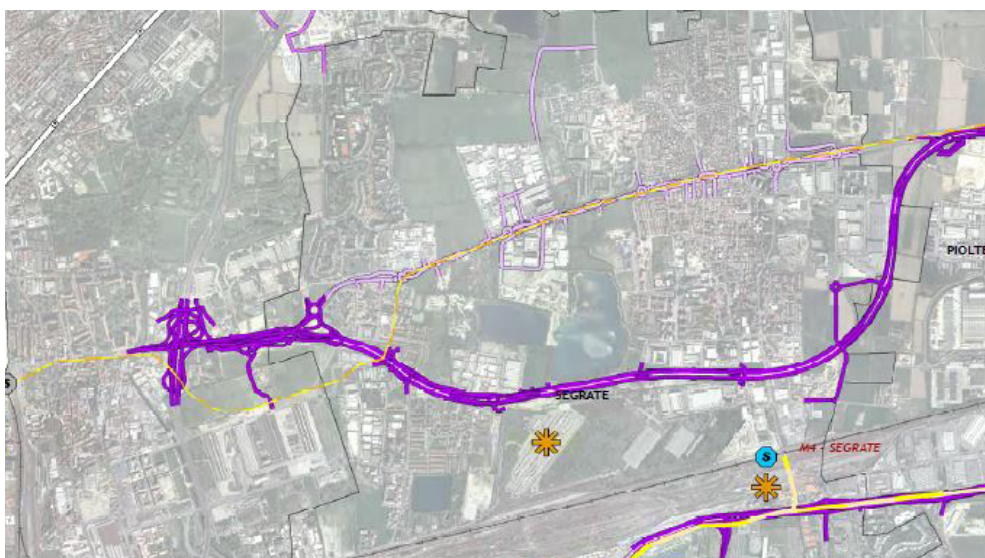


Fig. 2.6: Estratto PTCP – tav1_sez3 infrastrutture-tangenzialina

2.3 Tipologie predominanti nell'area d'intervento

(Residenziale, uffici, retail, turistico-ricettivo, funzioni sociali etc.) (tav_6 – analysis of the main public facilities & tav_7-8 Urban fabric typology)

Dalla scheda 88 dell'allegato 3 del PGT del Comune di Milano si riportano le destinazioni d'uso degli edifici, in percentuale, presenti nel quartiere di Lambrate:

- Residenziale 40,9%
- Produttivo 12,4%
- Commerciale 2,7%
- Direzionale e terziario 7,7%
- Turistico e residenziale 0,8%
- Servizi 7,1%

2.4 Ente/Società proponente/realizzatore/gestore

Si tratta del fondo comune di investimento alternativo immobiliare chiuso e riservato (FIA Italiano Riservato) denominato "Fondo Immobiliare Leopardi".

Scopo del Fondo è la valorizzazione degli investimenti effettuati, con l'obiettivo di perseguire il miglior rendimento degli investimenti medesimi nell'interesse dei Partecipanti. L'attività di valorizzazione degli investimenti viene realizzata principalmente attraverso la gestione e/o rinegoziazione dei contratti di locazione, nonché l'effettuazione di interventi di valorizzazione, degli immobili facenti direttamente o indirettamente parte del patrimonio del Fondo nella prospettiva della loro successiva dismissione entro la scadenza.

Il Fondo detiene il 100% della partecipazione della Società Rubattino 87 srl che è proprietaria tra l'altro dell'area di via Rubattino e dei diritti edificatori derivanti dal PRU Rubattino e sue successive modifiche.

2.5 Obiettivi e finalità dell'intervento

L'obiettivo di tale studio di pre-fattibilità è perseguito con un'attenta analisi di mercato sia a livello macro che micro, ossia focalizzato sull'area specifica. In particolare, attraverso un'accurata analisi dei mercati target (market test) e dei relativi investitori/operatori, si giunge alla definizione del migliore e più sostenibile scenario (Higest & Best Use Analysis).

Il risultato da perseguire sarà il dotare la città di Milano di un "luogo urbano" polifunzionale caratterizzato da grandi "attrattori", attraverso un'attenta attività di place making, dove la presenza di un' "ancora" sportiva e/o legata al benessere, contenitori commerciali specializzati e ludico-ricreativi dedicati agli eventi su larga scala, attrezzature dedicate all'ospitalità e ulteriori funzioni complementari sapientemente dosate consentano una fruizione 24 ore su 24 di tale mixed-use development.

3. Analisi di prefattibilità urbanistica

3.1 Regime dei vincoli;

Il Piano di Governo del Territorio del Comune di Milano è stato approvato con Deliberazione C.C. n. 16 del 22.05.2012 e pubblicato sul B.U.R.L. n. 47 in data 21.11.2012.

Secondo il Piano delle Regole del PGT vigente, l'area in oggetto ricade in ambito interessato da:


Vincoli amministrativi e per la difesa del suolo.

L'area occupa la fascia C di rispetto del Piano Stralcio per l'Assetto Idrogeologico (PAI) dell'Autorità di Bacino del fiume Po, ai sensi dell'Allegato 3 del D.G.R. 70365 del 11/12/2001 e si applicano le norme di cui alla classe di rischio di appartenenza, secondo art. 20.7.b.

1. Art. 20.7.b.i. - Ambiti ricadenti in classe di rischio idraulico 1 moderato (R1-Fattibilità senza particolari limitazioni, condizione di compatibilità). In questo ambito sono possibili danni sociali ed economici marginali. Vengono inclusi nella classe 1 di rischio idraulico i territori per i quali lo studio non ha individuato specifiche controindicazioni di carattere idraulico all'urbanizzazione. Modalità d'intervento consentite: tutte.
2. Art. 20.7.b.ii - Ambiti ricadenti in classe di rischio idraulico 2 medio (R2-Fattibilità con modeste limitazioni, condizione di compatibilità). In questo ambito sono possibili danni minori agli edifici e alle infrastrutture che non pregiudicano l'incolumità delle persone, l'agibilità degli edifici e lo svolgimento delle attività socio economiche. Vengono inclusi nella classe 2 di rischio idraulico i territori per i quali lo studio ha evidenziato puntuali o ridotte condizioni limitanti. Modalità d'intervento consentite: tutte. Manutenzione straordinaria e risanamento conservativo senza limitazioni, gli interventi di ristrutturazione con conservazione della sagoma originaria, ristrutturazione con modifica della sagoma, nuova costruzione, e gli interventi nel sottosuolo ricadenti in questa classe di fattibilità sono subordinati a specifici approfondimenti di carattere idraulico tecnico o idrogeologico alla scala di progetto finalizzati alla realizzazione di eventuali opere di sistemazione o mitigazione del rischio, secondo i criteri definiti nella D.G.R. 7/7365 del 11/12/2001, allegato 2 e/o 3 (B.U.R.L. del 20/12/2001, 2° suppl. ord. al n. 51).
3. Art. 20.7.b. iv – Ambiti ricadenti in classe di rischio idraulico 4 molto elevato (R4-Fattibilità con gravi limitazioni, condizione di non compatibilità). In questo ambito sono possibili la perdita di vite umane e lesioni gravi alle persone, danni gravi agli edifici e alle infrastrutture. Nella classe 4 di rischio idraulico vengono inclusi gli ambiti per i quali lo Studio Idraulico ha rilevato un elevato rischio. Modalità d'intervento consentite:
 - gli interventi di demolizione senza ricostruzione;
 - gli interventi di cui all'art. 3 del T.U.E. (D.P.R. 6/06/2001 n. 380), ovvero manutenzione ordinaria e straordinaria, restauro, risanamento conservativo, senza aumento di superficie o volume, salvo gli adeguamenti igienico-sanitari e quelli necessari per il rispetto delle norme di legge;
 - la manutenzione, l'ampliamento o la ristrutturazione delle infrastrutture pubbliche o di interesse pubblico riferiti a servizi essenziali e non delocalizzabili, nonché la realizzazione di nuove infrastrutture parimenti essenziali, purché non concorrenti a incrementare il carico insediativo (servizi con permanenza di persone) e che non precludano la possibilità di attenuare o eliminare le cause determinanti le condizioni di rischio, e che risultino essere comunque coerenti con la pianificazione degli interventi d'emergenza di protezione

civile;

- i progetti relativi agli interventi e alle realizzazioni di nuove opere pubbliche o di interesse pubblico dovranno essere valutati puntualmente dall'Amministrazione comunale: a tal fine dovrà essere acquisito il parere obbligatorio dell'Autorità di Bacino del fiume Po e allegata apposita relazione geologica e geotecnica che dimostri la compatibilità degli interventi previsti con la situazione di grave rischio idrogeologico e/o idraulico; gli interventi volti alla tutela ed alla salvaguardia degli edifici e dei manufatti vicinati ai sensi del D.Lgs. 42/2004 e s.m.i., nonché quelli di valore storico-culturale così come classificati in strumenti di pianificazione urbanistica e territoriale vigenti;
- gli interventi per la mitigazione del rischio idraulico presente;
- gli interventi di sistemazione idrogeologica dei terreni;
- per la residenza esistente al servizio dell'attività agricola è consentita la dismissione dei piani allagabili con il contestuale trasferimento degli stessi a quote di sicurezza;
- gli interventi volti a mitigare la vulnerabilità degli edifici esistenti e a migliorare la tutela della pubblica incolumità con riferimento alle caratteristiche del fenomeno alluvionale atteso. Le sole opere consentite sono quelle rivolte al

	R1 - Rischio moderato (Art. 20.7.b.i)
	R2 - Rischio medio (Art. 20.7.b.ii)
	R3 - Rischio elevato (Art. 20.7.b.iii)
	R4 - Rischio molto elevato (Art. 20.7.b.iv)

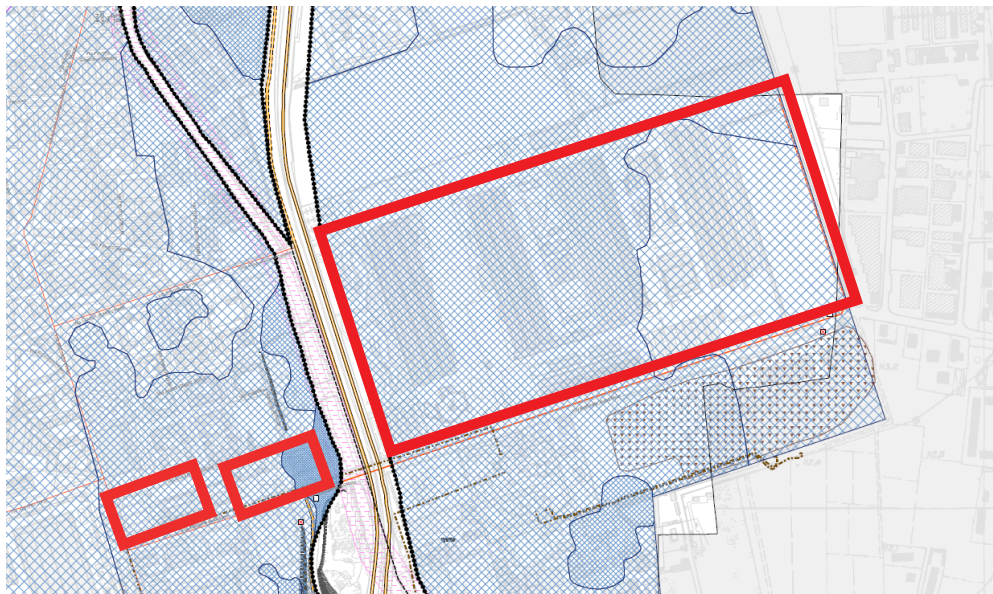


Fig. 3.1: Estratto tavole e legenda tav. R.05/C (vincoli amministrativi e per la difesa del suolo) del Piano delle Regole

recupero strutturale dell'edificio o alla protezione dello stesso; è consentita altresì la dismissione dei piani allagabili con il contestuale trasferimento degli stessi a quote di sicurezza.

Prescrizioni complessive generali:

Come previsto già dal PTCP (art. 45 *Ambiti a rischio idrogeologico*) nei territori della fascia C è vietata la nuova localizzazione e/o l'ampliamento di industrie chimiche e petrolchimiche, discariche di RSUe assimilabili, discariche di rifiuti speciali e T/N, impianti di incenerimento e trattamento dei rifiuti. Dovranno comunque essere presi in considerazione per la mitigazione del rischio i seguenti accorgimenti:

Misure per evitare il danneggiamento dei beni e delle strutture:

- progettare la disposizione dei fabbricati in modo da limitare la presenza di lunghe strutture trasversali alla corrente principale;
- favorire il deflusso/assorbimento delle acque di esondazione, evitando

interventi che ne comportino l'accumulo;

Misure atte a garantire la stabilità delle fondazioni:

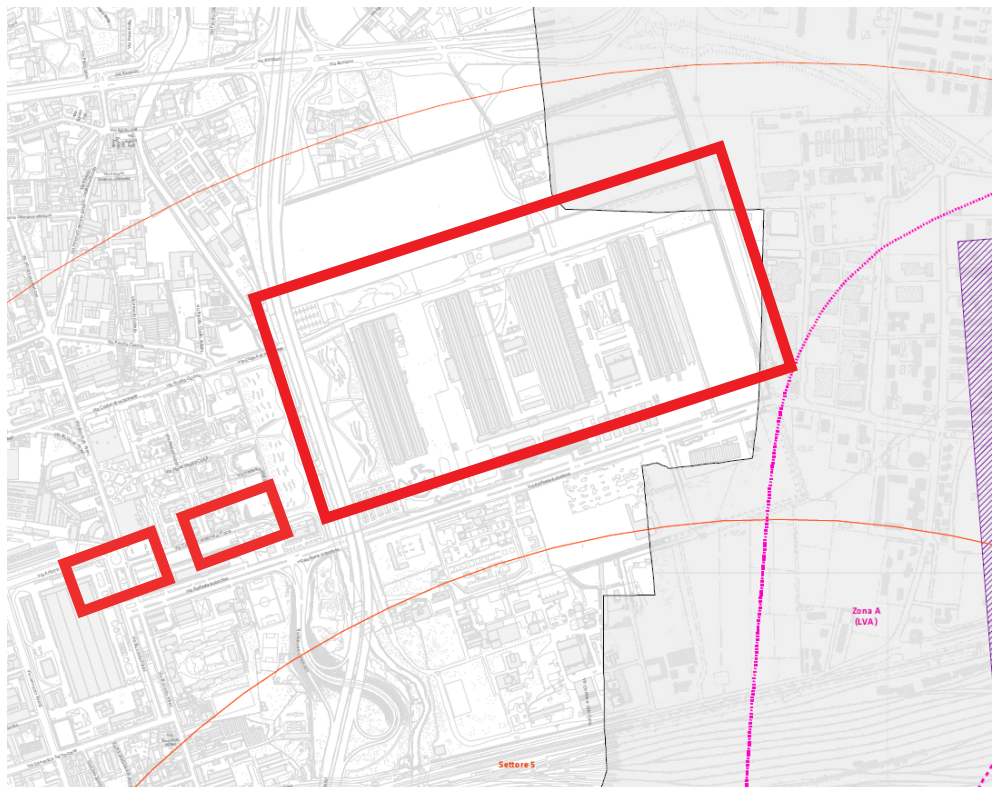
- opere drenanti per evitare le sottopressioni idrostatiche nei terreni di fondazione;
- opere di difesa per evitare fenomeni di erosione delle fondazioni superficiali;
- fondazioni profonde per limitare i fenomeni di cedimento o di rigonfiamento di suoli coesivi;
- utilizzo di materiali e tecnologie costruttive che permettano alle strutture di resistere alle pressioni idrodinamiche.
- utilizzo di materiali da costruzione e tecnologici adatti a subire contatti con l'acqua.

Di seguito si elencano, a titolo di esempio e senza pretesa di esaustività, alcune delle possibili soluzioni da prendere in considerazione per la predisposizione di accorgimenti costruttivi che impediscano danni a beni e a strutture e che consentano la facile e immediata evacuazione dell'area inondabile da parte di persone e beni mobili:

- progettazione di accessi agli spazi in sotterraneo a quote idraulicamente compatibili con la piena di progetto;
- progettazione di aperture aeroilluminanti a quote idraulicamente compatibili con la piena di progetto.

RISCHI RUMORI E RADAR PER LA NAVIGAZIONE AEREA

Per mantenere i livelli di sicurezza al volo necessari al movimenti di aeromobili



Fascia di rispetto settore 1 - h max ingombri verticali: 150 m. slm

in arrivo e in partenza dall'aeroporto di Linate, è necessario garantire nel tempo l'efficienza operativa delle due stazioni Radar (Lambro e Peschiera), la quale dipende principalmente dalla possibilità di mantenere gli attuali ingombri verticali delle edificazioni rispetto alla quota di centro delle antenne radar fino a una distanza dai siti radar di 3.000 mt. A partire dal raggio di 3.000 mt dal punto radar Lambro e sino al limite del raggio concentrico di 2.000 mt, le altezze degli ingombri verticali non

Fig. 3.2: Estratto tavole e legenda tav. R.07/2C (rischi, rumori e radar per la navigazione aerea) del Piano delle

potranno superare i 150 mt sul livello del mare (Settore 6 per l'area in oggetto).

OSTACOLI E PERICOLI PER LA NAVIGAZIONE AEREA

L'area è limitrofa all'Aeroporto di Linate e risulta soggetta a limitazione di alcune tipologie di attività o di costruzioni che possono costituire un potenziale pericolo per la sicurezza della navigazione aerea (art. 707 del Codice della Navigazione).

La superficie di delimitazione degli ostacoli è la Superficie Orizzontale Interna (SOI) la cui altezza massima della quota di edificazione consentita è 147,85 mt s.l.m.

La zona in oggetto è oggetto di limitazione le seguenti attività o costruzioni:

1. Discariche: Per la valutazione dell'accettabilità delle discariche da realizzare in prossimità degli aeroporti si dovrà far riferimento alla "Linee guida per la valutazione della messa in opera di impianti di discarica in prossimità del sedime aeroportuale" (Allegato 11 - Relazione illustrativa elaborato e linee guida relative agli ostacoli e ai pericoli per la navigazione aerea).
2. Fonti attrattive della fauna selvatica nell'intorno aeroportuale quali:

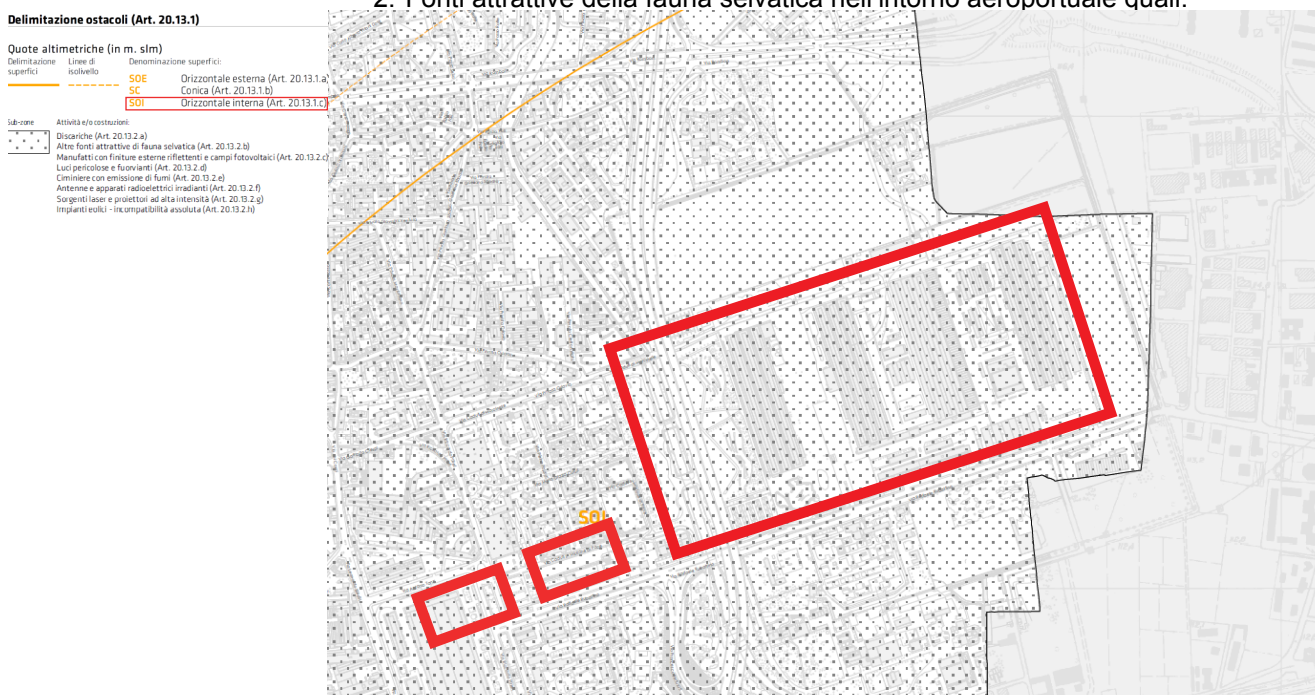


Fig. 3.3: Estratto tavole e legenda (ostacoli e pericoli per la navigazione aerea) del Piano delle Regole

- impianti depurazione acque reflue, laghetti e bacini d'acqua artificiali, canali
- artificiali, produzioni di acquicoltura, aree naturali protette;
- piantagioni, coltivazioni agricole e vegetazione estesa;
- industrie manifatturiere;
- allevamenti di bestiame.

Per la valutazione dell'accettabilità degli impianti, attività o piantagioni sopra elencate da realizzare in prossimità degli aeroporti, con la individuazione delle tecniche di mitigazione delle fonti di attrazione, si dovrà far riferimento alle "Linee guida relative alla valutazione delle fonti attrattive di fauna selvatica in zone limitrofe agli aeroporti" (Allegato 11 - Relazione illustrativa elaborato e linee guida relative agli ostacoli e ai pericoli per la navigazione aerea).

3. Manufatti con finiture esterne riflettenti e campi fotovoltaici. Per manufatti che presentano vetrate o superfici esterne riflettenti di notevole estensione e per i campi fotovoltaici di dimensioni consistenti (maggiori di 10.000 mq) ubicati al di sotto della superficie orizzontale interna, dovrà essere effettuato e presentato a Enac uno studio che valuti l'impatto del fenomeno della riflessione della luce, che possa comportare un eventuale abbagliamento ai

piloti impegnati nelle operazioni di atterraggio di circuitazione.

4. Luci pericolose e fuorvianti. Per la valutazione di accettabilità di luci pericolose e fuorvianti, e in particolare dei laser, si dovrà far riferimento ai requisiti indicati dal “Regolamento per la Costruzione e l’Esercizio degli Aeroporti” al capitolo 6 paragrafo 1.3.
5. Ciminiera con emissione di fumi.
6. Antenne e apparati radioelettrici irradianti (indipendentemente dalla loro altezza), che prevedono l’emissione di onde elettromagnetiche che possono creare interferenze con gli apparati di radionavigazione aerea.
7. Sorgenti laser e proiettori ad alta intensità (utilizzati nei giochi di luce per g. intrattenimento). Per la valutazione di accettabilità di luci pericolose e fuorvianti, e in particolare dei laser, si dovrà far riferimento ai requisiti indicati dal “Regolamento per la Costruzione e l’Esercizio degli Aeroporti” al capitolo 6 paragrafo 1.3.3 per le piste di Codice 4.
8. Impianti eolici: area di incompatibilità assoluta

3.1.1 Inserimento del progetto nella programmazione settoriale o di area;

Il progetto è inserito all’interno di un Programma di Riqualificazione Urbana denominato Innocenti – Lambrate (**P.R.U n. 8.1**), che ha seguito l’iter dell’**Accordo di Programma (ADP)**, approvato con delibera del C.C. n. 22/96 del 07/08.03.1996 e sottoscritto in data **05.12.1997**, dal Comune di Milano, dalla Regione Lombardia e dal Ministero dei Lavori Pubblici.

Con atto del **29.09.1998**, la società Rubattino 87 ed il Comune di Milano sottoscrivono la **Convenzione attuativa del P.R.U.**, prevedendo l’attuazione del Programma in due fasi temporali, di cui la prima fase relativa all’insediamento prevalentemente residenziale ed alle opere pubbliche connesse, con la formazione di un Grande Parco Urbano, mentre la seconda concernente il centro produttivo direzionale ed il completamento del Grande Parco Urbano.

