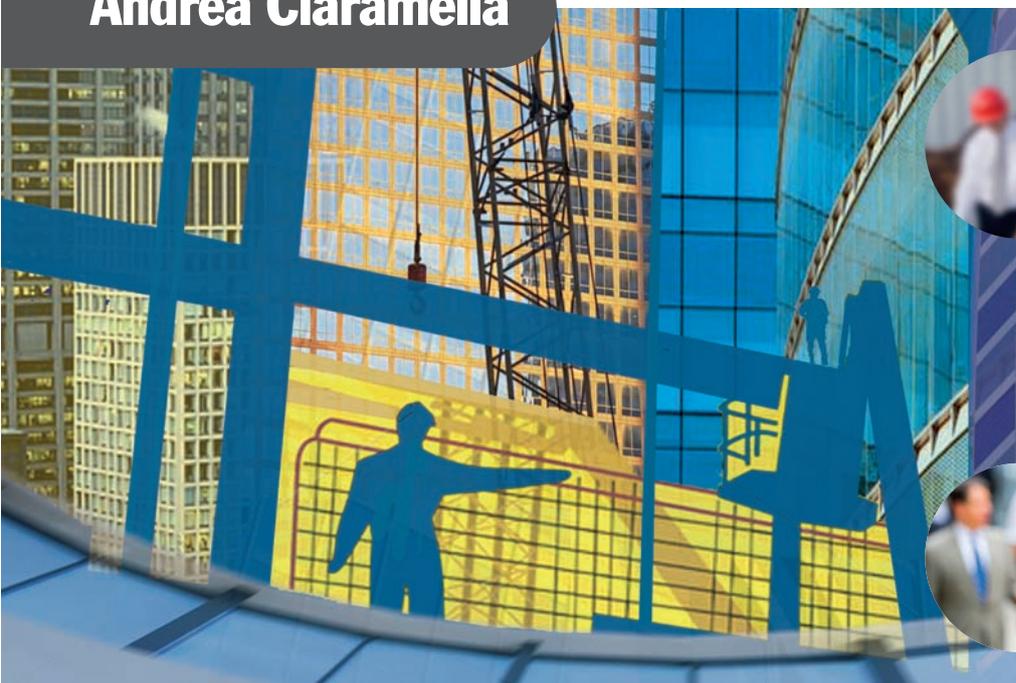


REAL ESTATE MANAGEMENT

# Property Management per le imprese

Localizzazione, trasformazione e gestione  
del patrimonio immobiliare aziendale:  
esigenze, criticità, soluzioni

**Andrea Ciaramella**



**FRANCOANGELI**

## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



**Andrea Ciaramella**

# Property Management per le imprese

Localizzazione, trasformazione e gestione  
del patrimonio immobiliare aziendale:  
esigenze, criticità, soluzioni



**FRANCOANGELI**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# Indice

<b>Presentazione</b> , di <i>Antonio Colombo</i>	pag.	11
<b>Prefazione</b> , di <i>Oliviero Tronconi</i>	»	13
<b>Introduzione</b>	»	17
<b>1. Produzione industriale e industria dei servizi</b>	»	23
1.1. La terza rivoluzione industriale	»	23
1.2. Globalizzazione e new economy	»	26
1.3. “Service economy model” e “industrial production model”: il caso di Milano	»	29
1.4. La società dei servizi e dell’informazione	»	33
1.4.1. La relazione tra terziario e industria: la domanda di servizi destinati al settore produttivo	»	35
1.4.2. Qualità dei servizi e qualità delle risorse umane	»	37
1.4.3. Relazioni tra beni e servizi	»	38
1.4.4. Marketing dei servizi	»	39
1.4.5. Qualità dei servizi e innovazione organizzativa: l’orientamento al risultato	»	40
1.4.6. Il terziario avanzato e i servizi innovativi	»	41
1.5. Le dimensioni dell’industria italiana	»	43
<b>2. Trasformazione dell’impresa e nuovi “contenitori”</b>	»	53
2.1. Dalle grandi fabbriche alle reti di imprese: evoluzione delle necessità spaziali e localizzative dell’industria	»	53
2.2. Luoghi della produzione, competitività, specializzazione	»	58
2.3. Caratteristiche degli edifici industriali tradizionali	»	63
2.4. Gli spazi per la produzione: requisiti e prestazioni	»	64
2.4.1. Dimensionamento degli edifici destinati alla produzione industriale	»	66
2.4.2. Definizione degli spazi e delle caratteristiche distributive: lo studio del layout	»	69
2.4.3. Visibilità e immagine	»	72