L’Accordo di Programma e la Convenzione prevedono una serie di interventi edilizi e di opere pubbliche, finalizzate alla riqualificazione dell’ambito urbano in oggetto per l’insediamento di un mix urbano articolato in:

- mq. 82.500 edilizia residenziale libera;
- mq. 41.250 edilizia residenziale convenzionata (di cui 30.937 di 1° Fase);
- mq. 41.250 edilizia residenziale pubblica (di cui 27.500 di 1° Fase);
- mq. 12.000 edilizia con destinazione commerciale (1° Fase);
- mq. 62.944 edilizia con destinazione direzionale e per funzioni strategiche (di cui una quota pari a mq. 20.000 attuata mediante il recupero funzionale di un edificio industriale esistente denominato “Palazzo di Cristallo” per funzioni strategiche di interesse generale);
- mq. 62.000 edilizia destinata ad attività produttiva.

In data **20.05.2006**, Rubattino 87 presenta una proposta di Variante al PRU al Comune di Milano relativo a nuova proposta planivolumetrica.

In data **03.11.2006**, Rubattino 87 ed il Comune di Milano stipulano un **primo atto integrativo alla Convenzione**, con il quale, in alternativa alla costituzione di una servitù perpetua di uso pubblico sull’area già destinata a piazza urbana (Piazza Vigili del Fuoco), Rubattino 87 ne cede gratuitamente al Comune di Milano, la proprietà di suolo e soprassuolo, comprensiva dei manufatti realizzati, ad eccezione del parcheggio interrato di 5.000 mq costruito al di sotto della piazza o ne cede la proprietà dell’area attrezzata a parcheggio a raso posta tra via Rubattino e via Pitteri.

In data **14.03.2008**, Rubattino 87 ed il Comune di Milano siglano l’**Atto Ricognitorio**, al fine di recuperare il ritardo accumulato nella conclusione della prima fase e per porre le basi per il rapido avvio della seconda fase, in seguito anche all’impossibilità

di ricollocazione dello stabilimento dell'Innse.

In data **11.08.2009**, a seguito degli accordi contenuti nel **Protocollo d'Intesa** sottoscritto presso la Prefettura di Milano, il Comune di Milano avvia le procedure per la revisione delle previsioni progettuali della Seconda Fase Attuativa del piano Esecutivo, approvato con la sottoscrizione dell'Accordo di Programma del 1997, che prevedeva la delocalizzazione dell'Innse.

Le risultanze del Tavolo di lavoro portano all'elaborazione di una Variante, che sarà approvata nell'ambito di un atto integrativo dell'originario Accordo di Programma, i cui contenuti sono:

- riqualificazione architettonico - ambientale dell'Innse da parte della nuova proprietà (gruppo Camozzi);
- ristrutturazione architettonico – funzionale del “Palazzo di Cristallo”;
- ampliamento del Grande Parco Urbano;
- modifica del mix funzionale per la Seconda Fase Attuativa del P.R.U. mediante il ridimensionamento delle funzioni terziarie e produttive ed inserimento di modeste quote commerciali (per circa 32.000 mq) e l'aumento della funzione residenziale (di 87.500 mq);
- ristrutturazione architettonico–funzionale dell'edificio T9 ai fini dell'insediamento di una scuola elementare e media;
- potenziamento della rete di trasporto pubblico

in data **30.09.2009**, viene sottoscritto con l'adesione del Comune di Milano un nuovo **Protocollo d'Intesa**, che individua una strategia operativa per la stipula del contratto preliminare tra la società Aedes ed il gruppo Camozzi per la cessione del compendio immobiliare dell'Innse.

In data **09.02.2011**, si riunisce la Conferenza dei Servizi per la verifica VAS in cui si illustrano i contenuti di Variante e della relazione preliminare ambientale e vengono accolti i pareri.

In data **marzo 2011**, si approva la **Variante al P.R.G.** che definisce il nuovo azzonamento dell'area che prevede l'individuazione dei seguenti Ambiti:

- Ambito 1: Area di Prima Fase di Attuazione consolidata o in via di completamento;
- Ambito 2: Zona di trasformazione
- Ambito 3: area occupata dal comparto Innse.

Gli Ambiti si attuano secondo le seguenti modalità:

- Ambito 1: valgono le prescrizioni del P.R.U., salvo quanto previsto per gli interventi di edilizia residenziale pubblica;
- Ambito 2: piano Attuativo;
- Ambito 3: titolo abilitativo edilizio secondo alcune prescrizioni.

In data **20.04.2011**, si sottoscrive l'**Atto Modificativo dell'Accordo di Programma** per l'attuazione del Programma di Riqualificazione Urbana relativo alle aree situate nelle vie Rubattino, Pitteri e prolungamento via Crespi tra la Prefettura di Milano, la regione Lombardia ed il Comune di Milano e con l'adesione di Rubattino 87 srl e Camozzi Holding S.p.A.

Le modifiche alle previsioni urbanistiche disciplinate dall'Atto Modificativo consistono in:

ridefinizione degli Ambiti di Attuazione previsti dall'Accordo di Programma 1997;
recepimento degli impegni contenuti nel Protocollo di Intesa sottoscritto in data 30.09.2009 relativi al mantenimento dello stabilimento industriale Innse tramite riqualificazione architettonico - ambientale;
ristrutturazione architettonico – funzionale di “Palazzo di Cristallo”;
ampliamento del Grande Parco Urbano;
modifica delle funzione insediabili nelle aree di cui alla Seconda fase di Intervento mediante aumento della funzione residenziale ed inserimento destinazioni

commerciali;

Le superfici previste per l'Ambito 2 sono:

mq. 62.500.....	edilizia residenziale libera;
mq. 17.500	edilizia residenziale convenzionata;
mq. 7.500.....	edilizia residenziale pubblica;
mq. 22.500.....	terziario/direzionale;
mq. 4.362.....	produttivo/artigianale;
mq. 5.278.....	commerciale.
mq. 20.000.....	Grande Funzionale Urbana;

Le superfici previste per l'Ambito 3 sono:

- mq. 26.708 insediamento Innse (ripartito in 23.666 mq. produttivo – manifatturiero e mq. 3.042 mq terziario e funzioni compatibili);
- mq. 15.471 aree cortilizie suddivise in area Est di 6.323 mq area Ovest di 9.148 mq.

In data **31.07.2012** la società Rubattino 87 presenta presso il Comune di Milano il Piano Attuativo dell'Atto Modificativo, tramite una proposta di **Programma Integrato di Intervento (PII)** relativo all'Ambito 2.

Tale P.I.I. non è stato approvato, in quanto la **Convenzione Quadro**, finalizzata a dare attuazione ai contenuti dell'Atto Modificativo, non è stata sottoscritta dalle parti interessate e, la società Rubattino 87 non ha consegnato al Comune di Milano polizza fideiussoria, che garantiva l'adempimento delle obbligazioni assunte.

3.1.2 Stato delle procedure amministrative;

Allo stato attuale, l'Atto Modificativo dell'Accordo di Programma del 20.04.2011, per l'attuazione del PRU, è l'ultima procedura amministrativa aperta e valida per le aree, già oggetto dell'ADP 1997, definite come Seconda Fase di Attuazione, di seguito identificate nella tavola di Variante al P.R.G., come Ambito 2 ed Ambito 3. L'ambito 2 è definito come zona di trasformazione. L'Ambito 3 è definito come area occupata dal comparto Innse.

Sono comprese nell'ambito di intervento anche le aree di proprietà pubblica, destinate ad opere di riqualificazione viabilistica ed ambientale.

Le previsioni dell'ADP 1997 e della relativa Convenzione rimangono ferme per l'Ambito 1, ad eccezione di quanto previsto per gli interventi di edilizia residenziale pubblica.

La definizione e l'attuazione di opere, di interventi e programmi per l'Ambito 2 e 3, sono oggetto dell'Atto Modificativo.

Le modalità attuative dell'Atto Modificativo sono specificate nel capitolo successivo.

3.1.3 Natura delle concessioni ed autorizzazioni necessarie;

L'Atto Modificativo riguarda le aree dell'Ambito 2 e l'Ambito 3.

Le aree dell'Ambito 2 sono assoggettate a Piano Attuativo. L'attuazione degli interventi di ragione privata e pubblica avviene successivamente alle necessarie valutazioni e verifiche in materia ambientale (impatto acustico, bonifiche, efficienza energetica ed emissioni atmosferiche) mediante il rilascio od il perfezionamento di titoli abilitativi in conformità alle disposizioni della L.R. 12/05, come disciplinato dallo stesso Piano Attuativo.

Le aree dell'Ambito 3, area occupata dal comparto Innse, è soggetta a titolo abilitativo convenzionato per quanto attiene agli aspetti di raccordo con la disciplina comunale. In caso di varianti che incidano sugli impegni previsti dall'Atto Modificativo e sui contenuti della Variante Urbanistica, è necessaria una nuova approvazione da parte dei soggetti sottoscrittori dell'Atto Modificativo.

Le modificazioni al Piano attuativo che riguardano l'impianto tipologico, le modifiche al perimetro, la localizzazione delle funzioni e delle opere pubbliche e private ed

urbanizzative sono autorizzate dal Collegio di Vigilanza. Il Collegio di Vigilanza è costituito dal Sindaco del Comune di Milano o dall'Assessore allo sviluppo del territorio, dal Presidente della Regione o dall'assessore Regionale, da un rappresentante del Prefetto o del Commissario del Governo.

Altre modifiche rientranti nelle previsioni delle NTA della Variante Urbanistica sono approvate dal Comune di Milano e sono sottoposte a presa d'atto da parte del Collegio di Vigilanza. La presa d'atto non costituisce condizione di esecutività di dette varianti.

3.2 Conformità con la strumentazione urbanistica vigente.

Il PGT del Comune di Milano colloca l'Ambito in oggetto, quale "Ambito interessato da provvedimento in itinere adottato e approvato".

Ai sensi del comma 3 dell'art. 31 delle Norme di Attuazione del Piano delle Regole, agli Accordi di Programma si applicano le previsioni pianificatorie contenute nei medesimi Accordi di Programmi. Valgono, conseguentemente, per quanto di ragione, le previsioni urbanistiche portate dall'ADP 1997 e dall'Atto Modificativo.

3.3 Analisi di ulteriore documentazione

In data 15.12.2011, con atto di compravendita n. Repertorio 31.146 e n. Raccolta 12.651 a firma del notaio Dott. Dario Cortucci, la società Rubattino 87 s.r.l. vende alla società Innse Milano S.p.A. la proprietà del seguente immobile:

- Capannone industriale posto al piano terra con annessa palazzina uffici, che si sviluppa dal piano terra al piano secondo, collegati da scala interna con annessa area esterna pertinenziale, censito nel Catasto dei Fabbricati del Comune di Milano al foglio 323, particella 186, subalterno 2 e nel Catasto dei Terreni dello stesso Comune al foglio 323, particella 186;
- Porzione di area a destinazione parcheggio, censita al Catasto dei Fabbricati dello stesso Comune al foglio 323, particella 237 e 239;
- Tre porzioni immobiliari ad uso industriale, con annessa area pertinenziale attualmente in proprietà del Comune di Milano, confinanti in un unico corpo, censito nel Catasto dei Fabbricati dello stesso Comune al foglio 323, particella 219, subalterno 1.

Si cita nell'atto di vendita che "con riferimento all'immobile al punto 2), le parti convengono che esso si trasferisce privo della relativa capacità edificatoria e, dunque, dei relativi diritti edificatori i quali rimangono in capo alla Rubattino 87 s.r.l. e, segnatamente, a favore della quale verrà trascritta nei competenti RR.II. la titolarità dei suddetti diritti immobiliari, da utilizzarsi sulla residua proprietà della stessa Rubattino 87 s.r.l. rientrante nell'ambito di applicazione della Convenzione. La parte acquirente si impegna a costituire specifico vincolo non aedificandi nei confronti del Comune di Milano".

"Con riferimento al punto 3), l'immobile è in piena ed esclusiva proprietà del Comune di Milano, per effetto della Convenzione. L'atto presente non produce il trasferimento di proprietà del citato immobile e la società Rubattino 87 s.r.l. resta obbligata, in occasione della esecuzione del piano attuativo, a procurare, entro e non oltre 60 giorni dalla stipula della Convenzione attuativa, l'acquisto delle tre porzioni immobiliari ad uso industriale, con annessa area pertinenziale, alla società Innse Milano S.p.A. acquistandone la proprietà dal Comune di Milano e ritrasferendola contestualmente alla Innse Milano S.p.A.".

"Innse Milano S.p.A., anche in qualità di avente causa di Camozzi Holding S.p.A., da parte sua, si obbliga, anche nei confronti e comunque nell'interesse di Rubattino 87 s.r.l., ad adempiere puntualmente agli impegni e alle obbligazioni previste a sua carico dall'Atto Modificativo avente per oggetto la variante al PRU, nonché dalla stipulanda Convenzione Quadro per l'attuazione del suddetto Atto Modificativo, che si impegna a sottoscrivere, ivi compreso, in particolare:

- l'obbligo di riqualificazione edilizio - ambientale del capannone manifatturiero e

dell'edificio ad uso uffici del sito industriale di via Rubattino 87 s.r.l., comprendenti anche la realizzazione delle previste opere di mitigazione ed ambientali;

- la riqualificazione edilizio – ambientale dovrà essere realizzata nel rispetto delle previsioni dell'Atto Modificativo e delle prescrizioni del decreto di compatibilità ambientale e delle competenti autorità, impegnandosi a fornire a Rubattino 87 s.r.l. ogni documentazione ad esso relativa;
- Rubattino 87 s.r.l. avrà facoltà di sostituirsi alla suddetta Innse Milano S.p.A., nell'adempimento, anche solo in parte, di detti obblighi, imputando alla stessa ogni relativo onere e spesa.

PATTUZIONI SPECIALI

- La società Innse Milano S.p.A. si impegna a mantenere l'attuale destinazione industriale del complesso immobiliare e a proseguire – se del caso anche per il tramite di società appartenenti al proprio gruppo, il cui fatto e perfetto adempimento espressamente promette e garantisce – nello svolgimento nel sito di attività industriale con un adeguato livello occupazionale sino al 31 dicembre 2025;
- Le parti convengono che la società Rubattino 87 s.r.l. realizzerà, a propria cura e spese, previo autorizzazioni necessarie, entro otto mesi dalla sottoscrizione della Convenzione attuativa con il Comune di Milano e comunque non oltre il 31.12.2012, n. 40 (quaranta) posti auto scoperti a raso insistenti sull'area del punto 2), di cui la manutenzione ordinaria e straordinaria è a carico della società Innse Milano S.p.A.;
- La società Rubattino 87 s.r.l. concede alla società Innse Milano S.p.A. il diritto di prelevare gratuitamente dall'unità immobiliare destinata a "locali mensa" tutti i mobili e le attrezzature tecniche attualmente presenti, acquisendone la proprietà. La società Rubattino 87 s.r.l. si impegna a proseguire, in favore di Innse Milano S.p.A., il rapporto di comodato gratuito a titolo precario i Locali Mensa, con impegno di comodatario a restituire i suddetti locali mensa liberi e sgomberi da persone e cose.

PATTO D'OPZIONE

La società Innse Milano S.p.A. concede l'opzione alla società Rubattino 87 s.r.l. al riacquisto degli immobili citati, per il prezzo, complessivo e omnicomprensivo di euro 1.000 euro, fatto salvo il pagamento del valore delle migliorie strutturali nel frattempo realizzate da Innse Milano S.p.A. La concessione del predetto diritto opzione è sottoposta alla condizione sospensiva della violazione dell'obbligo della società oggi acquirente di mantenere l'attuale destinazione industriale del complesso immobiliare e di proseguire lo svolgimento nel sito di attività industriale sino al 31.12.2025.

4 Analisi di mercato

4.1 Analisi del Mercato Immobiliare di Milano

Il settore immobiliare milanese ha manifestato, nel corso del 2015, alcuni segnali di miglioramento. Se da un lato l'attività transattiva è tornata a crescere, sia per quanto riguarda il segmento abitativo, che, in parte, quello d'impresa, dall'altro la lentezza della ripresa nelle erogazioni di mutui e la mancanza di immobili appetibili e di qualità hanno frenato una domanda sempre più interessata, sia all'acquisto che alla locazione. Questi ultimi fattori non sembrano aver condizionato la fascia di mercato corporate, che nel 2015 si è rafforzata, grazie anche alla presenza di investitori esteri. Tuttavia, si tratta solo di una parte del mercato d'impresa, dato che gran parte dello stock disponibile sembra, invece, perdere attrattiva di giorno in giorno. Ciononostante, per i settori residenziale e direzionale, alcuni indicatori hanno fatto registrare una svolta rispetto all'andamento recessivo osservato nel corso degli ultimi anni. Nello specifico, si tratta dello sconto medio sul prezzo richiesto e dei tempi medi di vendita. D'altra parte i prezzi hanno continuato a scendere ancora, a causa della ritrosia dei proprietari nel ridurre i prezzi di offerta, agevolando l'antecedente attività di trattativa e il turnover del mercato. Ad ogni modo, la crescita del numero di transazioni per il residenziale costituisce la notizia più positiva all'interno di un panorama ancora piuttosto avverso.

Per quanto concerne la locazione, anche nel 2015 si è confermata una minore flessione dei canoni rispetto ai prezzi, per tutti i comparti del mercato. Al contrario, le tempistiche per l'affitto, si sono mantenute stabili, lasciando spazio ad un riassetto del mercato della locazione in ritardo rispetto a quello della vendita. A fronte delle dinamiche di canoni e prezzi, si rileva un andamento dei rendimenti medi da locazione in generale aumento, soprattutto legato al maggior calo dei prezzi rispetto ai canoni. Con riferimento ai progetti di sviluppo e riqualificazione inerenti gli scali ferroviari dismessi, la giunta comunale di Milano ha approvato l'ipotesi di accordo di programma con Regione Lombardia e Ferrovie dello Stato. Il progetto che si intende avviare comporta la rigenerazione di circa 1.250 mila mq su cui sarà possibile edificare 674 mila mq. In particolare, nelle zone di Greco-Breda, Lambrate e Rogoredo dovrebbero essere realizzati alloggi sociali con una percentuale minima destinata ai negozi; nella zona di Porta Genova la priorità è legata alla vocazione del contesto, al sistema della moda e del design, con una percentuale interiore destinata alla residenza, mentre si prevede un parco per l'area di San Cristoforo.

A livello di previsioni, per il 2016 è atteso il proseguimento della fase di contrazione dei prezzi, legata, comunque, ad una crescita del numero di compravendite per tutti i segmenti. Per quanto concerne la locazione, invece, gli addetti risultano essere più ottimisti, indicando una probabile ripresa dell'attività contrattuale, accompagnata da un minor calo, o stabilizzazione, dei canoni di locazione.

4.2 Comparto Retail: I Centri Commerciali di Milano Est

L'area a est di Milano presenta numerosi centri commerciali attualmente già sviluppati e attivi, come individuato nella mappa in seguito, oltre al progetto di sviluppo del centro commerciale più grande d'Europa che sorgerà nel comune di Segrate, appena fuori dal confine amministrativo di Milano.

1. Centro Commerciale "Il Carosello" (Carugate):
 - superficie commerciale: 61.000 mq tra galleria (111 negozi) e ipermercato;
 - anno di apertura: 1997;
 - parcheggi: 3.900 posti auto;
 - bacino di attrazione (ab/25 min.): 1.700.000.
2. Centro Commerciale "Vulcano" (Sesto San Giovanni):
 - superficie commerciale: 50.000 mq di cui 41.500 mq di galleria (160 negozi) e

8.544 mq di ipermercato.anno di apertura: 2006;

- parcheggi: 4.000 posti auto;
- bacino di attrazione (ab/25 min.): 2.790.000.

3. Centro commerciale “Sarca” (Sesto San Giovanni):

- superficie commerciale: 50.000 mq di cui 35.000 mq di galleria (80 negozi) e 15.000 mq di ipermercato;
- tempi di esecuzione dei lavori e anno di apertura: 28 mesi, inaugurato nel 2004;
- parcheggi: 85.000 mq;
- bacino di attrazione (ab/20 min.): 610.000

4. Centro commerciale “Auchan” (Vimodrone):

- superficie commerciale: 20.291 mq di cui 10.036 mq di galleria (56 negozi) e 10.255 mq di ipermercato;
- anno di apertura: inaugurato nel 1990 e ampliato nel 2013;
- parcheggi: 1.500 posti auto;
- bacino di attrazione (ab/25 min.): 1.716.033.

5. Centro commerciale “Acquario” (Vignate):

- superficie commerciale: 56.000 mq di cui 36.000 mq di galleria (60 negozi) e 20.000 mq di ipermercato;
- tempi di esecuzione dei lavori e anno di apertura: 20 mesi, inaugurato nel 2002;
- parcheggi: 36.000 mq;
- bacino di attrazione (ab/25 min.): 620.000.

6. Area di sviluppo Westfield (Segrate), superficie commerciale prevista: 140.000 mq circa.

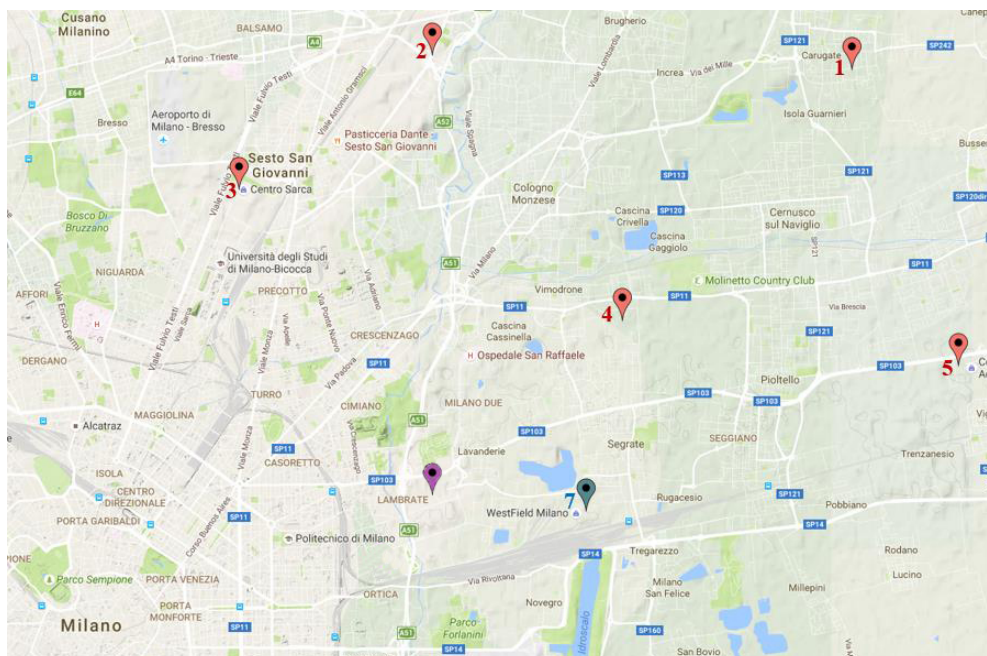


Fig. 4.1:
Localizzazione
principali centri
commerciali

L’area ad Est di Milano appare adeguatamente servita da strutture commerciali (Medie e Grandi Superfici di Food e No-Food) già esistenti. Peraltro, lo sviluppo del centro commerciale Westfield in fieri nel Comune di Segrate è presumibile saturi definitivamente la domanda nel settore retail.

Difatti, il retail preso in considerazione negli scenari da noi elaborati è caratterizzato da un merchandising mix di nicchia che non va a competere con tali centri commerciali.

4.3 Comparto direzionale

Con riferimento al comparto direzionale, nel corso del 2015, gli investitori esteri si sono concentrati principalmente sui grandi portafogli e sulla compravendita di asset di qualità prime, mentre gli investitori nazionali hanno spostato il loro focus su asset di qualità e dimensione inferiore. Quello degli uffici si è confermato come il settore predominante, con Milano e Roma come località più popolari.

In particolare, Milano ha confermato la propria leadership in virtù della migliore qualità degli asset e appetibilità per gli investitori esteri. Per quanto riguarda gli investimenti, con un volume di € 4.394 milioni raggiunto nel 2015, il mercato milanese appare molto vivace, catturando il 54% del totale degli investimenti in Italia. Milano rimane la principale città dove investire, prediligendo gli uffici che hanno rappresentato il 60% del totale. Come conseguenza, di tutti gli investimenti in uffici realizzati in Italia, il 77% è stato registrato a Milano (CBRE).

In base alle informazioni disponibili il mercato dell'area di Lambrate/Rubattino/Linate presenta i seguenti range di canoni di locazione: uffici grade A 180-230 €/mq, uffici grade B 130-180 €/mq.

Per quanto riguarda i valori di mercato e lo stock nella zona di riferimento, si segnalano i seguenti asset:

- via Amadeo 59 (grade A): 2.000 mq, 200 €/mq;
- via Forlanini 23 (grade A): 3.800 mq, 230 €/mq;
- via A. Rizzoli 4/8 (grade A): 6.700 mq, 200 €/mq/anno;
- via Tucidide 56 (grade B): 15.000 mq, 150 €/mq;
- piazza Monte Titano-Lambrate (grade B): 6.000 mq, 180 €/mq.

Le tabelle seguenti evidenziano i valori di vendita e di locazione rilevati dai data provider Agenzia del Territorio, Scenari Immobiliari e Borsino Immobiliare (tutti i dati sono aggiornati al I semestre 2016):

Tab 4.1: Fonte: elaborazione Avalon su dati di Agenzia del Territorio

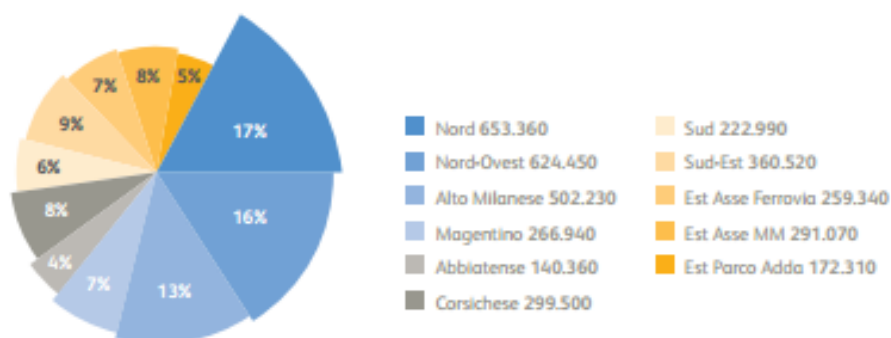
AGENZIA DEL TERRITORIO - dati al I sem 2016					
Comune: MILANO					
Fascia/zona: Periferica/LAMBRATE, RUBATTINO, ROMBON					
Tipologia	Stato	Prezzi (€/mq)		Canoni (€/mq/an.)	
		Min	Max	Min	Max
Uffici	Ottimo	1.500	2.000	76	102
Uffici strutturati	Ottimo	1.650	2.200	114	156

Tab 4.2: Fonte: elaborazione Avalon su dati di Scenari Immobiliari

SCENARI IMMOBILIARI - dati al I sem. 2016				
COMUNE: MILANO (MILANO)				
VIA: VIA RUBATTINO RAFFAELE (n. fino 37)				
Tipologia	Prezzi (€/mq)		Canoni (€/mq/an.)	
	Min	Max	Min	Max
Uffici	1.700	2.800	95	170

Tab 4.3: Fonte: elaborazione Avalon su dati di Borsino Immobiliare

BORSINO IMMOBILIARE - dati al I sem. 2016							
Comune: MILANO							
Fascia/zona: Periferica/RUBATTINO							
Tipologia	Stato	Prezzi (€/mq)			Canoni (€/mq/anno)		
		Min	Med	Max	Min	Med	Max
Uffici	Buono	1.472	1.749	2.025	58	72	93



Tab 4.4: Elaborazione Avalon su "1° Osservatorio città Metropolitana" di

Con riferimento alla ripartizione territoriale, la fascia settentrionale-occidentale (ambiti Nord, Nord-Ovest, Alto Milanese) concentra, rispetto agli altri ambiti, la maggiore quota di superficie terziaria (47% sul totale metropolitano), pari a circa 1,8 milioni di mq. Seguono gli ambiti Corsichese e Magentino con il 15% complessivo dello stock, pari a circa 566.000 mq complessivi.

Nel seguito si propone una tabella riassuntiva del numero di transazioni registrate per immobili a destinazione direzionale nei diversi ambiti territoriali della città di Milano (escluso il centro).

Ambito territoriale	Numero Transazioni Normalizzate (NTN)
Abbiatense	11
Alto Milanese	40
Corsichese	34
Est Asse MM	19
Est Parco Adda	8
Magentino	19
Nord	59
Nord-Ovest	61
Sud	28
Sud-Est	17
Totale 10 ambiti	296

Tab 4.4: Elaborazione Avalon su "1° Osservatorio città Metropolitana" di Assolombarda

La ripartizione della superficie terziaria, che ha i suoi valori minimi nella zona Est di Milano, il numero di transazioni registrate, che ancora una volta fanno registrare il valore minimo nella periferia Est della città e i bassi valori di vendita, sono indice di una bassa attrattività per il settore degli uffici.

Ciò non significa, grazie alla capacità attrattiva di tale intervento di rigenerazione ed alla presenza di un mix funzionale di forte qualità, che non si possa verificare la richiesta da parte di una corporation di insediare il proprio quartier generale in tale area, assorbendo così ulteriore SLP residuale assentita all'interno del PRU originario.

4.4 Comparto residenziale

La città di Milano nel secondo semestre del 2015 ha raggiunto un totale annuo di unità residenziale compravendute di 18.035, con 9.481 NTN, mostrando un indice di crescita del +21% rispetto allo stesso periodo del 2014 (AdE). Nel secondo semestre 2015 il capoluogo lombardo ha rappresentato circa il 12% del mercato residenziale dei

capoluoghi italiani, secondo solo a Roma (che ha un'estensione sei volte maggiore) che l'ha preceduta con il 18% delle transazioni residenziali. Nello stesso periodo i prezzi delle abitazioni a Milano sono diminuiti in tutte le zone con variazioni maggiori riscontrate per le abitazioni usate dove il calo medio dei prezzi è stato pari a -1,2% contro un -0,7% delle abitazioni nuove contro un -0,7% delle abitazioni nuove.

Facendo un confronto tra il secondo semestre 2015 e lo stesso periodo dell'anno precedente, la tendenza mostra un calo ancora maggiore, -0,9% per le abitazioni nuove e -2,1% per quelle usate. Il dato conferma il processo di aggiustamento al ribasso iniziato dal 2007 in poi che, seppur più contenuto rispetto al periodo 2008/09 e 2011/13, non sembra arrestarsi. Il calo dei prezzi sembra essere la causa di un'ulteriore diminuzione dei tempi medi di vendita che, nel secondo semestre 2015, si sono ridotti a 7 mesi in media per le abitazioni nuove e usate contro gli 8 mesi del primo semestre (fonte: Nomisma).

Le tabelle seguenti evidenziano i valori di vendita e di locazione rilevati dai data provider Agenzia del Territorio e Borsino Immobiliare (tutti i dati sono aggiornati al I semestre 2016):

AGENZIA DEL TERRITORIO - dati al I sem. 2016					
Comune: MILANO					
Fascia/zona: Periferica/LAMBRATE, RUBATTINO, ROMBON					
Tipologia	Stato	Prezzi (€/mq)		Canoni (€/mq/ an)	
		Min	Max	Min	Max
Abitazioni civili	Ottimo	2.300	3.100	83	110
Abitazioni civili	Normale	1.850	2.200	62	80
Abitazioni di tipo economico	Ottimo	1.900	2.250	62	74
Abitazioni di tipo economico	Normale	1.600	1.850	54	60

Tab 4.5: Fonte: elaborazione Avalon su dati di Agenzia del Territorio

BORSINO IMMOBILIARE - dati al I sem. 2016							
Comune: MILANO							
Fascia/zona: Periferica/RUBATTINO							
Tipologia	Stato	Prezzi (€/mq)			Canoni (€/mq/anno)		
		Min	Med	Max	Min	Med	Max
Abitazioni civili	Buono	1.795	1.933	2.071	70	77	93
Abitazioni di tipo economico	Buono	1.518	1.657	1.795	46	50	58

Tab 4.6: Fonte: elaborazione Avalon su dati di Borsino Immobiliare

Si riporta nel seguito una tabella riassuntiva dei valori di NTN, quotazioni medie e variazioni % della macro area di interesse:

Zona OMI	Denominazione	NTN II sem 2015	Var % NTN II sem 2015/II sem 2014	Quota % NTN comune	Quotazione II sem 2015 €/mq	Var % quotazione II sem 2015/I sem 2015	Differenziale quotazioni II sem 2015 rispetto alla media comunale
D10	Parco Lambro - Feltrè - Udine	135	67,1%	10,06%	2.313	2,5%	0,77
D12	Picò - Arzonne - Corsica	743	22,0%	55,20%	2.806	-1,8%	0,99
D13	Lambrate - Rubattino - Rombon	88	22,3%	6,56%	2.131	-0,9%	0,71
D15	Forlanini - Mezerate - Ortomercato - Santa Giulia	223	33,9%	16,59%	2.044	-0,8%	0,68
D16	Tito Livio - Terrulliano - Lonzanese	156	40,8%	11,60%	2.481	-2,2%	0,82
	Periferia est	1345	29,4%	14,19%	2.541	-1,3%	0,84

Nell'ambito del mercato milanese sono ancora confermate le seguenti tendenze:

- stabile attrattività per quanto offre il mercato del lavoro, della ricerca e dello studio;
- prezzi elevati non giustificati da una corrispondente qualità dell'offerta;
- crescente preoccupazione per la sicurezza che dà una precisa impronta anche

ai progetti più recenti e in programma.

In base alle informazioni disponibili sul mercato, nell'area di Lambrate e Rubattino i valori di vendita per unità residenziali in ottimo stato di manutenzione e/o nuove possono raggiungere circa i 3.000 €/mq, mentre quelle di tipo economico indicativamente tra i 1.500 e i 2.500 €/mq. Sono attualmente presenti sul mercato unità residenziali realizzate in regime di edilizia convenzionata o agevolata a prezzi compresi tra 1.900 e 2.100 €/mq. Nonostante nel 2015 si siano registrati deboli segnali di ripresa generale nella città di Milano, nel contesto specifico di Rubattino si è registrato un forte rallentamento delle vendite che fanno registrare solo 88 transazioni normalizzate a dimostrazione della scarsa capacità di assorbimento di tale prodotto nell'area in esame.

Anche in questo caso, come per la funzione direzionale, grazie alla capacità attrattiva di tale intervento di rigenerazione ed alla presenza di un mix funzionale di forte qualità, è prevedibile di dare vita ad una tipologia residenziale non classica, ossia potrà essere preso in considerazione il declinare il prodotto residenziale in unità abitative rivolte alla classe di "creativi" che si andranno ad insediare lavorativamente sull'area, ad alloggi per studenti vista la vicinanza con il Politecnico di Milano e ad eventuali prodotti di Co-housing per giovani famiglie, assorbendo così ulteriore SLP residuale assentita all'interno del PRU originario.

5. Rubattino District: Sport, Leisure & Entertainment

Considerazioni preliminari

Sin dall'inizio è apparso estremamente chiaro la forte difficoltà di immaginare in tale location un mixed-use development classico articolato attraverso le tipiche destinazioni d'uso quali residenziale, direzionale piuttosto che retail.

Ciò è stato ampiamente confermato e rafforzato dall'analisi di mercato precedentemente svolta, la quale ha ulteriormente confermato la scarsa capacità di tale area di assorbire destinazioni funzionali "classiche".

Ciò ha guidato verso la scelta di scenari di sviluppo dell'area alternativi a quello oggi esistente, derivante dall'atto modificativo al PRU del 2011 e sviluppato nella proposta di PII del 2012, trattato al punto 3.1.1.

Si è ritenuto quindi necessario lavorare alla creazione di una "destinazione" da costruire opportunamente attraverso un'attenta attività di place making e l'innesto di "attrattori-ancore" capaci di generare flussi di persone cospicui e costanti e quindi attività generatrici di reddito anche per eventuali funzioni complementari.

Una caratteristica significativa di tali interventi è una forte integrazione fisica e funzionale dei componenti progettuali dove la circolazione e l'orientamento dei flussi pedonali, oltre alla ovvia dotazione infrastrutturale, sono elementi critici ed importanti nella definizione progettuale poiché garantiscono l'instaurarsi di importanti sinergie tra le varie funzioni e la creazione di quel "senso di luogo" che contraddistingue i mixed-use developments performanti.

Tali caratteristiche sono spesso presenti in interventi fortemente caratterizzati dal Leisure/Entertainment, ossia nuove forme di insediamenti ad uso misto orientati al tempo libero (leisure/entertainment oriented), denominati talvolta REC (retail entertainment centre), talvolta Leisure/Entertainment Centre o Sport Leisure District, ma il più sicuro e rigoroso consiste nel progettare un organismo complesso e dinamico polifunzionale nel quale sussista la compresenza di determinate funzioni base:

- Leisure/Entertainment (intrattenimento);
- Sport Arena (edificio polifunzionale);
- Retail di nicchia (merchandising specializzato);
- Food Court (ristorazione declinata in varie forme).



Fig. 5.1: Le Funzioni base di un Leisure/Entertainment Centre

Nel definire il concept informatore di tale sviluppo immobiliare in Milano, si prenderà in considerazione un'attrazione di puro intrattenimento, una striscia di negozi specializzati e una piazza, galleria o altro spazio destinato alla ristorazione (food court).

Il centro polifunzionale Rubattino Leisure District potrà essere organizzato naturalmente attraverso un dimensionamento variabile, con le più diverse articolazioni e mix merceologico derivato da un'attività di Market Test ossia interviste ed incontri con potenziali end-users e co-investitori.

L'ubicazione dell'area è discreta, trattandosi di area periurbana in un contesto territoriale tangente ad un tessuto urbano densamente popolato. La piastra commerciale di unità dalle piccole e medie dimensioni dovrà integrarsi con un centro di attrazione a bacino regionale (i.e. Parco Tematico), il grande impianto sportivo quale l'Arena nonché l'inserimento all'interno di istituzioni culturali, musei e spazi ludico-ricreativi di vario tipo.

5.1 Le macro-funzioni

Nel dimensionare il complesso polifunzionale s'identificheranno le funzioni "anchor" e le funzioni complementari.

Le funzioni "anchor" più diffuse possono essere almeno otto precisando che il centro polifunzionale, per qualificarsi tale, deve comprenderne almeno una tra le seguenti: multiplex megaplex, retail di distretto, grande impianto sportivo, istituzione culturale, centro congressi, parco a tema, resort.

Se le funzioni sopra elencate sono quelle per così dire "fondanti", numerose e varie funzioni "complementari" trovano spazio negli entertainment center: dalla pratica del bowling al fitness/sport center, alla ristorazione, ai family entertainment center.

Tutte attività che possono insediarsi o meno in funzione delle situazioni locali e delle caratteristiche dei bacini d'utenza.

Un ulteriore criterio di classificazione individua un terzo gruppo di funzioni definite "aggiuntive". Si tratta di uffici, residenze, hotel, tutte attività che trovano convenienza a collegarsi al nucleo centrale del Leisure/Entertainment.

FUNZIONI COMPLEMENTARI

- Bingo;
- Bowling;
- Pattinaggio;
- Discovery Zone;
- Video Store;
- Fitness/Welness Center;
- Music Venues;
- Bar – pubs;
- Family Entertainment Center (FEC);
- Children Entertainment Center (CEC);
- Amusement Center;
- Public & Civic facilities;
- Educational Facilities.
- Centro Congressi (all'interno dell'Arena + spazi meeting);
- Creative Industries.

FUNZIONI AGGIUNTIVE

- Residenze;
- Uffici;
- Hotel.

FUNZIONI ANCHOR

- Multiplex/Megaplex;
- Retail di distretto specializzato;
- Grande Impianto Sportivo (Arena);
- Istituzione Culturale (i.e. Museo)
- Performing Arts facilities;
- Parco a tema (i.e. Termale);
- Food Court;

Fig. 5.2
Funzioni anchor,
complementari e
aggiuntive di un REC

5.2 La macro-ripartizione delle superfici e relative sinergie.

Nella definizione del concept “Rubattino Leisure District” verranno formulate vari scenari con la relativa ripartizione superfici e mix merceologico.

I parametri di riferimento varieranno naturalmente in rapporto alla dimensione dell'intervento e al mix funzionale identificato, ma, di norma, la funzione dell'entertainment impegna dal 30 al 50% degli spazi, lo spazio per la ristorazione occupa il 20-30% delle superfici, il retail e le altre funzioni tra il 20 e il 50%.

Il mix delle funzioni “ancora” (entertainment, retail, arena e food court) insieme a quelle complementari e aggiuntive rappresenteranno il punto di forza del REC perché ne consentirà l'apertura per tutte le fasce orarie della giornata e per i sette giorni della settimana.

INCIDENZA SUPERFICI

- 30-50%: Leisure/Entertainment e Arena
- 20-30%: Food & Beverage
- 20-50%: Retail + Altro

Fig. 5.3 Incidenza
delle superfici

Infatti, le funzioni anchor trovano utilizzo in tutte le ore del giorno, dal mattino fino a sera tardi e a notte; il retail, così come il fitness, viene utilizzato dal mattino alla sera. Più sfalsata negli orari risulta la ristorazione, che trova utilizzo dall'ora di pranzo fino alla notte.

Le diverse funzioni verranno utilizzate a rotazione attraverso un processo di “diversificazione” degli usi giornaliero.

Il Rubattino Leisure District, nel suo complesso, dovrà avere un'apertura ininterrotta e risponderà alla domanda di target diversi che, a secondo delle funzioni ricercate e della capacità di spesa, affluiranno all'entertainment in diverse fasce orarie e in diversi giorni della settimana.

La forza di attrazione di un Leisure & Entertainment Centre, come dimostrano le esperienze in Italia e le ricerche estere, è superiore a quella di un shopping center canonico a bacino regionale: a fronte di una dimensione media piuttosto ridotta, il fatturato medio per metro quadrato risulta doppio o triplo a favore Leisure & Entertainment Centre.

Per fornire una overview degli effetti di sinergia tra i diversi prodotti/contenitori a livello di mercato e quindi nella definizione di un mixed-use development performante in termini di attrattività e creazione di flussi, si è preso in considerazione una serie d'interventi quali benchmarks e si è verificato quale fosse l'effetto di una singola destinazione sulle altre. Ovviamente il framework elaborato nella successiva tabella ha una valenza generale e funge da guida di volta in volta a secondo del progetto e della location:

Uso	Livello di Supporto per/ sinergie tra diversi Usi
Uffici	
Residenziale	• •
Hotel	• • • • •
Retail/ Entertainment ^a	• • • •
Culturale/Ricreazionale	• • •
Residenziale	
Uffici	• • •
Hotel	• • •
Retail/ Entertainment	• • • •
Culturale/Ricreazionale	• • • • •
Hotel	
Uffici	• • • • •
Residenziale	• • •
Retail/ Entertainment	• • • •
Culturale/Ricreazionale	• • • •
Retail/ Entertainment	
Uffici	• • • • •
Residenziale	• • • • •
Hotel	• • • • •
Culturale/Ricreazionale	• • • •
Culturale/Ricreazionale	
Uffici	• • • •
Residenziale	• • • • •
Hotel	• • • • •
Retail/ Entertainment	• • •
Molto debole/ no sinergie	
Sinergie deboli	• •
Sinergie moderate	• • •
Forti sinergie	• • • •
Sinergie molto forti	• • • • •

^a I principali benefici per gli uffici derivano dai servizi di ristorazione

^b Elevate sinergie per *high-end* hotels e condomini, minori per *mid-scale* hotel e *residence*

Tab. 5.1 Framework stima sinergia fra le diverse destinazioni d'uso

5.3 Key Drivers: Rigenerazione Urbana, Smart Cities & Infrastructures, Sport & Leisure/Entertainment Districts, Creative Hubs;

Rigenerazione Urbana

Con il termine rigenerazione urbana si indica una “visione comprensiva ed integrata” che consente la risoluzione dei problemi urbani ed un miglioramento economico, fisico, sociale, e condizioni ambientali di un’area soggetta a trasformazione.

Il processo di rigenerazione urbana deve essere basato su una dettagliata analisi delle condizioni dell’area urbana, deve essere animata all’adattamento delle strutture sociali, fisiche, della base economica e delle condizioni ambientali dell’area, deve assicurare che la strategia sia sviluppata in accordo con gli obiettivi dello sviluppo sostenibile, deve fare il miglior uso possibile delle risorse umane, economiche, sociali e deve cercare di raggiungere il consenso attraverso la partecipazione e la cooperazione di tutti gli attori interessati alla rigenerazione dell’area attraverso pratiche consolidate di partenariato pubblico-private.

Un progetto di rigenerazione urbana deve avere una strategia chiara ed articolata, specificare come impiegare le risorse in una visione di lungo periodo, indicare i benefici che devono essere raggiunti ed in che modo, identificare le risorse pubbliche e private coinvolte.

Deve inoltre indicare i modi per integrare le politiche verticalmente ed orizzontalmente, monitorare gli outputs della strategia e valutare il loro impatto.

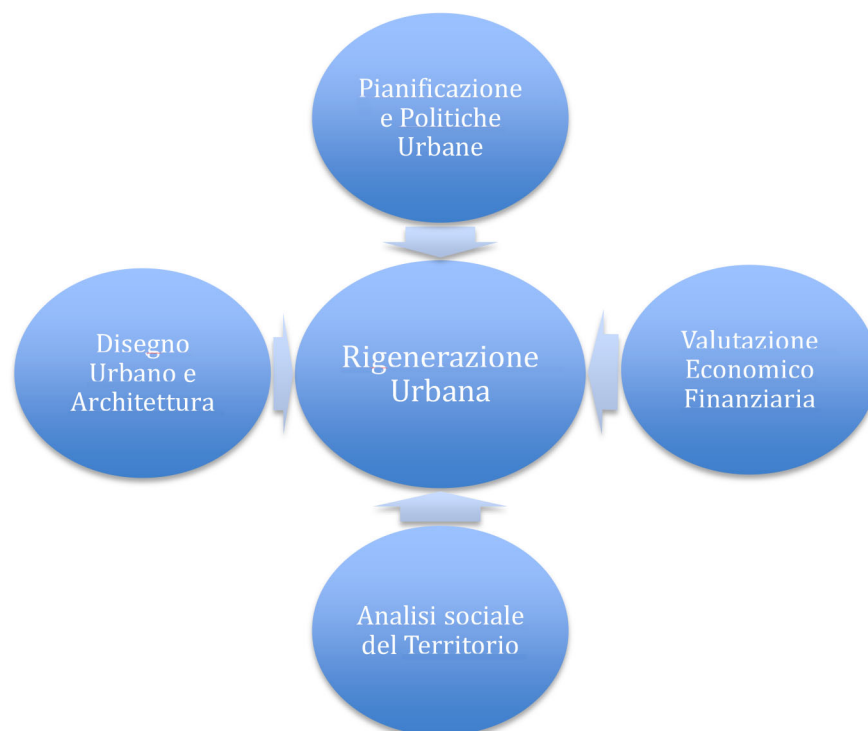


Fig. 5.4 Approccio integrato della Rigenerazione Urbana

La “rigenerazione” delle nostre città è una questione non più prorogabile: da una parte la mole crescente di vecchi contenitori e spazi dismessi da riusare, dall’altra l’esigenza di reinventare le funzioni e le strategie per attribuire qualità ai luoghi.

Il problema dell’integrazione tra hardware e software della città, insieme alla necessità di mettere a sistema interessi e risorse pubbliche e private, rende oggi molto più complessa la sfida dello sviluppo urbano sostenibile e spinge quindi ad interrogarsi sulla natura delle competenze richieste e sulla necessità di costruire uno spazio urbano la cui mixité tenga conto delle esigenze del tessuto sociale sul quale

s'innestano gli interventi e su di un calibrato equilibrio tra interessi pubblici e privati.

Di fronte ai cambiamenti sociali, economici e culturali in corso, le città sono chiamate a modificarsi e riorganizzare lo spazio abitato in base a nuovi principi e a nuove logiche di sviluppo: da questo punto di vista i "vuoti urbani" e gli spazi non più utilizzati si offrono come opportunità per ripensare le funzioni del territorio sviluppando nuove sinergie tra pubblico, privato e sociale.

In condizioni di scarsità di risorse l'ottica della sostenibilità porta a scommettere sulla relazione positiva e virtuosa che si può instaurare tra iniziative che perseguono interessi particolari (e che possono riguardare un'area, un gruppo sociale, un business) e obiettivi più generali (che riguardano la collettività e il bene comune).

Un progetto di rigenerazione urbana è, in definitiva, prima di tutto e soprattutto un progetto di raccordo e combinazione tra diversi elementi costitutivi della realtà urbana, ed in particolare tra quelli che costituiscono l'hardware (i fattori fisici, materiali, ambientali, infrastrutturali...) e il software (i fattori sociali, le reti immateriali, le dinamiche economiche, culturali, ...) della città.

In quanto tale, il progetto di rigenerazione urbana si presenta come un programma di intervento che agisce su più livelli, perseguendo obiettivi plurimi e attivando strategie diversificate, da intendersi dunque nel senso più stretto di "city making", volutamente contrapposto a "city building" (che enfatizza la prevalenza quasi esclusiva degli aspetti di costruzione fisica della città).

L'oggetto di attenzione non è più dunque la costruzione ex novo di parti della città e nemmeno la sostituzione puntuale di alcune componenti del tessuto esistente: il problema è ben più complesso, si tratta di ricreare, reinventandole, le molteplici qualità proprie dell'ambiente "urbano", catalizzando risorse e provando a rendere questa sfida "interessante" (in senso stretto) per i diversi attori coinvolti.

Smart Cities & Infrastructures

Non è semplice dare una definizione di "Smart City", pur essendo un argomento di cui si parla tanto e specie negli ultimi tempi. Proviamo a capire di cosa parliamo.

Il "funzionamento" e la competitività delle città ai nostri giorni non dipendono solo dalle sue infrastrutture materiali ("capitale fisico"), ma anche, e sempre di più, dalla disponibilità e dalla qualità delle infrastrutture dedicate alla comunicazione (ICT) ed alla partecipazione sociale ("capitale intellettuale e sociale"). Il concetto di "smart city" individua l'insieme organico dei fattori di sviluppo di una città mettendo in risalto l'importanza del "capitale sociale" di cui ogni ambito urbano è dotato. Non si tratta quindi di fermarsi al concetto di "città intelligente" intesa come "città digitale", ma di fare un passo in avanti.

Una città può essere classificata come smart city (e così anche una piccola parte di essa quale può essere un intervento di rigenerazione urbana) se gestisce in modo intelligente ("smart", appunto) le attività economiche, la mobilità, le risorse ambientali, le relazioni tra le persone, le politiche dell'abitare ed il metodo di amministrazione.

In altre parole, una città può essere definita come "smart" quando gli investimenti in capitale umano e sociale e nelle infrastrutture tradizionali (trasporti) e moderne (ICT) alimentano uno sviluppo economico sostenibile ed una elevata qualità della vita, con una gestione saggia delle risorse naturali, attraverso un metodo di governo partecipativo. È importante rimarcare come l'aspetto "smart" non debba essere collegato unicamente alla presenza di infrastrutture di informazione e comunicazione, ma anche e soprattutto al ruolo del capitale umano, sociale e relazionale (istruzione, cultura, ecc.), ed al riconoscimento del settore ambientale come fattore importante di crescita urbana. Anche l'Unione Europea ha dedicato un impegno costante per elaborare una strategia per raggiungere una crescita urbana "intelligente" per le sue

città metropolitane.

Cosa serve per definire “smart” una città?

Approfondiamo alcuni aspetti delle smart city, ponendoci sotto diversi punti di vista. Dal punto di vista infrastrutturale, è importante che le risorse disponibili siano utilizzate “in rete” per migliorare l’efficienza economica e politica e consentire lo sviluppo sociale, culturale e urbano. Il termine infrastruttura ricomprende in senso lato la disponibilità e la fornitura di servizi per i cittadini e le imprese, facendo ampio uso delle tecnologie di informazione e comunicazione (telefonia fissa e mobile, reti informatiche, ecc.), evidenziando l’importanza della connettività come importante fattore di sviluppo.

Dal punto di vista economico, una città è considerata “smart” se approfitta dei vantaggi derivanti dalle opportunità offerte dalle tecnologie ICT per aumentare la prosperità locale e la competitività. Si ragiona quindi sulla creazione di città e quindi parti di essa aventi caratteristiche tali da attrarre nuove imprese, aspetto che è a sua volta associato alla pianificazione territoriale della regione alla quale la città appartiene, che deve allo stesso modo essere realizzata in modo intelligente seguendo i medesimi approcci delle smart cities.

Dal punto di vista sociale, si evidenzia il ruolo del capitale umano e relazionale nello sviluppo urbano. In quest’ottica, una Smart City è una città la cui comunità ha imparato ad apprendere, adattarsi e innovare, con particolare attenzione al conseguimento dell’inclusione sociale dei residenti ed alla partecipazione dei cittadini nella pianificazione urbanistica e territoriale. Diventano quindi fondamentali iniziative come la progettazione partecipata e la consultazione on-line, per consentire ai cittadini di percepire una reale democrazia in relazione alle decisioni che li coinvolgono. E non vanno inoltre tralasciate iniziative di miglioramento della gestione della città stessa, come ad esempio i piani dei tempi e degli orari.

Dal punto di vista ambientale, emerge l’esigenza della sostenibilità, aspetto molto importante in un mondo dove le risorse sono scarse e dove le città basano sempre più il loro sviluppo anche sulla disponibilità delle risorse turistiche e naturali. In una smart city, in particolare, il loro “sfruttamento” deve garantire l’uso sicuro e rinnovabile del patrimonio naturale. Anche con iniziative tese a ridurre le emissioni di sostanze inquinanti e di gas serra, come l’erogazione di incentivi economici per chi si reca al lavoro in bicicletta (spostamenti in itinere).

Dal punto di vista tecnologico, possiamo fare alcuni esempi concreti delle tecnologie di cui può dotarsi una Smart City. Possiamo ad esempio considerare una rete di sensori in grado di misurare diversi parametri per una gestione efficiente della città, con dati forniti in modalità wireless e in tempo reale ai cittadini o alle autorità competenti. I cittadini possono quindi monitorare la concentrazione di inquinamento in ogni via della città, ottenendo anche allarmi automatici quando il livello supera una certa soglia. Analogamente, è possibile per le amministrazioni ottimizzare l’irrigazione dei parchi, o l’illuminazione delle strade. Ancora: si possono rilevare perdite nella rete idrica, eseguire una mappatura del rumore, o impostare l’invio di avvisi automatici da parte dei cassonetti della spazzatura quando sono quasi pieni.

Nel campo del traffico stradale si può intervenire sui cicli semaforici per gestire la circolazione delle automobili in modo dinamico. Allo stesso modo, i guidatori possono ottenere informazioni in tempo reale per trovare rapidamente un parcheggio, risparmiando tempo e carburante e contribuendo alla riduzione della congestione stradale. Per il trasporto pubblico, è possibile implementare sistemi di monitoraggio e di avviso in tempo reale dei passaggi degli autobus alle fermate. Si tratta di tecnologie peraltro già in uso in molte delle nostre città, che aiutano molto i cittadini (ed i Comuni) nella gestione della vita quotidiana. E non solo la mobilità “ordinaria” delle grandi città può diventare intelligente, ma si può lavorare anche su questioni come logistica urbana e distribuzione delle merci, fino ad arrivare ad una situazione limite come il

trasporto “smart” di merci pericolose in città. Ma occorre partire quantomeno da una attenzione adeguata alla semplice sicurezza dei pedoni. E passare, subito dopo, alla definizione di un adeguato piano della mobilità ciclistica (come il Biciplan di Bologna), per il miglioramento della mobilità cittadina.

Qualche considerazione.

E’ parere diffuso tra gli specialisti di settore che nessuna città oggi, in Italia, può definirsi una Smart City. Ci sono buoni spunti in alcune città, ma in nessun caso si riscontra nello stesso momento la presenza di tutti gli elementi che possano promuoverla al rango di città “smart” (intelligente). Ad esempio, sulle reti wi-fi i casi sono tanti ed in aumento. Ma non bastano un centinaio di hot-spot per fare una smart city. Si tratta invece di un insieme di fattori che fanno sì non solo che il cittadino (ed il turista o visitatore occasionale) abbiano informazioni veicolate in modo più o meno tecnologico, ma anche che egli sia in ogni momento “non abbandonato” dalla città. Ad esempio, che senso avrebbe avere una applicazione precisissima sul passaggio in tempo reale degli autobus quando poi magari il servizio è scadente o poco frequente? Ed ancora, visto che parliamo di mobilità: avrebbe senso per una città “smart” assistere ad una competizione “UBER contro taxi”, piuttosto che cercare di inserire questi nuovi servizi in modo organico nell’offerta di mobilità urbana a servizio dei cittadini?

Le tecnologie sono tante, e non riguardano solo i servizi per la mobilità privata e pubblica. Anche aspetti come l’illuminazione, o la raccolta dei rifiuti, o la distribuzione delle merci possono essere gestiti in modo intelligente con le nuove tecnologie (es. uso intelligente dell’energia elettrica, sensori automatici di segnalazione della capienza dei cassonetti, ottimizzazione di orari e percorsi per la logistica, ecc.). Le tecnologie ovviamente hanno un prezzo, ma i benefici che si ottengono dal loro utilizzo sono molto elevati (a patto ovviamente di progettare i vari sistemi con competenza ed accuratezza).

E non vanno poi trascurati i moderni sistemi di comunicazione tra cittadini ed amministratori per risolvere i problemi della città: alcune piattaforme sembrano essere in effetti particolarmente utili allo scopo (come epart o seeclickfix).

Una città, dunque, può essere definita “smart” quando mostra una performance positiva nelle succitate sei aree e innesta la sua “ri-crescita” su una combinazione “smart” di determinati elementi (comunicazioni, infrastrutture, sviluppo economico) e su attività cittadine propositive e indipendenti (partecipazione, educazione) che svolgano una gestione lungimirante delle risorse naturali attraverso processi partecipativi di governance.

Economia	Cittadinanza	Gestione
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penetrazione uso ICT nel business ▪ Promozione Finanziaria ▪ Attrarre e ritenere talenti e promuovere creatività. ▪ Supporto all’imprenditorialità ▪ Spazi per il business ▪ Internazionalizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educazione e Training ▪ E-learning ▪ Training continuo ▪ Capitale Umano ▪ Ricerca, Sviluppo e Innovazione 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Piani strategici per promuovere E-Government e ICT ▪ Servizi pubblici on-line ▪ Governance trasparente ▪ E-Democracy ▪ Promuovere ICT e Innovazione
Mobilità	Ambiente	Qualità di vita
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connettività e infrastruttura ICT ▪ Accesso pubblico Internet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicurezza e Fiducia ▪ Cultura e Identità 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ E-Health ▪ Accessibilità e E-Inclusionione

Tab. 5.2: Aree e Fattori che definiscono una città “smart”

Il tema delle Smart City è quindi complesso ed affascinante, e sarà uno dei principali ambiti di ricerca e sviluppo dei prossimi anni. Le città si distingueranno tra di loro in modo forse anche più marcato rispetto a quanto avviene tra le rispettive nazioni, ed in questo processo saranno sempre più importante anche l'attività e la partecipazione diretta dei singoli cittadini per le decisioni da prendere e le misure da attuare nella loro città. L'uscita dalla crisi economica ed il miglioramento delle condizioni di vita di tutti passa anche da qui.

Bandi e finanziamenti pubblici ce ne sono, nel 2012 ad esempio è arrivato il primo bando nazionale. E ci sono naturalmente anche bandi europei. Per ottenere i finanziamenti però occorrerà presentare idee progettuali serie, concrete e fattibili, e soprattutto utili a risolvere problemi reali delle città.

Sport & Leisure/Entertainment Districts

Oggi la maggior parte delle città a livello globale affrontano problematiche legate alla criminalità e alla violenza, deprivazione urbana e valori immobiliari instabili. Tra le varie componenti risolutive in operazioni di rigenerazione urbana hanno assunto maggiore importanza le cosiddette *Urban Entertainment Destinations (UED)* nel rivitalizzare aree di tessuto urbano oramai dismesse.

Spesso i fattori chiave che condizionano il successo di un progetto ad uso misto sono fortemente correlati al senso di luogo e all'identità che il progetto riesce a creare. I luoghi dedicati all'entertainment – cinema, bar, ristoranti e live entertainment club – rafforzano tale obiettivo e sono divenuti ingredienti chiave in molti progetti ad uso misto. Meno spesso, poiché prodotti più complessi ed elaborati, in tali interventi sono integrati altre funzioni quali i cosiddetti amusement rides, arene sportive polifunzionali e stadi.

Nello specifico, per ciò che riguarda le arene e gli stadi, essi sono ovviamente la parte preponderante di uno sviluppo o distretto ad uso misto. Le arene sportive e gli stadi sono frequentemente usati per creare o stimolare, insieme ad altri contenuti, luoghi fortemente "vivi" con attività continue e atmosfera frizzante.

Tipicamente hanno una grande capacità di posti a sedere e la flessibilità di dare ospitalità ad una varietà di eventi al di là di quelli sportivi, da spettacoli circensi a spettacoli musicali di ogni genere, generando ulteriori flussi e quindi revenues per alberghi, retail stores, ristoranti etc.

Sintetizzando, dall'analisi di alcuni benchmark, si sono chiaramente desunte le strategie e le componenti chiave di interventi con destinazioni di successo:

- Place Making;
- Multi-Anchoring;
- Critical Mix & Mass;
- Contextual Links;
- Programmability;
- Branded Identity.

Placemaking è il processo attraverso il quale noi formiamo collettivamente il nostro spazio pubblico per massimizzare un valore condiviso. Con forti radici nella partecipazione delle varie comunità insediate in un luogo, il Placemaking coinvolge la pianificazione, la progettazione, la gestione e la programmazione degli spazi pubblici. Al di là della creazione di spazi urbani pubblici ben progettati, il Placemaking facilita modelli creativi di attività e connessioni (culturali, economiche, sociali, ecologiche) che definiscono un luogo e ne supportano il proprio sviluppo futuro.

Per *Multi-Anchoring* s'intende la creazione di un mix funzionale che amplifica il range geografico e la penetrazione di mercato di una destinazione. Il Multi-anchoring

comprende come più volte sottolineato tre tipologie di generatori di flussi: un mix di ristorazione tematica, negozi iconici e caratterizzati da lifestyle, una grande ancora di entertainment.

Critical Mix & Mass si riferisce alla scala e alla diversificazione del prodotto retail, dining e entertainment offerto dalla destinazione. L'ampiezza di tali sviluppi va normalmente dai 20.000 mq ai 60.000 mq.

Il Critical mix è definito dalla diversificazione dei tenant, attraverso la presenza di un sufficiente numero di core tenants per l'85% della superficie disponibile ed il retso retail di nicchia.

I *Contextual Links* sono costituiti dalle attività esistenti in loco, dalle varie attrazioni e amenità preesistenti nei dintorni della destinazione

Sono di estremo interesse ed importanza per un'area da sviluppare poichè ci forniscono supporto, veicolano visitatori e influenzano il successo dello sviluppo. Alcuni esempi sono le attrezzature sportive, strutture museali e i parchi tematici.

La *Programmability* (capacità di programmazione) è una componente chiave necessaria al raggiungimento di un alto di livello di "visite ripetute" da parte del bacino clienti sia su scala locale che regionale. La capacità di costruire e mantenere un calendario di eventi estremamente ricco di qualità nelle sue performance. Ciò allunga di fatto la permanenza dei visitatori ad una media di circa 3/4 ore di sosta.

La costruzione della *Branded Identity* è essenziale nel dare una forte "identità" alla destinazione. La definizione di un nome unico, la progettazione degli spazi comuni, l'architettura e gli eventuali elementi scenografici etc. sono tutti fattori che devono imprimere nella memoria dei visitatori sensazioni da ricordare con estremo piacere.

Creative Hubs

La creatività al centro delle strategie europee

L'importanza della creatività è emersa quale risorsa essenziale per essere competitivi nel mondo globale. Essa, insieme con l'innovazione e la conoscenza, ossia i componenti immateriali della società, sono fattori "differenzianti" che influenzano idee, prodotti, servizi e luoghi comportando vantaggi competitivi in tutti i campi dell'economia.

Il report "Economy of Culture in Europe" già nel 2006 affermava che la "Creatività è un complesso processo d'innovazione, il quale mette insieme alcune o tutte le seguenti dimensioni: idee, skill, tecnologia, management, processi di produzione e cultura. La creatività ha la capacità di portare benefici a tutti i settori economici".

In tale contesto, il concetto di "ecosistema creativo" definito dal think tank portoghese INTEL specializzato nello sviluppo spaziale urbano è estremamente utile. L'ecosistema creativo è un environment di eccellenza focalizzato sulla creatività composto da persone creative (imprenditori e classi di creativi), economia creativa (clusters ed industrie creative) e luoghi creativi (città e distretti creativi). Il tutto ovviamente supportato e nutrito da specifiche policy creative (europee, nazionali, regionali e locali).

Fig. 5.5: Ecosistema creativo



Concetti quali “economia creativa”, “città creative” e “industrie creative” sono sempre più usati sia nella produzione di ricerca accademica sia da parte di organismi nazionali ed internazionali. Infatti, istituzioni internazionali ed europee come Commissione Europea, OECD, UNCTAD hanno largamente riconosciuto l'importanza della creatività nello sviluppo economico, come ad esempio:

- L'OECD ha pubblicato nel 2005 il report “Culture and Local Development” il quale dimostra che le politiche pubbliche possono adottare la cultura quale principale leva per lo sviluppo economico locale in termini di partnerships, agevolazioni fiscali e altri importanti strumenti innovativi;
- Nel 2008 la United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) pubblicò il report “Creative Economy Report – The Challenging of Assessing the Creative Economy: towards Informed Policy-making”, dove espresse la sua visione su tale argomento;
- La Commissione Europea ha più volte pubblicato in questi anni reports su “The Economy of Culture in Europe”, stressando l'importanza delle industrie culturali e creative in termini di occupazione e di produzione di PIL.

A livello nazionale alcuni paesi europei più di altri hanno sviluppato strategie e politiche orientate alla creatività. Uno degli esempi di riferimento è il Regno Unito dove, successivamente alla creazione della “Creative Industries Task Force” (1997), il paese ha prodotto una serie di ricerche e di report (ad es. Creative Britain – New Talents for the New Economy) dove si afferma con forza che *“le industrie creative devono muoversi dall'essere marginali ad essere il punto centrale dell'azione politica e economica”*.

Altri paesi europei hanno sviluppato ricerche e reports sul loro potenziale creativo o hanno esplorato l'impatto delle industrie creative, come pure alcune regioni e città hanno investito sullo sviluppo di strategie basate sulle loro potenzialità creative

Danimarca	The Ministry of Trade and Industry and The Ministry of Culture: Denmark's Creative Potential – Culture and Business Policy Report
Regno Unito	Department for Culture, Media and Sport: (1) Creative Industries Mapping Document (2) Creative – New Talents for the New Economy
Germania Westphalia	– Ministry of Economic Affairs and Energy of the State: 4th Culture Industries Report
Spagna Catalogna	– Catalan Institute of Cultural Industries: Handbook of the Cultural Industries
Spagna Andalusia	– Ministry of Culture of the Junta de Andalusia: Strategic Plan for Culture PECA
Austria – Vienna	Chamber of Commerce Vienna: Survey of the economic potential of Creative Industries
Olanda	Dutch Ministry of Economic Affairs and the Ministry of Education, Culture and Science: Culture & Economy: Our Creative Potential
Belgio – Fiandre	Flanders District of Creativity: Creative Industrie on Vlaanderen

Tab. 5.3: Report sulle Industrie Creative

Inoltre, nell'ambito dello sviluppo di strategie innovative che promuovano un'economia creativa e più generalmente un'economia della conoscenza va evidenziato che esistono anche importanti suggerimenti che provengono dal settore della ricerca accademica, per esempio alcuni modelli concernenti lo sviluppo di modelli pedagogici innovativi che possano avere un incisivo effetto catalizzatore sull'apprendimento di skill (abilità/competenze) fortemente richiesti dall'industria e dalle agenzie per l'impiego Europee; e.g. le cosiddette “Transversal Skills”, ovvero abilità trasferibili e trasversali, come già evidenziato dalle priorità orizzontali di Erasmus+:

“Sviluppare competenze di base e trasversali (come ad esempio imprenditorialità, skill digitali e competenze linguistiche) in tutti i campi dell'educazione e del training, usando approcci pedagogici innovativi e focalizzati su coloro che apprendono, sviluppando al contempo metodi di valutazione e certificazione appropriati (...)”. (EC Version 3 2014:106).

E' auspicabile, dunque, il fatto che lo sviluppo di un paradigma innovativo di Creative Hub per Rubattino possa puntare a sviluppare partecipazioni sinergiche tra l'Industria e l'Accademia che mirino a sviluppare, implementare e trasferire pratiche innovative attraverso azioni che allineino le skill dei giovani alle esigenze del mercato del lavoro in crescita.

Un modello innovativo di “Apprendimento Esperienziale” può aiutare una nuova generazione di lavoratori e studenti creativi a sviluppare non solo skill di base (l'ascoltare, il parlare, il leggere, lo scrivere ed il calcolare) ma anche e soprattutto skill trasversali (imprenditorialità, skill digitali, competenze linguistiche e di comunicazione, atteggiamento al problem solving, skill collaborative etc.).

La promozione, quindi, di sinergie e di fertilizzazione incrociata tra i diversi campi dell'educazione e dell'industria genererebbe validi scambi di buona pratica tra le istituzioni accademiche e le organizzazioni industriali da coinvolgere in Rubattino.

Il “Connective Model” (Griffiths e Guile, CEDEFOP, 2004) a cui aspirare è riferibile alla capacità di trasformare skill generiche (appresi nel contesto lavorativo) in skill trasferibili (skill che possono essere trasferite ad un altro contesto) attraverso la mediazione nei diversi contesti (ad es. l'innovativo Connective Model basato su “Ambienti Ibridi” elaborato dal Dott. Max Cervellino della University of Westminster e co-fondatore del consorzio Compasso con il Dott. Alan Fisher).

Elementi degli ecosistemi creativi

1. Persone – Classe creativa

Il capitale umano e il talento sono diventate le forze guida per raggiungere crescita economica nell'ambito dell'Economia della Conoscenza e dell'Economia Creativa e l'abilità di attrarre e ritenere tali asset immateriali costruisce e rafforza i vantaggi competitivi su scala regionale.

Florida e Tinagli (2004) affermano che *“i vincitori nell'economia creativa globale saranno quelle nazioni che sapranno meglio attrarre, ritenere e sviluppare talento creativo e nutrire i loro assets e capacità creative”*. Le persone creative o “classe creativa” generano dinamismo economico, sociale e culturale avendo la capacità di creare nuove idee, nuove tecnologie e nuovi contenuti aggiungendo valore economico attraverso la creatività. I talenti creativi sono attratti da ambienti caratterizzati da apertura mentale, da una comunità variegata e inclusiva e dall'esistenza d'interessanti condizioni esperienziali. Essi cercano una “diversità” urbana in termini spaziali, sociali ed economici, un'unicità del luogo e un forte coinvolgimento con la comunità.

Tab. 5.4: Tipologie di lavoratori della conoscenza

Tipologia di lavoratori della conoscenza	Attrazioni – Fattori di localizzazione hard e soft
Scienziati, ingegneri e professionisti creativi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualità del milieu universitario ▪ Attrezzature per il tempo libero ▪ Attrezzature per il divertimento ▪ Accessibilità ▪ Stile di vita ▪ Accesso ad attrezzature culturali
Artisti, creativi e professionisti dei media	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spazi a buon mercato ▪ Milieu creativo ▪ Intrattenimento ▪ Spazi creativi ▪ Diversità urbana
Studenti (lavoratori della conoscenza latenti)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costo della vita ▪ Università prestigiose ▪ Stile di vita ▪ Alloggio economico

Vi sono differenti segmenti di persone creative che cercano differenti tipi di luoghi: ad esempio gli studenti sono attratti da alloggi poco costosi, università prestigiose, uno stile di vita variegato, mentre i creativi legati al settore dei media prediligono una “diversità” urbana, spazi creativi, agende culturali ricche e così via. In tale contesto sta emergendo la figura degli imprenditori creativi. Sono professionisti creativi con la capacità di trasformare le idee in prodotti e servizi per la società. La loro creatività va ben oltre la sfera artistica: la loro visione imprenditoriale consente loro d'identificare nuove opportunità sul mercato e di usare i loro skill professionali per trasformare idee in prodotti e profitti aziendali.

2. Luoghi – Territori creativi

La creatività ha forte relazione con i territori ed i luoghi. La forza lavoro creativa è in cerca di luoghi dotati di particolari ambienti, contesti urbani multiculturali ed aperti nonché favorevoli al processo creativo e innovativo. Le città e le regioni competono sempre di più per attrarre e ritenere non solo società ma anche talenti. Esse, per promuovere e dar vita a clusters creativi, hanno bisogno di assicurare servizi specifici onde soddisfare le esigenze delle “industrie creative”, come ad esempio la flessibilità, il networking e l'alta concentrazione di persone creative dotate di talento.

Nel report “Europe in the Creative Age” (2004), Florida e Irene Tinagli elaborarono

un rating dei paesi europei sulla base del loro Euro-Creativity Trend Index. I migliori performers da questo punto di vista a livello paese furono Irlanda, Finlandia, Portogallo, Danimarca, Spagna, Grecia, Svezia, Belgio e Austria.

Nella sua visione di città creativa “The rise of the Creative Class” (2002) Florida sostiene che “la chiave della nuova geografia basata sulla creatività è il modello 3T: Tecnologia, Talento e Tolleranza. Richard Florida definisce la Tolleranza come apertura e inclusività di tutte le etnie, razze e stili di vita. Il Talento viene definito come presenza di alto livello di educazione accademica, mentre la Tecnologia è una funzione sia dell’innovazione che delle concentrazioni di alta tecnologia in una regione. Quindi, la creatività e la classe creativa si radicano in luoghi che contemplan contemporaneamente tutte e tre i fattori”.

Nel libro “The Creative City: a toolkit for urban innovators” (2000), Landry afferma che *“il concetto di città creativa si basa sull’idea che la cultura in quanto insieme di valori, modus vivendi e forma di espressione creativa, rappresenti il terreno fertile nel quale la creatività nasce e cresce e per tale motivo costituisce impulso per lo sviluppo”.* L’autore identifica sette fattori chiave nello sviluppo urbano di clusters creativi, ossia: le qualità personali, volontà e leadership, diversità degli esseri umani e accesso a varietà di talenti, cultura organizzativa, identità locale, spazi urbani e attrezzature pubbliche, networks dinamici. Tali fattori sono considerati le precondizioni per rendere valida la capacità creativa di una città: anche se una città può essere creativa in presenza di solo alcuni di questi fattori, essa funzionerà al meglio quando tali fattori concorreranno tutti alla sua caratterizzazione.

Cultura e creatività, quindi, rappresentano un driver essenziale per procedere verso uno sviluppo sostenibile su scala locale. La creatività, la scienza, le arti e la tecnologia possono essere a servizio dei complessi processi creativi di rigenerazione urbana. Tali processi vanno ben oltre i meri interventi fisici poiché le città non sono solo edifici e infrastrutture materiali ma anche persone, networks e altri elementi intangibili quali memorie, storia, capitale simbolico, identità culturali, ossia “luoghi d’interazione”.

In tale scenario, la rigenerazione urbana “creativa” si basa su strategie d’integrazione: integrazione di dimensioni d’intervento, integrazione di funzioni urbane e integrazione di partner e risorse. Tali “luoghi di aggregazione” danno vita ad un’ampia gamma di interazioni e usi differenti e mixati del contesto urbano rendendo esili i confini tra lo spazio fisico, sociale e culturale e l’economia della conoscenza (Knowledge Economy).

Rigenerazione urbana “creativa” orientata, dunque, a costruire comunità creative quali luoghi dove vivere, lavorare, imparare e divertirsi.

3. Economia – Industrie creative

Poiché la creatività, l’innovazione e la conoscenza sono divenute i principali drivers dello sviluppo economico di città e regioni, stiamo assistendo all’emergere di una nuova “economia creativa”.

Le “industrie creative” sono il cuore pulsante dell’economia creativa. Il concetto di industrie creative include uno spettro diversificato di business in settori dove il talento e la creatività individuale sono i fattori chiave della produzione e dove l’idea di business è cruciale. I prodotti e i servizi derivanti da settori industriali creativi trovano valore nelle loro caratteristiche creative, d’innovazione ed artistiche. Tale tipo d’industria è basato sulla creatività di professionisti associata al know-how di manager ed esperti di alta tecnologia, essendo contemporaneamente arte, scienza e business.

Il concetto di “industrie creative” è, dunque, ben più ampio di quello di industrie culturali, poiché contiene non solo contenuti creativi di natura culturale ed intangibile

ma anche prodotti e servizi avanzati con una componente significativa di creatività ed innovazione, ricoprendo altri settori quali Information & Communication Technology (ICT), fashion, design, video, fotografia, cinema, computer games, architettura, arti visive, etc.

Il concetto di “industrie creative” emerse per la prima volta negli anni '90 quando il Department of Culture, Media and Sport” del governo inglese pubblicò il report “Creative Industries Task Force” (1997), producendo la seguente definizione: *“attività che hanno la loro origine nella creatività, talento e skill individuali e che hanno la potenzialità di creare benessere e posti di lavoro attraverso la generazione e lo sfruttamento della proprietà intellettuale”*.

Comunque, tale definizione non è generalmente accettata e vi sono almeno altri due modelli addizionali che possono essere identificati in Europa (Tav.6) . Uno è costituito dall'Approccio Francese portato avanti dal Département des Etudes de la Prospective et des Statistiques che definisce le industrie creative un *“set di attività economiche che collegano la concezione, creazione e produzione di funzioni a più funzioni industriali di produzione e commercializzazione a larga scala attraverso l'uso di supporti materiali e tecnologie comunicazionali”* (2007). L'altro, l'Approccio Nordico, deriva dalla concetto emergente di “experience economy” basato sull'esperienza dei luoghi, collegato a tutto ciò considerato come tale dal consumatore. Rispetto alla definizione anglosassone, tale approccio include gioco/divertimento, turismo, sport e edutainment.

Tab. 5.5:
Approccio
Inglese, Francese
e Scandinavo

Approccio inglese	Approccio francese	Approccio nordico
"Industrie creative"	"Industrie culturali"	"Economia esperienziale"
Pubblicità, architettura, arti, antiquariato, artigianato, design, fashion design, film e video, interactive leisure software, musica, arti performative, editoria, servizi di software e di informatica, radio e televisione	Editoria (libri, giornali, riviste e periodici, musica, registrazione di suoni e stampa) Attività audio visuali (produzione di film per la televisione, produzione di film e pubblicità istituzionale, produzione di film teatrali, attività tecniche legate al cinema e alla televisione, distribuzione di film teatrali, distribuzione e pubblicazione video, esibizione di film teatrali, radio, produzione di programmi TV, editing di canali TV, distribuzione di pacchetti di programmi radio e TV) E attività direttamente connesse (agenzie di stampa, multimedia, ..	Moda, arti visive, musica, giocattoli e divertimento, turismo, libri, teatro, radio e televisione, architettura, industrie sportive, design, stampa, film e video, pubblicità, edutainment, produzione di contenuti, eventi, istituzioni culturali

A livello europeo il dibattito sulle “industrie creative” è iniziato piuttosto recentemente. La prima pubblicazione ufficiale su tale settore fu redatta dalla Commissione Europea nel 2006 – The Economy of Culture in Europe. Tale studio è il primo tentativo di analizzare l'impatto socio-economico diretto ed indiretto del settore culturale in Europa. Esso propone anche una nuova distinzione tra il settore dell'industria culturale e delle industrie creative. A livello internazionale, nello specifico la classificazione delle industrie creative fatta dalla UNCTAD, comprende 4 differenti gruppi e prende in considerazione le loro distinte caratteristiche: patrimonio culturale, arti, media e creazioni funzionali.

In conclusione, non c'è una definizione ufficiale ed omogenea di industrie creative o culturali a livello europeo sebbene vi siano studi a livello nazionale, regionale e urbano sulle industrie creative che mostrano la varietà di approcci e metodologie e l'impatto decisivo delle industrie creative sull'intera economia.

Le industrie creative sono centrali nella nuova agenda correlata allo sviluppo

economico locale e al “place branding”. La loro crescita è basata su clusters che hanno un forte legame con il luogo d’insediamento poiché si riferiscono a networks di produzione locale. I “clusters creativi” generalmente nascono in maniera organica in specifici tessuti urbani attraverso la relazione di produzione, lavoro, ricerca, educazione, entertainment e leisure. Tali tipologie di clusters hanno caratteristiche particolari dando infatti origine a aree urbane dinamiche e peculiari dove vivere, lavorare, imparare e divertirsi con un 24/7 life style. I “clusters creativi” possono sia essere promossi attraverso un approccio top-down da autorità locali, regionali o nazionali che riconoscono l’importanza del loro sviluppo, ma possono anche emergere spontaneamente attraverso un processo bottom-up (Fig. 5.6).

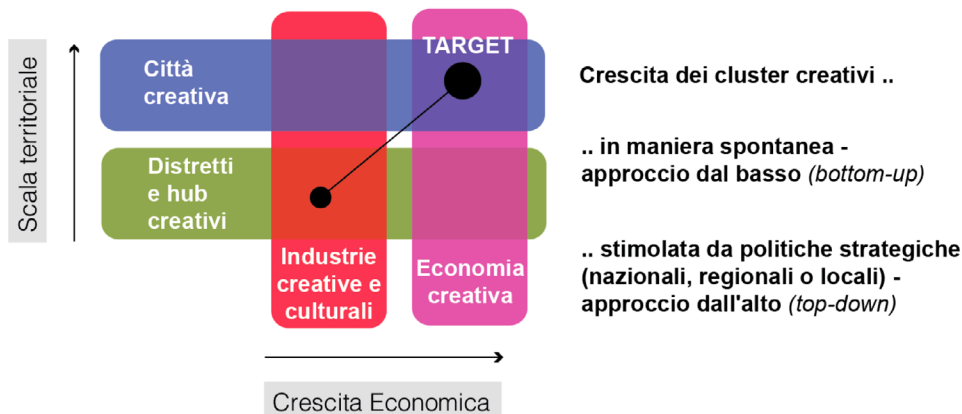


Fig. 5.6: Ecosistema creativo

6. Definizione di business mix

In questo capitolo si affronta l’analisi di operazioni di successo contraddistinte dalla presenza di industrie creative, viene quindi svolto un market test per verificare l’allineamento di operatori e dei loro prodotti “leisure oriented” alla progettualità in fase di definizione e attraverso un’analisi S.W.O.T. viene identificato lo scenario potenzialmente più performante e sostenibile.

6.1 Analisi benchmarks

Vi sono diversi esempi in Europa e nel resto del mondo di clusters creativi urbani sviluppati intorno a differenti tipologie di industrie creative alle quali si affiancano spesso sinergicamente contenuti di leisure/entertainment e eventi sportivi. Di seguito, vengono presi in considerazione alcuni modelli sorti in Europa dai quali si è estrapolato, attraverso una prima analisi dei contenuti, quelli da considerare i principali fattori di successo demandando ad uno Studio di Fattibilità più approfondito l’analisi del modello di business e della struttura gestionale.

Nello specifico i clusters creativi analizzati sono i seguenti:

- The Cultural Industries Quarter, www.ciq.org.uk, in Sheffield (UK) orientato alla musica, cinema, televisione e radio
- Arabiaranta, www.arabiaranta.fi, in Helsinki focalizzato sulle arti e il design;
- The Digital Hub, www.thedigitalhub.com, in Dublino basato su Media e ICT;
- 22@bcn district, www.22barcelona.com, in Barcellona focalizzato sui media, ICT, energia e settore Health Care;
- Museums Quartier, www.mqw.at, in Vienna imperniato sulla cultura digitale, fashion e design.

- Los Angeles Live, www.lalive.com, in Los Angeles, distretto sull'entertainment, sport e hospitality;
- Barclay card Arena, <http://www.barclaycard-arena.de/info-english>, in Amburgo, arena da 16.000 posti dove si svolgono eventi sportivi, musicali, convention e spettacoli per famiglie;
- Tele 2 Arena, <http://www.tele2arena.se>, Stoccolma, stadio multiuso dove si svolgono eventi sportivi, culturali e di puro entertainment.

Nella Tavola 6.1 vengono identificati i principali fattori di successo attraverso una prima scomposizione dell' "environment" in cui essi prendono vita in "sub-ambienti" ad essi legati in maniera vitale, ossia:

- Governance, ossia l'insieme di attività e linee strategiche;
- Connettività, ossia l'insieme d'infrastrutture materiali ed immateriali;
- L'ambiente del Clustering, ossia le caratteristiche legate al fenomeno di clusterizzazione;
- Infine l'ambiente sociale, costruito, culturale e naturale.

Tab. 6.1: Fattori di successo

Governance	Connettività	Ambiente del clustering	Ambiente sociale	Ambiente costruito	Ambiente culturale	Ambiente naturale
Leadership forte	Accessibilità fisica buona	Specializzazione economica	Risorse umane qualificate	Mixed-use environment	Identità unica e distintiva (Genius Loci)	Qualità ambientale
Partenariato Pubblico Privato	Infrastruttura digitale di alto livello	Industrie basate su creatività e conoscenza	Forza lavoro creativa	Concetto spaziale dinamico ed iconico	Strutture culturali e di entertainment	Paesaggio di qualità
Sviluppo a lungo termine e non continuo	Smart Grid	Cultura imprenditoriale	Ambiente multiculturale	Architettura di forte qualità	Stile di vita vibrante e stimolante	Schemi di mobilità sostenibile
Politiche Urbane innovative e strategie di ri-sviluppo	Elementi "colleganti"	Prossimità ad infrastrutture di knowledge Cooperazione istituzionale	Studenti stranieri, forza lavoro e residenti Social Networks			

Nel settore dell'entertainment vi sono dei "format" che stanno avendo un forte successo su scala internazionale. Ne riportiamo un accenno sintetico rimandando ad uno studio più approfondito l'analisi della struttura organizzativa e del modello gestionale nonché dei relativi costi e ricavi.

La **Red Bull Music Academy** è una serie di workshop musicali e di festival che viaggia nel mondo: una piattaforma per coloro che fanno la differenza nel panorama musicale di oggi.

Due gruppi di 30 partecipanti selezionati – tra produttori, cantanti, DJ, strumentisti e mavericks musicali a tutto tondo e da tutto il mondo – si ritrovano in una nuova città ogni anno per due settimane intense per sessioni di registrazione, lezioni da luminari della musica, collaborazioni ed esibizioni nei migliori club e sale da concerto della città.

Questa Accademia fu fondata nel 1998 e ha iniziato subito ad attraversare il mondo: da Berlino a Città del Capo, San Paolo, Barcellona, Londra, Toronto, New York e oltre. Nel 2014, l'Accademia si è svolta a Tokyo, in Giappone.

L'Accademia non si svolge attraverso giornate standard anche se vi sono alcuni avvenimenti regolari. Ogni giorno, due ospiti iconici del settore svolgono una lezione/workshop su temi quali la produzione, la storia della musica e storie personali – e per rispondere a tutte le domande dei partecipanti. I tutor contemplano personaggi come

Erykah Badu, Philip Glass, Q-Tip, James Murphy, Brian Eno, Mannie Fresh etc.

Tra una lezione e l'altra, si avrà la possibilità di collaborare con gli altri partecipanti da tutto il mondo dentro dieci studios costruiti su misura per ospitare synth, drum machine, workstation e strumenti live. È anche possibile ascoltare la musica creata nelle precedenti edizioni della Red Bull Music Academy.

Di notte, l'Accademia si apre alla città ospitante con concerti speciali e club-events. Questa è l'occasione per tuffarsi in profondità nella scena musicale locale ed entrare in contatto con alcuni di coloro che hanno modellato la musica di oggi.

Il risultato è uno scambio di ispirazioni talmente imprevedibile che è difficile da definire. Le idee rimbalzano 24 ore al giorno per 7 giorni alla settimana, nuove sonorità rinfrescanti emergono e veri legami si forgianno oltre la musica.

La Red Bull Music Academy non è un evento sponsorizzato, ma un'iniziativa di musica a lungo termine, impegnata a favorire scambio creativo tra quelli che hanno fatto e continuano a fare la differenza nel mondo del suono. I Rappresentanti locali della Red Bull Music Academy sono a disposizione per rispondere alle domande dei partecipanti e si prendono anche cura della logistica del viaggio, qualora invitati.

Roche Continents è nato dall'impegno di Roche nell'arte contemporanea e si tiene a Salisburgo, durante il famoso Festival, ed è strettamente associato ai concerti di Salisburgo Contemporary.

Roche ha una lunga e ricca tradizione di supporto a progetti artistici e culturali. In particolare, Roche Continents è un progetto nato dalla partnership di Roche con il Festival di Salisburgo, per rivolgersi a studenti di arte e scienza di tutte le discipline e specialità tra i 20 e i 30 anni che stanno attualmente studiando presso le Istituzioni Europee.

Lo scopo dell'evento è quello di esplorare il terreno comune della creatività nelle arti e nella scienza.

Con sede a Basilea, Svizzera, Roche è leader nel settore della ricerca sanitaria focalizzata in maniera combinata con farmaceutica e diagnostica.

Roche è la più grande società biotech del mondo, con farmaci importanti e differenziati in oncologia, immunologia, malattie infettive, oculistica e neuroscienze.

Roche è leader mondiale nella diagnostica in vitro e diagnostica di tessuti cancerogeni, capofila nella gestione del diabete. La strategia di assistenza sanitaria personalizzata di Roche mira a fornire farmaci e strumenti diagnostici che consentono tangibili miglioramenti nella salute, qualità della vita e sopravvivenza dei pazienti. Nel 2013 Roche aveva più di 85 000 dipendenti in tutto il mondo e ha investiti oltre 8,7 miliardi di franchi svizzeri in R&D.

Oltre a un gran numero di progetti umanitari di sostegno e promozione della ricerca scientifica, Roche ha un impegno per l'arte contemporanea come espressione dell'innovazione. Tra gli altri, il gruppo Roche sponsorizza il Museo Tinguely a Basilea e commissioni di Roche, un programma congiunto con il Festival di Lucerna e dell'Accademia del Festival di Lucerna. Promuove anche jazz contemporaneo e arti visive.

Nel contesto dei continenti Roche, Roche sponsorizza la serie contemporanea di Salisburgo al Festival di Salisburgo.

South by Southwest (SXSW) propone una serie di film, interattività, festival musicali e conferenze che prendono luogo ogni anno a metà marzo ad Austin, Texas (US).

Nasce nel 1987 e da allora ha continuato ad espandere il suo scopo e la sua dimensione, di anno in anno. Nel 2011, la conferenza principale durò 10 giorni, con una SXSW Interactive di 5 giorni, musica per 6 giorni e Film in esecuzione contemporaneamente per 9 giorni.

South by Southwest è gestito dalla società SXSW Inc., che progetta ed esegue conferenze, fiere, feste e altri eventi. Oltre ai tre principali South Festival, questa società gestisce tre altre conferenze, due in Austin (SXSW edu, una conferenza sull'innovazione educativa e SXSW Eco, una conferenza ambientale) ed una a Las

Vegas: SXSW V2V una conferenza incentrata sulle Start-up innovative.

Musica SXSW è il più grande festival di musica del suo genere al mondo, con più di 2.200 artisti ufficiali e gruppi musicali che suonano in oltre 100 sedi. SXSW Music offre musica e video-esempi di artisti partecipanti ad ogni festival tramite il canale ufficiale su YouTube.

L'evento musicale è cresciuto da 700 registrati nel 1987 a quasi 12.000 registrati. SXSW Film ed SXSW Interactive Events sono cresciuti ogni anno, portando fino a 15/20.000 registrati ad Austin ogni mese di marzo.

I gruppi musicali devono coprire le proprie spese per viaggio e alloggio presso l'evento. A tutti gli artisti è offerto un pagamento in contanti (\$100 per solista o \$250 per gruppo musicale) o, in alternativa, un braccialetto elettronico che consente l'accesso a tutti gli eventi musicali.

6.2 Market Test: analisi sentiment di mercato di potenziali partners e co-investitori/operatori

Una volta definito un concept di massima attraverso la definizione di macro-categorie di destinazioni d'uso, di cui si è accennato in precedenza, si è proceduto allo svolgimento di un market test dei prodotti immobiliari identificati.

Ciò è servito a verificare la validità delle proprie assunzioni attraverso il confronto proattivo con operatori primari in una logica di prodotto "targeted to market", ossia allineato alle esigenze imprenditoriali dei potenziali investitori/operatori sul mercato, processo che ha dato vita alla definizione di 3 scenari.

Gli operatori/investitori incontrati e intervistati sono attori che operano in contesti internazionali nel settore del Leisure/Entertainment, degli eventi sportivi e legati alla produzione di performance/produzioni artistiche, della realizzazione e gestione di parchi tematici e della costruzione e gestione di hub d'industrie creative.

Nello specifico delle industrie creative, il consorzio Compasso ha fornito le specifiche generali per la costituzione di un hub d'industrie creative. Alan Fisher e Max Cervellino, co-fondatori di Compasso, hanno stretti contatti con l'industria creativa nelle sue più ampie declinazioni a livello internazionale, svolgendo un ruolo di "bridging" tra mondo accademico e settore imprenditoriale creativo.

A tale scopo sono stati coinvolti su Rubattino una serie di soggetti i quali hanno mostrato un chiaro interesse ad interagire su tale intervento di rigenerazione urbana. A titolo esemplificativo e non esaustivo, di seguito un elenco di tali soggetti: RSL awards, The British Council, UK Music, Royal College of Music, PPL Chairman Keith Harris OBE, BASCA, The Screen Arts Institute directors Stephen May and Tim Bevan of Working Title Films, (The Danish Girl, Legend, Fargo, Anna Karenina, The Theory of Everything, Elizabeth, Atonement, Captain Corellis Mandolin, Notting Hill) British Underground Chairman Crispin Parry, SXSW, Harvey Goldsmith CBE, Rototom Sunsplash, MOBO, MDC Media training; Academia, Parsons School of Design NY/ Paris Dean Pippin Parker, FIT NY, IED network director Alessandro Manetti, Iconomy pan-European University network (founding partners BAU, ADORA, IHF, LEUCOS) Macromedia University Prof Jurgen Faust, University of Westminster Enterprise network, Middlesex University; Funding organisations Arts Council , Creative Industry Finance, Innovate UK, AHRC, Nesta, EU Creative Europe, Creative and Cultural Skills.org

Insieme alla IBB Consulting di Emilio Pedrocchi si è invece proceduto ad un confronto con operatori/investitori nel settore del Leisure/Entertainment, del retail specializzato e dei parchi tematici.

A titolo esemplificativo e non esaustivo di seguito un elenco di tali soggetti:

- AEG Worldwide, <http://www.aegworldwide.com>;
- Warner Bros Entertainment Inc., <http://www.warnerbros.com/studio/divisions/warner-bros-entertainment-inc>;
- Wund, <http://wund.de>;
- PortAventura, www.portaventura.com.

6.3 Descrizione Business Mix Scenari

Di seguito vengono sviluppati e descritti i 3 scenari che hanno preso forma dall'analisi di mercato realizzata e dal market test che ha raccolto le indicazioni di primari operatori internazionali (investitori e end-users) in termini di contenuti e format da rispettare, relativi costi e ricavi (ossia affitti i cui gestori/operatori ritengono di poter corrispondere per tali funzioni).

Nello scenario 3 si è presa in esame la permanenza dell'industria INNSE, pur consapevoli delle forti difficoltà di poter attuare un intervento omogeneo progettualmente e commercialmente e caratterizzato da una forte qualità degli spazi affinché renderlo appetibile ai vari operatori.

6.3.1 Scenario 1 (Stadio + Retail/Entertainment + Food court/Dining + Hotel + Parco Tematico + Industrie Creative);

Lo scenario 1 contempla la realizzazione, sempre in una connotazione di un concept "multi-anchoring", di uno stadio di nuova generazione con un retail specializzato connotato da un merchandising mix di nicchia, da una piastra retail ad esso connesso di medie superfici di vendita, da una food court tematica declinata attraverso attività di ristorazione etniche, una componente di leisure/entertainment costituita da una pluralità di attività dedite al live entertainment e alla organizzazione di eventi, un parco tematico e una struttura alberghiera perfettamente integrata all'interno di tale mix funzionale.

Si è presa in considerazione anche la presenza di un Creative Hub, ossia di un insieme di attività caratterizzate da forte innovazione e ricerca e fondate sui principi della Knowledge Economy, capaci di rivitalizzare un tessuto produttivo oramai obsoleto.

SCENARIO CON STADIO Definizione Mix Funzionale

G.L.A.								
G.L.A. RING BUILDING (Commercial)								
	Basement -3	Basement -2	Level -1	Level 0	Level 1	Level 2	Levels 3-4-5-6	Total
Shops	-	-	-	9.000 m ²	5.500 m ²	-	-	14.500 m ²
MSU (> 1.000 m ²)	-	-	-	10.000 m ²	-	-	-	10.000 m ²
Sub total GLA building (Commercial)	-	-	-	19.000 m²	5.500 m²	-	-	24.500 m²
G.L.A. OTHER BUILDINGS (Commercial)								
	Basement -3	Basement -2	Level -1	Level 0	Level 1	Level 2	Levels 3-4-5-6	Total
Foodcourt / Terraces	-	-	-	2.000 m ²	1.500 m ²	-	-	3.500 m ²
Cinema	-	-	-	-	-	-	-	-
Hotel	-	-	750 m ²	750 m ²	750 m ²	750 m ²	3.000 m ²	6.000 m ²
Fitness	-	-	-	-	-	-	-	-
Sub total GLA other building (Commercial)	-	-	750 m²	2.750 m²	2.250 m²	750 m²	3.000 m²	9.500 m²
Total commercial G.L.A.	-	-	750 m²	21.750 m²	7.750 m²	750 m²	3.000 m²	34.000 m²
G.L.A. OTHER BUILDINGS								
	Basement -3	Basement -2	Level -1	Level 0	Level 1	Level 2	Levels 3-4-5-6	Total
Building Stadio	-	-	-	50.000 m ²	-	-	-	50.000 m ²
Buildings Arena	-	-	-	-	-	-	-	-
Buildings Parco Acquatico	-	-	-	13.500 m ²	-	-	-	13.500 m ²
Creative industries	-	-	-	-	-	-	-	18.000 m ²
Total G.L.A. other buildings	-	-	-	63.500 m²	-	-	-	81.500 m²
TOTAL G.L.A.	-	-	750 m²	85.250 m²	7.750 m²	750 m²	3.000 m²	115.500 m²

Common areas (excl. Parking)	
mall	3.500 m ²
Other Common Areas	4.500 m ²
Total Common Areas	8.000 m²
Total built area (excl. Parking)	
Total G.L.A.	115.500 m ²
Total Common Areas	8.000 m ²
Total Built (SLP)	123.500 m²
Parking	
1 Car Spaces 30 mq.	TOTAL
Underground (1 level)	-
Underground (2 level)	-
Total Car Spaces	-
Total Parking Needed	5.198 units

4,5 car spaces/100m² GLA

Fig. 6.2: Scenario 1

6.3.2 Scenario 2 (Arena Polifunzionale + Retail/Entertainment + Food court/Dining + Hotel + Parco Tematico + Industrie Creative)

Lo Scenario 2 si differenzia dallo Scenario 1 per la sostituzione dell'ancora Stadio con un'Arena polifunzionale di ultima generazione, all'interno della quale si svolgono eventi sportivi di vario tipo grazie alla capacità di riconfigurazione spaziale dovuta ad una tecnologia meccanica evoluta ed eventi legati a performance musicali, teatrali ed artistiche di vario tipo.

Tale soluzione ha sicuramente un impatto dei costi di realizzazione minore, visto il diverso dimensionamento dell'arena rispetto allo stadio, ed al contempo destagionalizza maggiormente le varie attività di leisure/entertainment a causa della più variegata attività di programmazione.

SCENARIO CON ARENA POLIFUNZIONALE

Definizione Mix Funzionale

G.L.A.

G.L.A. RING BUILDING (Commercial)

	Basement -3	Basement -2	Level -1	Level 0	Level 1	Level 2	Levels 3-4-5-6	Total
Shops	-	-	-	9.000 m ²	5.500 m ²	-	-	14.500 m ²
MSU (> 1.000 m ²)	-	-	-	10.000 m ²	-	-	-	10.000 m ²
Sub total GLA building(Commercial)	-	-	-	19.000 m²	5.500 m²	-	-	24.500 m²

G.L.A. OTHER BUILDINGS (Commercial)

	Basement -3	Basement -2	Level -1	Level 0	Level 1	Level 2	Levels 3-4-5-6	Total
Foodcourt / Terraces	-	-	-	2.000 m ²	1.500 m ²	-	-	3.500 m ²
Cinema	-	-	-	2.500 m ²	2.500 m ²	-	-	5.000 m ²
Hotel	-	-	750 m ²	750 m ²	750 m ²	750 m ²	3.000 m ²	6.000 m ²
Fitness	-	-	-	-	-	-	-	-
Sub total GLA other building (Commercial)	-	-	750 m²	5.250 m²	4.750 m²	750 m²	3.000 m²	14.500 m²

Total commercial G.L.A.

-	-	750 m ²	24.250 m ²	10.250 m ²	750 m ²	3.000 m ²	39.000 m ²
---	---	--------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------	----------------------	-----------------------

G.L.A. OTHER BUILDINGS

	Basement -3	Basement -2	Level -1	Level 0	Level 1	Level 2	Levels 3-4-5-6	Total
Building Stadio	-	-	-	-	-	-	-	-
Buildings Arena	-	-	-	25.000 m ²	-	-	-	25.000 m ²
Buildings Parco Acquatico	-	-	-	13.500 m ²	-	-	-	13.500 m ²
Creative industries	-	-	-	-	-	-	-	18.000 m ²

Total G.L.A other buildings

-	-	-	38.500 m ²	-	-	-	-	56.500 m ²
---	---	---	-----------------------	---	---	---	---	-----------------------

TOTAL G.L.A.

-	-	750 m ²	62.750 m ²	10.250 m ²	750 m ²	3.000 m ²	95.500 m ²
---	---	--------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------	----------------------	-----------------------

Common areas (excl. Parking)

mall	3.500 m ²
Other Common Areas	4.500 m ²
Total Common Areas	8.000 m²

Total built area (excl. Parking)

Total G.L.A.	95.500 m ²
Total Common Areas	8.000 m ²
Total Built (SLP)	103.500 m²

Parking

1 Car Spaces 30 mq.	TOTAL
Underground (1 level)	-
Underground (2 level)	-
Total Car Spaces	-
Total Parking Needed	4.298 units

6.3.3 Scenario 3 (Parco Tematico + INNSE + stadio + Retail/ Entertainment);

Fig. 6.3: Scenario 2

In tale scenario, la presenza del manufatto INNSE condiziona ovviamente l'atterraggio di determinate funzioni sia in termini di superficie a disposizione sia in termini di scarsa sinergia con le relative funzioni.

Nel caso specifico, si è immaginata comunque la presenza dello stadio con una

componente retail il cui merchandising mix è estremamente specializzato, una componente alberghiera, un food court tematica e il parco tematico. Ovviamente il manufatto INNSE dovrà essere opportunamente schermato da barriere verdi.

SCENARIO CON MANUFATTO INNSE								
Definizione Mix Funzionale								
G.L.A.								
G.L.A. RING BUILDING (Commercial)								
	Basement -3	Basement -2	Level -1	Level 0	Level 1	Level 2	Levels 3-4-5-6	Total
Shops	-	-	-	9.000 m ²	5.500 m ²	-	-	14.500 m ²
MSU (> 1.000 m ²)	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Sub total GLA building (Commercial)</i>	-	-	-	9.000 m ²	5.500 m ²	-	-	14.500 m ²
G.L.A. OTHER BUILDINGS (Commercial)								
	Basement -3	Basement -2	Level -1	Level 0	Level 1	Level 2	Levels 3-4-5-6	Total
Foodcourt / Terraces	-	-	-	2.000 m ²	1.500 m ²	-	-	3.500 m ²
Cinema	-	-	-	-	-	-	-	-
Hotel	-	-	750 m ²	750 m ²	750 m ²	750 m ²	3.000 m ²	6.000 m ²
Fitness	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Sub total GLA other building (Commercial)</i>	-	-	750 m ²	2.750 m ²	2.250 m ²	750 m ²	3.000 m ²	9.500 m ²
Total commercial G.L.A.	-	-	750 m²	11.750 m²	7.750 m²	750 m²	3.000 m²	24.000 m²
G.L.A. OTHER BUILDINGS								
	Basement -3	Basement -2	Level -1	Level 0	Level 1	Level 2	Levels 3-4-5-6	Total
Building Stadio	-	-	-	50.000 m ²	-	-	-	50.000 m ²
Buildings Arena	-	-	-	-	-	-	-	-
Buildings Parco Acquatico	-	-	-	13.500 m ²	-	-	-	13.500 m ²
Total G.L.A. other buildings	-	-	-	63.500 m²	-	-	-	63.500 m²
TOTAL G.L.A.	-	-	750 m²	75.250 m²	7.750 m²	750 m²	3.000 m²	87.500 m²
Common areas (excl. Parking)								
mall								2.500 m ²
Other Common Areas								1.800 m ²
<i>Total Common Areas</i>								4.300 m ²
Total built area (excl. Parking)								
Total G.L.A.								87.500 m ²
Total Common Areas								4.300 m ²
<i>Total Built (SLP)</i>								91.800 m ²
Parking								
1 Car Spaces 30 mq.								TOTAL
Underground (1 level)								-
Underground (2 level)								-
Total Car Spaces								-
<i>Total Parking Needed</i>								3.938 units

Fig. 6.4: Scenario 3

6.4 Equiparazione mix funzionale S.d.F Avalon con destinazioni d'uso PRU RUBATTINO

Nella Tab 6.2 in seguito riprodotta viene indicata la SLP ipotizzata per i 3 scenari e confrontata con la definizione delle destinazioni d'uso del PRU RUBATTINO:

Studio fattibilità AVALON	Destinazione d'uso	Superfici lorda di pavimento	Atto Modificativo 2011	Superfici lorda di pavimento
SCENARIO 1				
Shops	Commerciale	14.500	Residenza libera	62.500
MSU	Commerciale	10.000	Residenza convenzionata	17.500
Foodcourt/Terraces	Commerciale	3.500	Residenza agevolata	7.500
Hotel	Servizio privato	6.000	Terziario (uffici)	22.500
Building Studio	Servizio privato	50.000	Commerciale	5.278
Building parco acquatico	Servizio privato	13.500	Produttivo artigianale	4.362
Creative Industries	Servizio privato	18.000	GFU	20.000
Aree comuni	Parti comuni	8.000		
Parcheggi interrati	Parcheggi	5.198 unità		
TOTALE		123.500	TOTALE	139.640
SCENARIO 2				
Shops	Commerciale	14.500	Residenza libera	62.500
MSU	Commerciale	10.000	Residenza convenzionata	17.500
Foodcourt/Terraces	Commerciale	3.500	Residenza agevolata	7.500
Cinema	Servizio privato	5.000	Terziario (uffici)	22.500
Hotel	Servizio privato	6.000	Commerciale	5.278
Buildings Arena	Servizio privato	25.000	Produttivo artigianale	4.362
Buildings Parco acquatico	Servizio privato	13.500	GFU	20.000
Creative Industries	Servizio privato	18.000		
Aree comuni	Parti comuni	8.000		
Parcheggi interrati	Parcheggi	3.488 unità		
TOTALE		103.500	TOTALE	139.640
SCENARIO 3				
Shops	Commerciale	14.500	Residenza libera	62.500
Foodcourt/Terraces	Commerciale	3.500	Residenza convenzionata	17.500
Hotel	Servizio privato	6.000	Residenza agevolata	7.500
Building Studio	Servizio privato	50.000	Terziario (uffici)	22.500
Building parco acquatico	Servizio privato	13.500	Commerciale	5.278
Aree comuni	Parti comuni	4.300	Produttivo artigianale	4.362
Parcheggi interrati	Parcheggi	3.938 unità	GFU	20.000
TOTALE		91.800	TOTALE	139.640

Tab. 6.1:
Equiparazione
mix funzionale
S.d.F Avalon con
destinazioni d'uso
N.T.A. Comune di

6.5 S.W.O.T Analysis

L'analisi SWOT di seguito sviluppata per tutti e 3 gli scenari è uno strumento che va inteso quale tool facilitatore usato nella formulazione della gestione strategica e del processo decisionale. Si sono infatti identificate le Forze (Strengths), Debolezze (Weaknesses), Opportunità (Opportunities) e Minacce (Threats) degli scenari sviluppati.

I punti di forza e di debolezza derivano da fattori interni che possono creare o distruggere valore. Possono comprendere attività, abilità, o risorse che un'azienda o piano/programma di sviluppo ha a disposizione, paragonate a quelle dei suoi competitor. Possono essere misurate tramite valutazioni interne oppure benchmarking esterni.

Le opportunità e le minacce sono fattori esterni incontrollabili per l'azienda: questi al tempo stesso possono comportare la creazione o la distruzione del valore. Tali fattori vengono spesso riassunti con l'abbreviazione "PEST": fattori Politici e Legali, Economici, Sociali e Demografici, Culturali, Tecnologici (Innovazione). Inoltre possono emergere dinamiche competitive dell'industria o dei mercati che possono rappresentare, di volta in volta, opportunità o minacce per l'impresa.

Le analisi SWOT formulate, quindi, vanno intesa quale strumento di supporto alle scelte e risponde all'esigenza di razionalizzazione dei processi aziendali e dei relative processi decisionali.

Tali analisi non hanno nessuna pretesa di essere esaustive, anzi vanno usate quali strumenti flessibili da adoperare in un processo di continuo raffronto tra gli scenari ipotizzati affinché, attraverso un processo di continuo brainstorming, facilitare la scelta di un "best case".

I tipici fattori in un diagramma di Analisi SWOT sono:

- Strength (punti di forza): sono gli elementi da potenziare e su cui puntare in quanto rappresentano gli argomenti principali da comunicare e sviluppare.
- Weaknesses (punti di debolezza): sono le cose da migliorare, neutralizzare o ridimensionare.
- Opportunities (opportunità): sono i vantaggi che possono venire dall'esterno come ad esempio normative favorevoli, cambiamenti socio economici, sviluppo di nuove tecnologie o prodotti. Vanno colte al momento giusto per poterle trasformare in punti di forza. Se invece vengono trascurate, inevitabilmente diventano punti di debolezza per l'azienda.
- Threats (minacce): sono eventi che possono ostacolare o frenare i progetti dell'azienda. Sono la conseguenza di punti deboli, opportunità trascurate, punti forti non utilizzati come si dovrebbe. Quando possibile, vanno trasformate in opportunità.

Una volta definita l'analisi si può passare alla definizione del processo decisionale e pianificatorio in cui si definiscono le azioni. In generale tali azioni dovrebbero avere l'obiettivo di.



Di seguito si riportano i 3 scenari elaborati, sottolineando ancora una volta che la matrice S.W.O.T. è un tool estremamente flessibile e variabile, ossia predisposto al cambiamento ogni qualvolta cambi l' "environment" di riferimento. Si è quindi proceduto al suo popolamento attraverso un'attività di brainstorming i cui contenuti sono assolutamente esplicativi ma non esaustivi e lasciano ampio spazio a variabili da introdurre a supporto di un continuo processo decisionale.

Scenario 1

Lo Scenario 1 è definito dalla presenza di una grande infrastruttura puntuale, lo stadio, all'interno del quale vi è la presenza di un retail con un merchandising mix rivolto al tipico pubblico dei tifosi, una serie di Medie Superfici commerciali al contorno, un albergo presumibilmente integrato in esso, una serie molteplice di attività ludico-ricreative rafforzate dalla presenza di una food court multietnica, un Parco Tematico dedito al benessere e un edificio polifunzionale caratterizzato dalla presenza di industria creativa.

Come riassunto in maniera sintetica nella tabella sottostante, la forza di tale scenario è la capacità di attrarre flussi sovra-regionali, la creazione di prodotti leisure-oriented e di commerciale specializzato capaci di generare occupazione, la possibilità di posizionare il progetto in un contesto di mercato più ampio in quanto appetibile per una platea di investitori internazionali, la rigenerazione di una area la cui funzione industriale è oramai obsoleta attraverso un'accurata attività di place making.

Ovviamente, la realizzazione di tale scenario è caratterizzato da forti criticità, tra i quali gli ingenti costi di realizzazione, la creazione di forti flussi veicolari aggiuntivi e quindi la necessità di un maggior dimensionamento della rete stradale e trasportistica, un complesso iter procedurale-amministrativo da affrontare con tutti i portatori d'interesse.

		Positive	Negative
Internal	Strengths	<ul style="list-style-type: none"> - Forte capacità di generare flussi; - Funzioni di interesse generale; - Tessuto produttivo avanzato; - Occupazione; - Sinergie tra destinazioni d'uso; - Commerciale specializzato; - Nuove destinazioni d'uso a partecipazione pubblica – privata; - Progetto ambizioso ma unico nel suo genere a Milano; - Destinazioni d'uso che si adeguano nel tempo rispetto al mutamento del mercato. 	<ul style="list-style-type: none"> - Costi di sviluppo elevati; - Elevato flusso veicolare; - Pre-commercializzazione puntuale per funzione; - Tessuto urbano degradato.
	Opportunities	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilità di accedere a fondi strutturali Europei; - Posizionamento del progetto in contesto internazionale; - Forte interesse da parte di investitori internazionali; - Rigenerazione del tessuto urbano d'intorno; - Progettazione di qualità e forte placemaking; - Genera sinergia con sviluppi limitrofi; - Generare un prodotto sostenibile con un impatto più contenuto rispetto al passato. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mancanza di infrastrutture su rotaia; - Poca chiarezza degli sviluppi limitrofi; - Necessità di grandi spazi per parcheggi interrati; - Componente procedurale amministrativa complessa; - Costi urbanistici da ridefinire e rinegoziare con il comune; - Eventuali bonifiche; - Implementazione viabilità su gomma; - Inquinamento acustico; - Sicurezza.
External			
	Threats		

Tab. 6.2:
S.W.O.T.
Scenario 1

Scenario 2

Tale scenario, che è stato ritenuto il Best case, rispetto al precedente, presenta la stessa capacità di generare flussi maggiori di potenziali utenti a fronte però di un minor investimento e di tempi di realizzazione sicuramente più brevi. Peraltro, si ritiene che i flussi generati esprimano una maggiore qualità dell'utenza e sicuramente una sinergia maggiore con le caratteristiche socio-economiche dell'area.

	Positive	Negative
Internal	Strengths <ul style="list-style-type: none"> (Minori costi di realizzazione rispetto allo scenario 1; (L'arena andrebbe a creare funzioni più sinergiche con le destinazioni esistenti; (Genera maggiori flussi; (Tempi di realizzazione più brevi; (Destinazioni d'uso che si adeguano nel tempo rispetto al mutamento di mercato. 	Weaknesses <ul style="list-style-type: none"> • L'arena genera un a permanenza media migliore, quindi un maggiore flusso infrastrutturale con picco meno elevato.
	Opportunities <ul style="list-style-type: none"> (Maggiore numero di potenziali investitori; (Genera sinergie con sviluppi limitrofi; (Maggiore sinergia con tessuto economico - sociale circostante. 	Threats <ul style="list-style-type: none"> (Inquinamento acustico; (Sicurezza.

Tab. 6.3:
S.W.O.T.
Scenario 2

Scenario 3

Tale scenario, identificato quale Worst case, aldilà di ovvi costi di realizzazione minori e forse di una tempistica più breve, di un minor flusso di utenza e quindi la eventuale non necessità di potenziare l'attuale infrastruttura viaria e a rete, presenta una difficile e alquanto improbabile capacità di generare sinergia con funzioni "qualitative" essendo l'Innse un impianto industriale e sicuramente il minor pregio del "luogo fisico" dell'area non faciliterebbe l'attrazione di investitori internazionali. Da tener presente che la non "riqualificazione" dell'area non consentirebbe di attrarre eventuali Fondi Strutturali Europei.

	Positive	Negative
Internal	Strengths <ul style="list-style-type: none"> (Iter procedurale amministrativo più veloce; (Minori costi di realizzazione. 	Weaknesses <ul style="list-style-type: none"> (Minor valore dell'area; (Limitata capacità dell'area nell'accogliere varianti di sviluppo; (Destinazione d'uso obsoleto e incompatibile con le nuove attività; (Progetto urbanistico molto vincolato.
	Opportunities <ul style="list-style-type: none"> (Coinvolgere Innse a partecipare allo sviluppo; (Minor flusso infrastrutturale rispetto agli scenari 1 e 2; 	Threats <ul style="list-style-type: none"> (Incompatibilità tra destinazioni d'uso; (Minor interesse per potenziali sviluppatori.

Tab. 6.4:
S.W.O.T.
Scenario 3

7. Development strategy

7.1 Modalità di mappatura stakeholders e piano di coinvolgimento;

Mappatura degli stakeholders

La componente più importante per scoprire come far evolvere l'area di Rubattino in esame, è quella di assicurarsi che tutti gli attori pertinenti siano coinvolti nel processo di co-creazione. È importante effettuare un semplice ma efficace processo di identificazione e mapping di tutte le parti interessate, di stimare il loro ruolo valutando i possibili inputs e quantificando i rischi connessi alla loro partecipazione. Questo esercizio di mappatura degli stakeholders è normalmente effettuato prima dell'inizio di qualsiasi processo di analisi del contesto in quanto è essenziale per garantire che nessuno sia escluso.

Le fasi di *identification, analysis-prioritization, mapping, engaging-managing e monitoring* degli stakeholders sono abilità necessarie a chiunque voglia gestire un progetto e rafforzarne il decision-making process, che richiedono intuizione e una

forte capacità di analisi degli scenari. Ma per identificare le parti interessate potremmo adottare la seguente definizione di stakeholders: "... sono individui o gruppi che hanno un interesse coinvolto, o alcuni diritti, parziali o pieni, nella proprietà del progetto o delle sue parti, e che possono contribuire o influire sull'implementazione o sull'esito finale del progetto" (Walker, Bourne and Rowlinson, 2008).

All'identificazione segue una dovuta Stakeholder Analysis (SA): una metodologia utilizzata per facilitare lo sviluppo e l'implementazione dei processi di riforma politica ed istituzionali, contabilizzando e includendo le esigenze di tutti coloro che hanno un interesse per le riforme in esame. E sebbene l'analisi degli stakeholders provenga dalle scienze aziendali, si è poi evoluta in un campo che oggi incorpora economia, scienza politica, teoria del gioco e decisione, scienze ambientali. Tramite le informazioni sulle parti interessate, i loro interessi e la loro eventuale capacità di opporvisi, i sostenitori della nuova progettualità possono scegliere come meglio accoglierli, adottando così politiche rassicuranti e realisticamente sostenibili.

Modelli attuali di SA si applicano ad una varietà di strumenti su dati qualitativi e quantitativi per capire gli stakeholders, le loro posizioni, influenza con altri gruppi e il loro interesse per una riforma in particolare. Questo insieme di dati consentirà di valutare se/come gli stakeholders vorranno e potranno bloccare o promuovere l'iniziativa in oggetto. Inoltre, esso fornisce un'idea dell'impatto della riforma sulle forze sociali e politiche, aiuta a ricondurre i punti di vista divergenti verso le riforme proposte, a spiegare le potenziali lotte di potere tra gruppi e individui, aiuta a identificare potenziali strategie di negoziazione con le parti interessate.

Ecco perché risulta importante identificare, tramite ricerche, interviste ad esperti o fatte direttamente agli stakeholders:

- il gruppo o la coalizione a cui appartengono o possono essere ragionevolmente associati;
- la misura dei loro interessi coinvolti;
- il loro livello di influenza, politica, sociale o mediatica;
- la loro posizione sulla riforma, o progetto in esame.

La misurazione combinata dell'interesse con il potere di influenza, ci dà il valore del parametro noto come "effective power", o potere dello stakeholder sul suo gruppo di appartenenza. A questa analisi deve seguire una mappatura e il monitoraggio nel tempo dei singoli stakeholders, che può avvenire anche tramite la classificazione degli stakeholders nei seguenti gruppi:

- Promotori: che attribuiscono un'alta priorità all'iniziativa e le cui azioni possono avere un forte impatto nel buon esito della stessa;
- Difensivi: che attribuiscono un'alta priorità all'iniziativa ma le cui azioni non possono avere impatto sull'implementazione dell'iniziativa;
- Latenti: le cui azioni potrebbero avere un impatto sull'iniziativa, ma alla quale non attribuiscono priorità;
- Apatici: le cui azioni non possono avere impatto sull'implementazione dell'iniziativa, alla quale non attribuiscono nemmeno priorità.

La caratterizzazione della diversa natura degli stakeholders, identificata come sopra, consentirà una loro classificazione, prioritizzazione e mappatura, che dovrà essere sempre sotto osservazione per tutta la durata del ciclo di implementazione dell'iniziativa.

Il monitoraggio costante di questi ed altri aspetti, consentirà di addivenire ad un'appropriata strategia per affrontare e gestire gli stakeholders in maniera utile all'implementazione dell'iniziativa. Inoltre, fra i tanti obiettivi perseguibili, consentirà di:

- Ridurre le asimmetrie informative o di potere negoziale fra le parti;
- Mantenere o accrescere il potere di sostegno dei gruppi/coalizioni a favore

dell'iniziativa, tramite costante flusso informativo ed iniziative mirate;

- Convertire gli oppositori (Nota: Misurazione e costruzione del consenso) in sostenitori;
- Gestire e contenere gli oppositori per tutta la durata dell'implementazione dell'iniziativa.

Piano di coinvolgimento

È fondamentale assicurarci che gli stakeholders, già consapevoli dei loro interessi coinvolti, e soprattutto la comunità nella quale si va ad esprimere nuova progettualità capiscano che hanno un ruolo importante nel futuro della loro città.

Una volta ottenute le informazioni cruciali dalla mappatura desiderata degli stakeholders avremo a disposizione tutti gli elementi per sviluppare un piano di coinvolgimento, che avverrà in due tempi:

1. **Visione condivisa:** un insieme di due sessioni da organizzare a beneficio delle organizzazioni che hanno un ruolo nella gestione dell'area in esame. Queste sessioni sono progettate per evidenziare eventuali ostacoli strutturali, istituzionali o legislativi/contraddizioni presenti nel modo in cui queste organizzazioni amministrano l'area e a sviluppare una visione olistica e condivisa del futuro. Ciascuna delle sessioni sarà della durata di un giorno ed i relativi documenti di output registreranno gli esiti e contribuiranno a formare la base delle successive fasi di coinvolgimento;
2. **Co-creazione:** in questi tipi di situazioni che richiedono un particolare impegno di consulenza, il maggior contributo proviene sempre dai membri della comunità che hanno più forti opinioni o critiche sull'iniziativa.

Il coinvolgimento pubblico è articolato in tre 'eventi' formali, due mezze giornate ed un giorno completo, che richiedono notevoli risorse per ottenere una pianificazione che garantisca l'obiettivo finale di una visione condivisa e dello 'strategic place-plan' per il futuro dell'area di Rubattino. Tempismo e luoghi adatti per gli eventi, devono essere progettati ad-hoc per soddisfare le esigenze e agenda della maggioranza degli stakeholders.

1. primo evento (di mezza giornata) è progettato per garantire che le parti interessate si liberano del bagaglio di visioni e pregiudizi esistente, affinché vi sia un inizio 'fresco' per tutti. Questo evento darà una chiara indicazione delle principali problematiche che dovranno essere affrontate nel secondo evento. Dopo questo evento un documento di output deve essere generato e distribuito a tutti i partecipanti, entro due settimane.
2. Il secondo evento, di un'intera giornata, richiede che i partecipanti siano assistiti nello sviluppo di una visione condivisa e di relativi piani d'azione, capaci di realizzare quella visione in una serie di fasi. L'uso di progetti temporanei per testare le idee, è ritenuto valido per rinsaldare fiducia e testare l'impatto dell'iniziativa. Anche dopo questo evento, dovrà essere prodotto e distribuito un documento di output, entro due settimane dall'evento stesso.
3. Il terzo ed ultimo evento avrà luogo solo dopo che si sia arrivati ad una bozza del place-making plan, ottenuto dal lavoro prodotto nei due eventi di co-creazione. Questo evento di mezza giornata è progettato per assicurarsi che ci sia una vera adesione al processo e che siano selezionate le opzioni più vantaggiose per andare avanti. Una relazione che copre l'intero processo co-creativo verrà prodotta e distribuita, entro un mese dall'evento finale.

Tale processo è fondamentale nel consolidare un esercizio di lessons learnt sia nello sviluppare che nel monitorare gli Indicatori Chiave di Performance del progetto

su base semestrale consentendo quindi di comprendere e seguire l'evoluzione dell'iniziativa.

7.2 Block Plan (Schemi diagrammatici e scenari);

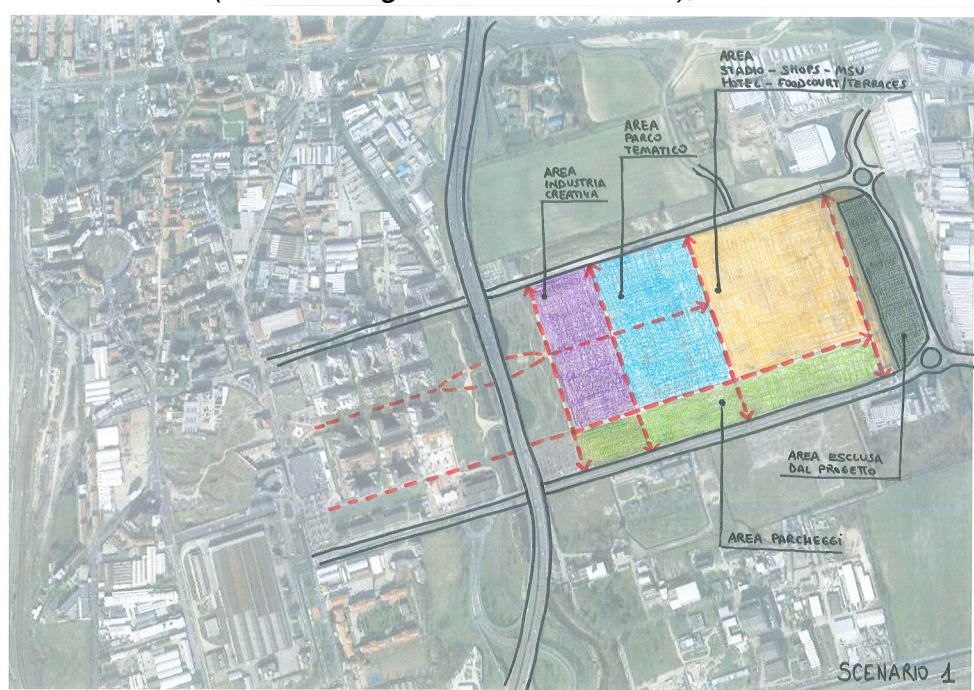


Fig. 7.1: Scenario 1

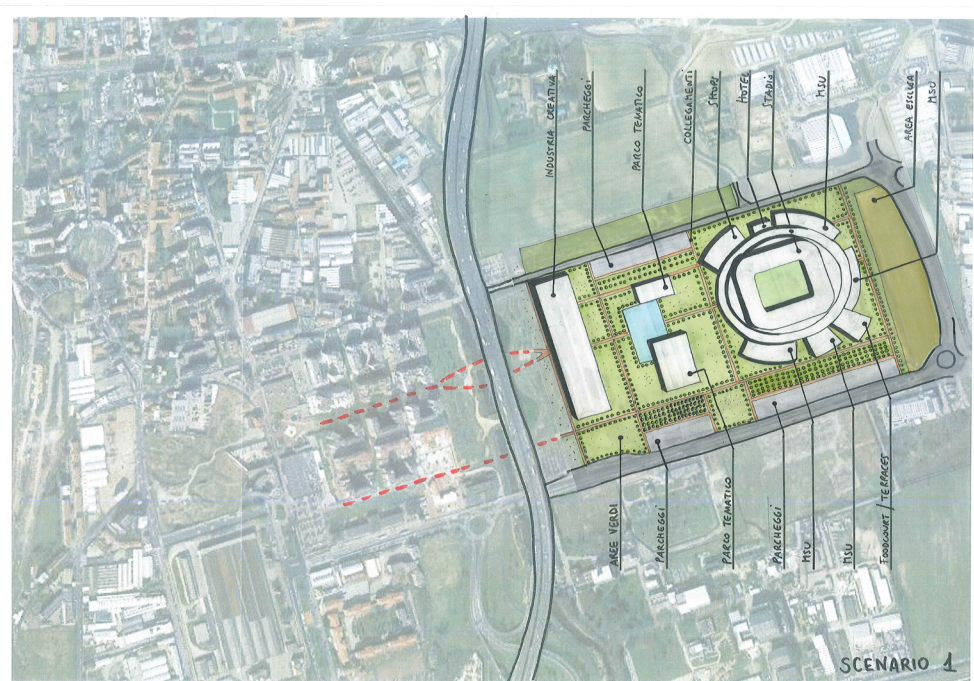


Fig. 7.2 Scenario 1

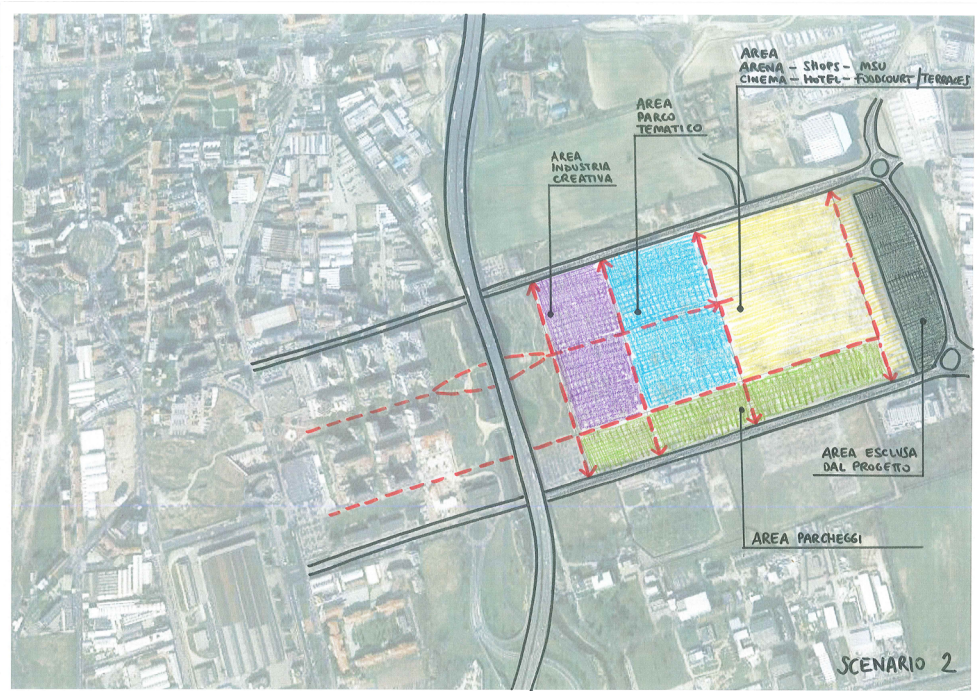


Fig. 7.3 Scenario 2

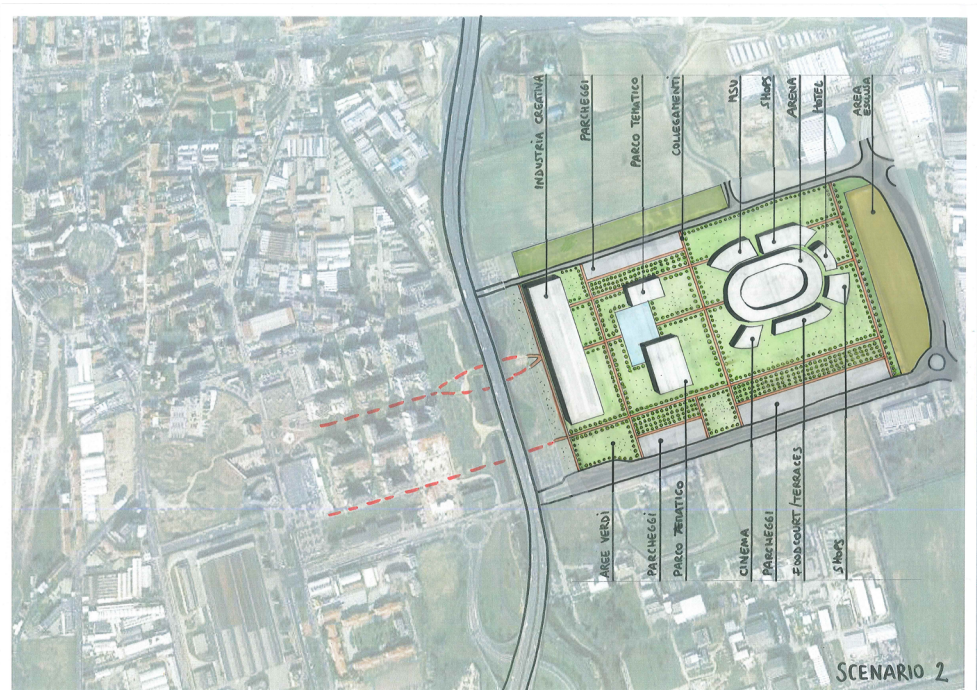


Fig. 7.4 Scenario 2

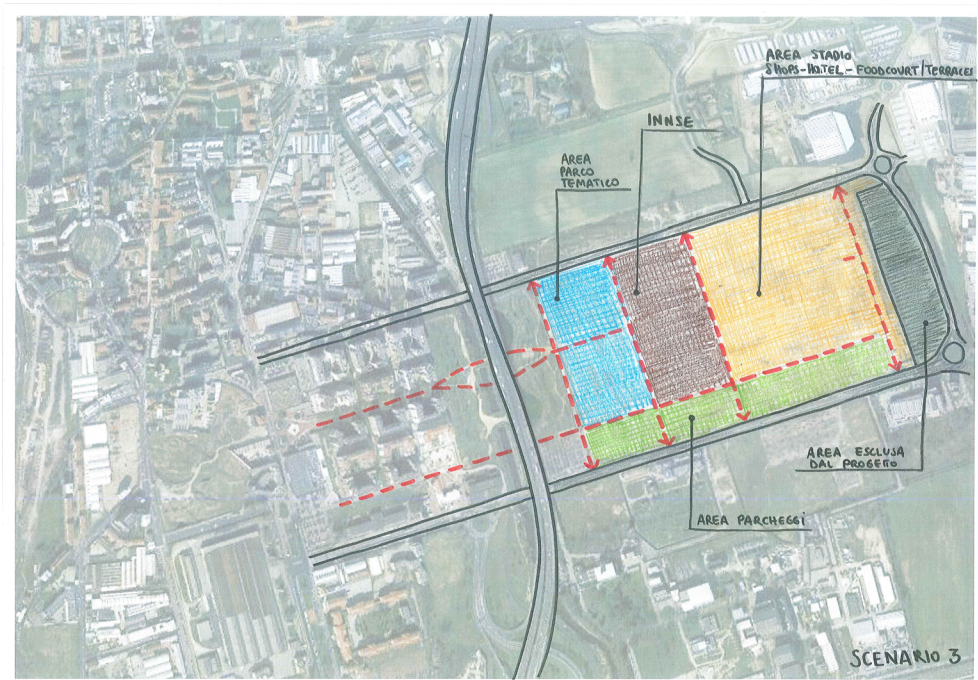


Fig. 7.5 Scenario 3

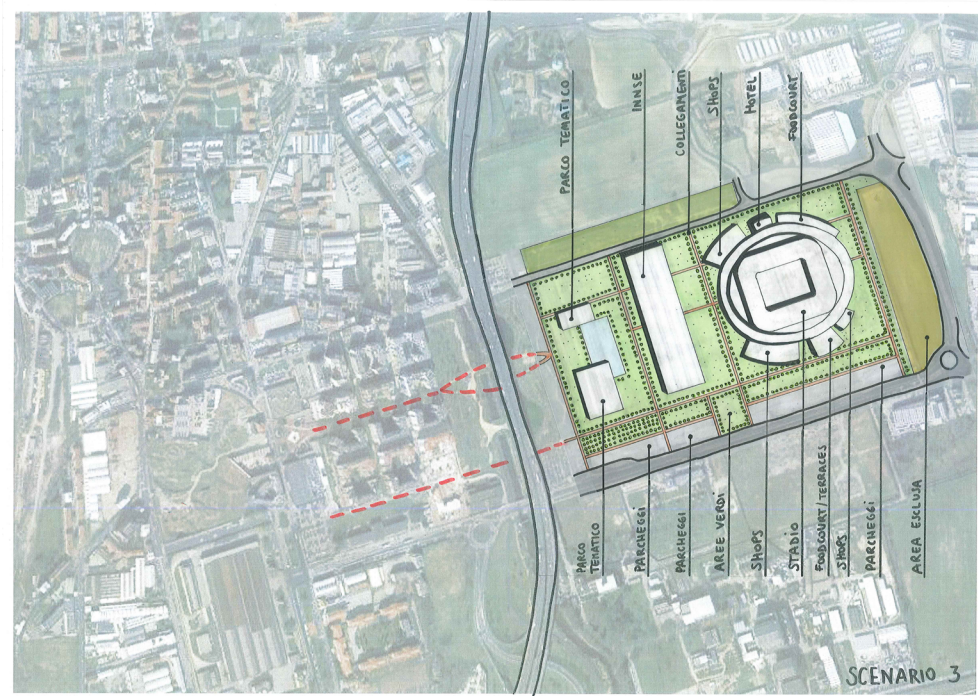


Fig. 7.6 Scenario 3

8. Quadro comunitario di sostegno 2014-2020

8.1 Analisi Fondi Strutturali Europei;

Introduzione

La programmazione 2014-2020 riconosce con forza la dimensione urbana come scala strategica per la UE. Il nuovo regolamento sui fondi strutturali ha stabilito di destinare almeno il 5% del Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale (FESR) allo sviluppo urbano sostenibile e ha definite nuovi strumenti per le politiche di coesione sociale (FSE).

Il FESR sostiene, nell'ambito dei Programmi Operativi regionali (POR), lo sviluppo urbano sostenibile per mezzo di strategie che prevedono azioni integrate per far fronte alle sfide economiche, ambientali, climatiche, demografiche e sociali che si pongono nelle aree urbane, tenendo anche conto dell'esigenza di promuovere i collegamenti tra aree urbane, periurbane e rurali.

Considerate le specificità della situazione territoriale, ciascuno Stato membro ha stabilito nel proprio accordo di partenariato i principi per la selezione delle aree urbane in cui devono essere realizzate le azioni integrate per lo sviluppo urbano sostenibile e la dotazione indicativa destinata a tali azioni a livello nazionale e regionale.

Gli strumenti di governance e intervento territoriale delle politiche di coesione sono l'ITI (Investimenti Territoriali Integrati), strumento per l'implementazione di strategie territoriali di tipo integrato, e lo sviluppo locale di tipo partecipativo (CLLD), metodologia bottom-up che rende protagonista la comunità locale con il coinvolgimento di gruppi di partecipazione locale.

Entrando nel vivo, il 5% del FESR in Lombardia cuba circa 60 mln € ed è stato gestito unicamente dalla Regione Lombardia la quale ha allocato l'intera somma sull'operazione di rigenerazione dell'area Lorenteggio/Giambellino. Per cui per tutta la durata del Quadro Comunitario di Sostegno 2014-2020 tali risorse sono quasi completamente allocate con una residualità minima futura di pochi milioni di euro che sarà allocata attraverso la predisposizione di bandi da parte della Regione ai quali rispondere.

Al contempo, sono stati allocati sempre su tale area circa 40 mln € derivanti dal Fondo per la Coesione Sociale (FSE), anche qui lasciando una residualità minima nei prossimi anni che sarà resa disponibile attraverso bandi puntuali.

Le azioni innovative urbane

Il primo bando delle azioni innovative urbane per la crescita ed il governo della città è già uscito, con uno stanziamento previsto di 370 mln € fino al 2020, con bandi annuali con una dotazione di 50 mln € per un totale di 5 mln € a progetto.

Possono partecipare città con più di 50.000 abitanti e sono incoraggiati i partenariati pubblico-privati. Tali azioni comprendono studi e progetti pilota diretti ad identificare o sperimentare nuove soluzioni che affrontino questioni relative allo sviluppo sostenibile.

La città di Milano attraverso la passata giunta Pisapia ha partecipato alla prima call di Marzo 2016 e si stanno aspettando le risultanze, ovviamente avendo già presentato una ben precisa progettualità.

Sarebbe opportuno verificare l'opportunità di allineare la progettualità di Rubattino per le prossime call accertandosi di eventuali ulteriori risorse.

I nuovi strumenti finanziari per lo sviluppo urbano

E' da verificare con maggiore puntualità l'istituzione del Fondo per lo Sviluppo Urbano (UDF) durante l'anno 2016. Esso sarà costituito da un assemblamento di fondi che derivano da diversi investitori (pubblici, come ad esempio la BEI, e privati) e sarà un mezzo per veicolare lo stanziamento di crediti per investimenti su progetti di sviluppo e rigenerazione urbana, che mirano a colmare fallimenti di mercato e di intervento

pubblico.

8.2 PON Città Metropolitane 2014 – 2020

Il Programma Operativo Nazionale Città Metropolitane 2014-2020, approvato dalla Commissione europea il 14 luglio 2015, è dedicato allo sviluppo urbano e prevede interventi nei settori dell'agenda digitale, dell'efficienza energetica, della mobilità sostenibile, del disagio abitativo e dell'economia sociale.

Obiettivi e Aree interessate

Il Programma operativo nazionale plurifondo Città metropolitane 2014-2020 si inserisce nel quadro dell'Agenda urbana nazionale e Sviluppo urbano sostenibile delineati nell'Accordo di Partenariato della programmazione 2014-2020.

Due le direzioni principali del programma:

- ridisegno e modernizzazione dei servizi urbani per i residenti e gli utilizzatori delle città utilizzando metodi e tecniche innovative, anche legate allo sviluppo di servizi digitali (smart city);
- promozione di pratiche e progetti di inclusione sociale per la popolazione e i quartieri in condizioni di disagio, attraverso la riqualificazione degli spazi e la previsione di servizi e percorsi di accompagnamento.

Le aree interessate dal PON Metro 2014-2020 sono 14, ossia le 10 Città metropolitane individuate con legge nazionale (Bari, Bologna, Genova, Firenze, Milano, Napoli, Roma, Torino, Venezia e Reggio Calabria) e le 4 Città metropolitane individuate dalle Regioni a statuto speciale (Cagliari, Catania, Messina e Palermo).

Il programma si articola in 5 Assi:

Agenda digitale (FESR)

- Adozione di tecnologie per migliorare i servizi urbani della smart city;

Sostenibilità urbana (FESR)

- Risparmio energetico negli edifici pubblici;
- Illuminazione pubblica sostenibile;
- Nodi di interscambio modale;
- Servizi di mobilità condivisa e flotte eco-compatibili;
- Infomobilità e sistemi di trasporto intelligenti;
- Mobilità lenta.

Servizi per l'inclusione sociale (FSE)

- Abitare protetto, assistito e condiviso;
- Prevenzione dell'emergenza abitativa;
- Servizi per l'inclusione delle comunità Rom, Sinti e Camminanti;
- Servizi per l'inclusione dei senza dimora;
- Attivazione di servizi negli immobili inutilizzati;
- Alfabetizzazione e servizi per l'inclusione digitale.

Infrastrutture per l'inclusione sociale (FESR)

- Realizzazione e recupero di alloggi;
- Anagrafe degli assegnatari;
- Alloggi e spazi per servizi dedicati alle comunità Rom, Sinti e Camminanti;
- Recupero di immobili inutilizzati da adibire a servizi.

Risorse

La dotazione finanziaria del Programma comprende 588.100.000 euro a valere sui

Fondi strutturali europei e 304.833.333 euro di cofinanziamento nazionale, per un totale di 892.933.333 euro.

Dotazione finanziaria per Asse		
Asse	Descrizione (OT)	Dotazione (€)
ASSE 1	Agenda digitale metropolitana (OT 2)	151.982.830
ASSE 2	Sostenibilità dei servizi pubblici e della mobilità urbana (OT 4)	318.288.000
ASSE 3	Servizi per l'inclusione sociale (OT 9 – FSE)	217.193.592
ASSE 4	Infrastrutture per l'inclusione sociale (OT 9 - FESR)	169.751.580
ASSE 5	Assistenza tecnica	35.717.332
Totale		892.933.334

Fig. 8.1: Dotazione finanziaria per asse.

Il contributo dei Fondi Strutturali e d'Investimento Europei è interamente assegnata ad Azioni integrate di Sviluppo urbano sostenibile come definite ai sensi dell'art. 7 del Reg. UE 1301/2013. Il sostegno al PON METRO a valere sul FESR ammonta a euro 445.723.942,00, mentre le risorse del FSE mobilitate sono pari a euro 142.376.058,00. La restante parte della dotazione finanziaria è a valere sul cofinanziamento nazionale.

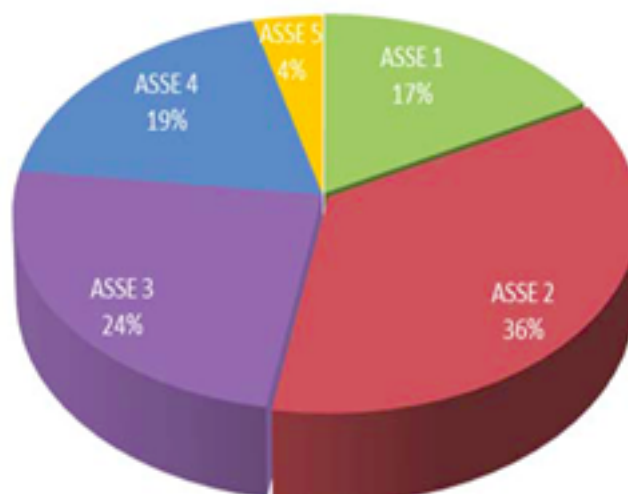


Fig. 8.2: Sintesi quadro finanziario

Il 03/06/2016 è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 1° giugno il Bando Periferie per l'assegnazione dei 500 milioni di euro destinati al "Programma straordinario di intervento per la riqualificazione urbana e la sicurezza delle periferie delle città metropolitane, dei comuni capoluogo di provincia e della città di Aosta".

Tale bando consentirà ai grandi Comuni e alla città di Aosta (novità dell'ultima ora) di riqualificare le aree urbane caratterizzate da situazioni di marginalità economica e sociale, degrado edilizio e carenza di servizi.

Bando Periferie, cosa finanzia

Gli interventi potranno riguardare:

- miglioramento della qualità del decoro urbano;
- manutenzione, riuso e rifunzionalizzazione di aree pubbliche e di strutture edilizie esistenti;
- accrescimento della sicurezza territoriale e della capacità di resilienza urbana;
- potenziamento delle prestazioni e dei servizi di scala urbana, tra i quali lo sviluppo di pratiche del terzo settore e del servizio civile, per l'inclusione sociale e la realizzazione di nuovi modelli di welfare metropolitano e urbano;
- mobilità sostenibile e adeguamento delle infrastrutture destinate ai servizi

sociali e culturali, educativi e didattici, nonché alle attività culturali ed educative promosse da soggetti pubblici e privati.

Gli interventi non dovranno consumare nuovo suolo.

Tetti massimi dei finanziamenti

Ogni progetto potrà ricevere un finanziamento massimo di 40 milioni di euro per il territorio di ciascuna città metropolitana e di 18 milioni di euro per i comuni capoluogo di provincia, per i comuni con il maggior numero di abitanti di ciascuna città metropolitana e per la città di Aosta. Il finanziamento può coprire, oltre ai costi per la realizzazione dell'intervento, anche quelli per la progettazione e per le procedure di gara e di affidamento dei lavori.

I progetti presentati devono indicare, congiuntamente all'importo complessivamente richiesto, il limite di finanziamento pubblico al di sotto del quale il proponente è in grado di garantire comunque la fattibilità dell'intervento, facendo ricorso a risorse proprie o a finanziamenti privati, o ridimensionando l'iniziativa assicurando l'efficacia dei risultati parziali in questo modo conseguibili.

Il 5% delle risorse dell'investimento per ciascuna città può essere destinato alla predisposizione di piani urbanistici, piani della mobilità, studi di fattibilità e/o atti necessari per la costituzione di società pubblico/private e/o interventi in finanzia di progetto, investimenti immateriali quali e-government, marketing territoriale, sviluppo di nuovi servizi, formazione (se collegati e funzionali ai progetti innovativi proposti).

I progetti candidabili

Il Bando prevede che i progetti, al momento della presentazione della domanda, dovranno essere stati approvati come progetti definitivi o esecutivi. I proponenti possono presentare anche progetti di carattere preliminare. In tal caso si impegnano ad approvare il relativo progetto definitivo o esecutivo entro 60 giorni dalla sottoscrizione della convenzione o accordo di programma.

Bando Periferie, le scadenze

I proponenti dovranno presentare i progetti entro 90 giorni dalla pubblicazione in Gazzetta Ufficiale, quindi entro il 30 agosto 2016. Entro i successivi 90 giorni (28 novembre 2016), il Nucleo di valutazione dovrà terminare i suoi lavori. Entro 30 giorni dalla conclusione dei lavori del Nucleo di valutazione (28 dicembre 2016) si procederà alla stipula delle convenzioni e/o accordi di programma con i soggetti ammessi al finanziamento.

I criteri di valutazione dei progetti

Nella selezione dei progetti saranno applicati i seguenti criteri di valutazione, con relativi punteggi:

1. tempestiva esecutività degli interventi (fino a 25 punti);
2. capacità di attivare sinergie tra finanziamenti pubblici e privati, laddove il contributo finanziario di questi ultimi sia pari almeno al 25% dell'importo complessivo necessario alla realizzazione del progetto proposto (fino a 25 punti);
3. fattibilità economica e finanziaria e coerenza interna del progetto, anche con riferimento a singoli moduli funzionali (fino a 20 punti);
4. qualità e innovatività del progetto sotto il profilo organizzativo, gestionale, ecologico ambientale e architettonico (fino a 20 punti);
5. capacità di innescare un processo di rivitalizzazione economica, sociale e culturale del contesto urbano di riferimento (fino a 10 punti).

Il Nucleo di valutazione stabilirà un punteggio minimo per l'ammissione dei progetti a finanziamento.

L'assegnazione delle risorse

Al momento della firma della convenzione e/o accordo di programma, il Comune assegnatario riceverà il 10% del finanziamento. Nella fase intermedia di realizzazione del progetto, riceverà il 30%. La restante parte sarà assegnata a conclusione del progetto.

La Giunta Pisapia ha ovviamente già candidato l'area del Quartiere Adriano di Milano a tali fondi. Da verificare se in future sarà possibile usufruire di ulteriori risorse derivanti sempre dal PON Città Metropolitane.

8.3 Horizon 2020

Horizon 2020 è lo strumento di finanziamento alla ricerca scientifica e all'innovazione della Commissione europea che ha un budget stanziato tra i più alti del mondo: quasi 80 miliardi di euro, per 7 anni (2014 al 2020). I fondi stanziati sono a gestione diretta. Horizon 2020 finanzia progetti di ricerca o azioni volte all'innovazione scientifica e tecnologica che portino un significativo impatto sulla vita dei cittadini europei.

Possono partecipare tutte le persone fisiche o giuridiche (es. imprese, piccole o grandi, enti di ricerca, università, ONG, ecc.) indipendentemente dal loro luogo di provenienza. Possono partecipare anche entità senza personalità giuridica, a patto che sussistano le seguenti condizioni (art. 131 del Regolamento Finanziario e art. 198 delle sue Regole di Applicazione):

- i rappresentanti delle organizzazioni devono provare di avere la capacità di assumere obblighi legali con la Commissione europea (firma dei contratti);
- il proponente deve offrire garanzie per la protezione degli interessi finanziari dell'Unione europea equivalenti a quelle offerte da una 'persona giuridica' e in particolare, disporre della medesima capacità operativa e finanziaria.

I temi di ricerca (la struttura)

Horizon 2020 è strutturato su 3 Pilastri (PILLARS) che hanno al loro interno, programmi e temi di ricerca specifici e su cinque programmi trasversali:

I TRE PILASTRI

- Excellent Science
- Industrial Leadership
- Societal Challenges

I 5 PROGRAMMI TRASVERSALI:

- Spreading excellence and widening participation
- European Institute of Innovation and Technology (EIT)
- Science with and for Society
- Joint Research Center
- Euratom

In Horizon 2020 i bandi sono caratterizzati da due tipi di approccio:

Approccio bottom-up dove il proponente è libero di presentare il proprio argomento di ricerca (nel rispetto dei principi etici di Horizon 2020 e nel rispetto delle condizioni poste dal Work Programme - Il Programma di lavoro del bando).

I temi di ricerca con approccio bottom-up sono:

- le azioni rivolte alla mobilità dei ricercatori le MSCA (Marie Skłodowska-Curie Actions)
- Le azioni rivolte alla ricerca d'eccellenza, il programma ERC - l'European

Research Council

- Le FET OPEN (Future and Emerging Technologies) che finanzia la ricerca sulle tecnologie radicalmente nuove ed innovative
- Strumento PMI - Piccole e Media Imprese (parzialmente bottom up: viene infatti identificata la macro area di riferimento)

Approccio top down dove è la Commissione europea a vincolare gli argomenti su cui fare ricerca, identificati dai TOPIC presenti nei diversi Programmi di lavoro tematici. I temi di ricerca con approccio top-down sono tutti gli altri temi (quelli non bottom-up), presenti principalmente nei Pilastri Industrial leadership e Societal Challenge (vedi la voce "i temi di ricerca - la struttura).

Le Azioni di finanziamento

Ogni bando presenta uno o più schemi di finanziamento chiamati "azioni". Ogni azione presenta obiettivi specifici particolari:

Research and Innovation Actions: azione che ha come focus la ricerca scientifica e l'innovazione tecnologica. Finanzia progetti in tutti i temi di ricerca. Questa azione arriva, nella catena del valore, alla prototipazione e la dimostrazione di fattibilità su piccola scala.

Innovation Actions: azione che finanzia progetti caratterizzati da attività di prototipazione, test, dimostrazione, piloting, validazione, etc. finalizzate alla definizione/produzione/design di nuovi prodotti e processi anche su larga scala.

Coordination and Support Actions: azioni di supporto allo sviluppo dei progetti o programmi di ricerca attraverso attività di disseminazione, comunicazione, sensibilizzazione, rete, studi sui risultati delle ricerche etc.

Programme Co-fund Actions: le azioni Co-fund (cioè cofinanziamento comunitario e nazionale) hanno come primo obiettivo di finanziare, attraverso singoli bandi o programmi, entità pubbliche che gestiscono programmi di ricerca e innovazione. Specifici strumenti Co-fund sono previsti anche nell'ambito delle MSCA - Marie Skłodowska-Curie Actions. Di seguito gli strumenti di Co-fund:

ERA-NET Co-fund

Pre-commercial procurement (PCP): appalti per la realizzazione di una serie di attività di ricerca e sviluppo finalizzate alla progettazione, produzione e sperimentazione di prototipi di prodotto/servizio non ancora idonei all'utilizzo commerciale ma che potrebbero presto affacciarsi al mercato una volta perfezionati e industrializzati.

Public procurement of innovative solutions (PPI): appalti in cui le autorità pubbliche contraenti, possibilmente in cooperazione con altri acquirenti privati, agiscono come 'clienti pilota' (detti anche 'early adopter' o 'launching customer') acquisendo soluzioni innovative nuove sul mercato che non sono ancora disponibili in commercio su larga scala.

Joint Programming Initiative (JPI): il programma europeo congiunto ('JPI') è un'azione Co-fund destinata a sostenere programmi di ricerca e innovazione le cui priorità di ricerca sono definite congiuntamente dagli Stati Membri che vi aderiscono. MSCA - Marie Skłodowska-Curie Actions: azioni che finanziano la mobilità dei ricercatori.

Altri tipi di azioni

SME Instrument: questo strumento consente alle PMI di presentare idee, sfide specifiche e nuove soluzioni che siano innovative e altamente tecnologiche derivate dalla ricerca, da innovazioni di ordine sociale o da esigenze di servizi.

ERC - European Research Council: azione che sostiene i ricercatori eccellenti e i

loro team per svolgere ricerca di frontiera in settori e applicazioni nuove e emergenti che introducano approcci innovativi e non convenzionali.

Financial Instrument: azione volta a finanziare le Piccole e Medie Imprese nella loro fase di start-up, di crescita e di trasferimento attraverso strumenti di debito.

Prizes: “Recognition Prizes” per meriti scientifici già raggiunti; “Inducement Prizes” competizioni che inducono al raggiungimento di un obiettivo specifico.

Per quanto riguarda tali possibilità di finanziamento preme sottolineare che il consorzio Compasso nasce per costruire partnership progettuali di livello internazionale onde candidare progettualità incentrate sulle industrie creative e sull'economia della conoscenza.

8.4 Creative Europe

Il Programma “Creative Europe ” fornisce un sostegno alla salvaguardia e alla promozione della diversità culturale e linguistica europea, sostenendo un rafforzamento della competitività del settore, andando quindi a contribuire alla strategia di Europa 2020 e alle sue 7 flagship initiatives.

Creative Europe unisce il Programma “Culture 2007-2013”, “MEDIA” e “MEDIA Mundus programmes”, includendo anche una nuova struttura finanziaria per perfezionare l'accesso agli strumenti finanziari per le PMI e per le organizzazioni attive nel settore culturale e creativo. Il Programma partirà a gennaio 2014 per poi concludersi nel 2020; il budget assegnato ammonta a circa 1 miliardo e 293 milioni di €.

Gli obiettivi perseguiti sono i seguenti:

1. Supportare le capacità del settore europeo creativo e culturale in modo tale da permettere alle imprese di operare transnazionalmente.
2. Promuovere la circolazione transnazionale degli operatori e delle opere culturali e creative raggiungendo nuovi soggetti interessati in Europa e oltre i confini europei.
3. Rafforzare la capacità finanziaria del settore culturale e creativo, con particolare riguardo verso le piccole e medie imprese ed organizzazioni.
4. Supportare una politica di collaborazione transnazionale in modo da favorire lo sviluppo di politiche, innovazioni, costruzione di un pubblico di riferimento e lo sviluppo di nuovi modelli di business.

Le attività supportate dal Programma, divise in 3 strands (filoni), riguardano azioni volte al sostegno dell'intero settore creativo e culturale o al settore audiovisivo (terzo filone); nel dettaglio:

- Strand I: Cross-sectorial Strand addressed to all cultural and creative sectors: questo primo punto si divide a sua volta in:
 - Cultural and Creative Sectors Facility: Garanzie fornite ad appropriati intermediari finanziari, provenienti da ogni Paese, che partecipino al Creative Europe Programme. Oltre a ciò si provvederà a fornire intermediari finanziari con addizionali competenze specifiche nella valutazione dei rischi associati agli operatori del settore culturale e creativo.
 - Transnational policy cooperation: Riguarda un scambio transnazionale di know-how sui nuovi modelli di business, peerlearning, attività di networking tra gli operatori del settore e gli sviluppatori delle nuove policy, studi di mercato e di settore, attività di supporto al “Creative Europe Desks” network.
- Strand II: Culture Strand addressed to the cultural and creative sectors: Le attività incluse in questo filone mirano ad aumentare il numero di collaborazioni intersettoriali e transnazionali, stimolare il dialogo interculturale, promuovere lo

sviluppo di talenti emergenti. Per conseguire questi obiettivi verranno effettuate e promosse azioni specifiche e mirate al raggiungimento degli scopi prefissi.

- Strand III: MEDIA Strand addressed to the audiovisual sector: questo filone riguarda esclusivamente il settore audiovisivo. Le principali iniziative proposte riguardano:
 - Il supporto allo sviluppo di una offerta globale di acquisizione di nuove competenze, condivisione di conoscenze e iniziative di networking.
 - Il supporto agli operatori del settore audiovisivo per sviluppare opere audiovisive che presentino le maggiori potenzialità di circolazione transfrontaliera.
 - Assistenza e supporto al fine di agevolare le co-produzioni europee ed internazionali, inclusa la televisione.
 - La creazione di sistemi di supporto per la distribuzione di film europei non nazionali su tutte le piattaforme di vendita e commercializzazione di prodotti audiovisivi.
 - Una migliore circolazione dei film europei in tutto il mondo e dei film internazionali in Europa.
 - Il supporto a iniziative che presentino e promuovano una varietà di opere europee; sarà inoltre effettuata un'attività di supporto verso le iniziative che intendano incrementare la conoscenza e l'interesse del pubblico.
 - Il sostegno ad azioni innovative che testino nuovi modelli di business e strumenti che potrebbero venire influenzati dall'introduzione e l'utilizzo di tecnologie digitali.

Il budget complessivo a disposizione di Creative Europe (1,293 Miliardi di €) verrà ripartito tra i tre filoni assegnando:

- Il 15% del budget disponibile al "Cross-sectorial strand";
- Il 30% del budget disponibile al "Culture strand";
- Il 55% del budget disponibile al "MEDIA strand".

Al fine di implementare correttamente il Programma, la Commissione Europea adotterà un "piano di lavoro annuale" mediante la sottoscrizione di atti di esecuzione, in conformità con l'"advisory procedure". I piani di lavoro annuali definiscono gli obiettivi che dovranno essere perseguiti, i risultati attesi, le modalità di attuazione e l'importo totale del piano di finanziamento. Oltre a ciò, il piano di lavoro comprenderà anche una descrizione delle azioni da finanziare, un'indicazione degli importi stanziati per ciascuna azione e un calendario con le tempistiche di attuazione. Se il documento riguarderà delle sovvenzioni, dovranno essere descritte le priorità da soddisfare, i criteri fondamentali di valutazione e l'importo massimo del co-finanziamento.

Per quanto riguarda i criteri di eleggibilità, gli strands saranno aperti ai:

- Paesi in via di adesione, Paesi candidati e Paesi potenziali candidati che beneficino di una strategia di preadesione, in accordo con i principi e i termini generali per la partecipazione di questi Stati nei programmi dell'Unione stabiliti nei rispettivi accordi quadro, decisioni dei consigli di associazione o accordi simili.
- Stati EFTA che sono anche membri SEE, conformemente alle condizioni stabilite nell'accordo SEE.
- La Confederazione Elvetica, sulla base di accordi bilaterali da concludere tra il Paese e l'Unione Europea.
- Gli Stati che confinano con l'area UE, secondo le modalità definite con tali Paesi in seguito agli accordi quadro riguardanti la loro partecipazione ai Programmi dell'Unione Europea.

Il consorzio Compasso insieme con una delle società leader in tale settore, la IDP European Consultants (<http://idpeuropa.com>) portano avanti una serie di progetti caratterizzati da modelli di business innovativi basati sull'industria creativa e la sapiente coniugazione tra economia della conoscenza e la ricerca e sviluppo

9. Next step

9.1 Action Plan;

Di seguito, a valle del lavoro svolto finora, si daranno alcune indicazioni sintetiche ritenute di particolare importanza quali passi successivi e determinanti da perseguire per portare l'operazione Rubattino 87 ad un grado commerciale di forte interesse per potenziali partners, ossia:

1. Condivisione con i portatori d'interesse "interni" alla Aedes Sgr e al Fondo Leopardi (Board Sgr, azionisti fondo etc.) attraverso l'elaborazione di opportune presentazioni ad hoc da svolgere e sottoporre in maniera mirata;
2. Definizione strategia negoziale dal punto di vista tecnico-urbanistico nonché legale-procedurale e elaborazioni degli opportuni strumenti comunicativi per iniziare a confrontarsi e negoziare con il Comune di Milano. Si sottolinea che la base negoziale iniziale con il Comune di Milano sarà ovviamente la SLP assentita in passato alla Rubattino Srl (139.640 mq) onde virare successivamente verso una SLP di "qualità" con minori oneri di urbanizzazione ;
3. Definizione strategia negoziale con il portatore d'interesse INNSE al fine di determinare una possibile uscita dall'area (con relativo acquisto dell'immobile e aree di pertinenza);
4. Chiusura di accordi di pre-commercializzazione con gli operatori già pre-identificati;
5. Chiusura di accordi con potenziali co-investitori;
6. Definizione del Masterplan dell'area e del relativo Business Plan di sviluppo;
7. Redazione del Piano di sviluppo di Progetto con relativa ingegnerizzazione del phasing dei prodotti, delle tempistiche e del procurement dei servizi (Development Plan);
8. Avvio e chiusura iter procedurale ed amministrativo-urbanistico.

E' ovvio che sarà necessario definire con estrema puntualità l'exit strategy di Aedes Sgr e del relativo fondo da essa gestito.

9.2 Conclusioni.

L'obiettivo generale è la ridefinizione – o l'inserimento – in tale area di funzioni di rango metropolitano ed internazionale in grado di potenziare il ruolo di "centri", "porte" e "dorsali" che le stazioni, i parchi territoriali, gli urban district stanno progressivamente assumendo all'interno dei processi più avanzati di rigenerazione urbana: cluster urbani produttori di nuovi luoghi della città, capaci di generare forze che si diramano nell'armatura urbana alimentate dalle nuove economie della riqualificazione e dell'esperienza culturale, dalle risorse per il progetto provenienti dalla dimensione sostenibile dello sviluppo, dalla valorizzazione delle risorse culturali e delle identità locali come fattori competitivi per la localizzazione di attività capaci di agire sulla città, riconnettendola al network di città-nodo dello spazio europeo e rendendola pronta ad affrontare con protagonismo il "secolo urbano" che abbiamo di fronte.

La qualità economica di un intervento a scala urbana risiede in diversi fattori:

- la capacità di produrre occasioni di sviluppo autopropulsivo duraturo nel tempo e
- crescita economica dell'area urbana in cui si inserisce;
- il bilanciamento tra qualità tecnica, tempi, efficienza attuativa e costo globale per
- evitare diseconomie nelle fasi di sviluppo, progettazione e realizzazione dell'opera, nonché nella sua gestione e manutenzione;
- La definizione di un mix funzionale fortemente allineato alle esigenze degli operatori specializzati attraverso un oculato ed equilibrato consumo della

superficie costruibile.

Da tali input deriva infatti il minor consumo delle superfici precedentemente assentite, in quanto ad una eventuale maggiore quantità di superficie costruibile soggetta a forti problemi di assorbimento da parte del mercato, si è privilegiato una definizione puntuale e “qualitativa” degli spazi e delle relative destinazioni d’uso, ovviamente con un carico di oneri di urbanizzazione decisamente minore.

Tale dimensione “qualitativa” è ovviamente rafforzata dalla necessità di rimuovere l’industria INNSE dal sito magari preservando e ricollocando la forza lavorativa esistente.

Una trasformazione urbana di qualità genera benefici economici sia per gli investitori (Privato economico), sia per il Pubblico, che per i cittadini (Privato collettivo); attira investimenti generando sviluppo e nuove opportunità di lavoro.

I benefici potenziali devono essere considerati e assunti fin dalla nascita del programma di rigenerazione che, nella sua valutazione, deve evidenziare le utilità e i benefici più larghi (pubblici e privati) generati dagli investimenti di riqualificazione (pubblici e privati).

È importante determinare i presupposti finanziari ottimali per le trasformazioni, in particolare favorendo le condizioni che danno maggior spazio all’investimento privato e alle sue ricadute pubbliche.

È fondamentale, in tal senso, il ruolo dell’investimento pubblico come innesco all’investimento privato, a partire da un uso intelligente del patrimonio immobiliare pubblico come leva, anche economico-finanziaria, per gli investimenti privati.

Ogni processo di trasformazione urbana è accompagnato da un potenziale rischio d’impresa. Tutti i rischi vanno valutati nella fase iniziale del processo attraverso dettagliati studi di fattibilità che identifichino, anche attraverso più ipotesi di scenario complessivo, le destinazioni d’uso più appropriate, in relazione ai costi potenziali di intervento stimati nel modo più realistico possibile.

Solo in questa fase infatti di maggiore approfondimento progettuale sarà possibile dettagliare un phasing di progetto puntuale allineato alle necessità “ingegneristiche e di mercato” dei prodotti immobiliari immaginati.

È perciò fondamentale che il modello di business dello sviluppo immobiliare, la sua governance, la progettazione economica e finanziaria nonché la gestione del progetto per l’intero suo ciclo di vita nascano insieme ad esso e siano coerenti con gli strumenti pianificatori e programmatici generali, in modo da rispettare, nel processo attuativo, le strategie di lungo periodo che la città si è data.

ALLEGATI

I_ INFRASTRUCTURES

2_ FACILITIES

3_ ROAD ANALYSIS

4_ PUBLIC TRANSPORTS

5_ GREEN INFRASTRUCTURE

6_ ANALYSIS OF THE MAIN PUBLIC FACILITIES

7_ SCENARIO 1

8_ SCENARIO 1

9_ SCENARIO 2

10_ SCENARIO 2

11_ SCENARIO 3

12_ SCENARIO 3

Team Avalo



Pietro Reina, Project Coordinator
Giovanni Smaldone, Project Development consultant
Paolo Ranieri,
Barbara Palazzi,
Dario Di Summa,
Federico Bianchi.

Partners



IBB is a leading real estate consultancy with a global approach. Its main clients are real estate investment funds, private equity funds and developers all around Italy and Europe. Its know-how is based on having a strong expertise in retail and entertainment/leisure centers and on urban regeneration schemes with a mixed-use development approach.



COMPASSO, Educational design agency, knowledge exchange, and research group. Networking high-profile international organisations and practitioners of the Creative and Educational Industries, operating as an 'Intermediary Agency' bridging Industry and Academia in the design and development of an active 'Knowledge Economy'. COMPASSO delivers to the Creative Hub an integrated management system that can fulfil the dual role of business incubator and guarantor/coordinator of public-private programmes for the generation of: Connective/Synergic Models between Industry and Academia for Social & Professional Empowerment; facilitating Common Programmatic Platforms between Public and Private sectors; International Cultural Platforms, and local commerce