2.5. Spazi per la produzione: parametri dimensionali e alcune tendenze recenti	pag.	73
2.5.1. Light industrial building	»	80
2.5.2. Artisan labs	»	81
2.5.3. Labs & technological building	»	81
2.6. L'approccio alla realizzazione della sede o dello stabilimento produttivo: due modelli contrapposti	»	81
2.6.1. Approccio "tradizionale": la gestione spontanea delle problematiche edilizie/immobiliari	»	82
2.6.2. Approccio speculativo o "built to suit": il contributo degli operatori specializzati	»	83
2.7. Caratteristiche degli insediamenti industriali: tipologie ricorrenti	»	85
2.7.1. Insediamenti a "isola"	»	86
2.7.2. Insediamenti a "recinto"	»	87
2.7.3. Insediamento a sviluppo lineare	»	87
2.7.4. Casa e azienda	»	88
2.7.5. Insediamento produttivo in contesto consolidato	»	89
2.8. La domanda di insediamenti di nuovo tipo	»	89
<b>3. Attività di impresa e patrimonio immobiliare strumentale</b>	»	93
3.1. I criteri localizzativi delle imprese industriali	»	93
3.1.1. I livelli geografici della localizzazione	»	94
3.1.2. Modelli e teorie della localizzazione a livello regionale: lo "sviluppo circolare cumulativo"	»	95
3.1.3. Competitività e attrattività: il caso della regione urbana milanese	»	97
3.2. I principali fattori di attrazione	»	100
3.2.1. I Costi di insediamento	»	101
3.2.2. La disponibilità e qualità delle risorse	»	102
3.2.3. Relazione con il contesto e prossimità ai mercati	»	102
3.2.4. Accessibilità	»	103
3.3. Localizzazione e competitività delle imprese	»	103
3.4. Attività industriale e patrimonio immobiliare strumentale: nuovi "contenitori" e diverse forme di utilizzo	»	104
3.4.1. La gestione delle problematiche immobiliari da parte dell'impresa	»	106
3.4.2. Gli assetti immobiliari aziendali italiani	»	107
3.5. Attività d'impresa e proprietà immobiliare: alcune problematiche ricorrenti	»	119
3.5.1. Problematiche localizzative	»	119
3.5.2. Problematiche edilizie	»	121

3.5.3. Problematiche gestionali	pag. 125
3.6. Costruzione della nuova sede o nuova localizzazione: le criticità emergenti	» 129
3.6.1. Definizione delle esigenze: una condizione essenziale	» 129
3.6.2. Problematiche edilizie	» 129
3.6.3. Problematiche logistiche	» 130
3.6.4. Pianificazione dei tempi	» 130
3.6.5. Gestione economica e finanziaria	» 130
3.6.6. Dismissione della vecchia sede	» 131
3.7. Ampliamento o ristrutturazione: criticità emergenti	» 134
3.7.1. Fattibilità dell'intervento	» 134
3.7.2. Pianificazione dei tempi	» 134
3.7.3. Gestione economica e finanziaria	» 134
3.8. Razionalizzazione degli spazi e riconfigurazione: criticità emergenti	» 135
3.8.1. Analisi delle esigenze	» 135
3.9. Gestione degli immobili e dei servizi a supporto dell'azienda: alcune soluzioni adottate dalle imprese	» 135
3.9.1. Approccio tradizionale	» 135
3.9.2. Outsourcing parziale	» 136
3.9.3. Global service	» 137
3.9.4. Il modello delle grandi imprese multinazionali: il total facility management	» 140
3.10. Gestione dei servizi: le criticità emergenti	» 141
3.10.1. Analisi delle esigenze	» 141
3.10.2. Individuazione del fornitore/mappa dell'offerta	» 141
3.10.3. Predisposizione del capitolato e contratto	» 142
3.10.4. Verifica e misurazione dei risultati	» 142
<b>4. Capitali di rischio e investitori professionali a supporto delle imprese</b>	» 145
4.1. Private equity, venture capital, business angels	» 146
4.2. Ruolo del private equity e del venture capital in Italia	» 147
4.3. Strumenti finanziari a supporto delle problematiche immobiliari delle imprese	» 152
4.3.1. La locazione finanziaria o leasing	» 154
4.3.2. Lo spin-off immobiliare	» 160
4.3.3. Fondi immobiliari: investitori professionali per sviluppare e gestire gli immobili strumentali	» 162
4.3.4. Fondi di investimento immobiliare e immobili di impresa: l'esperienza di un fondo immobiliare dedicato	» 170

4.4. Strategie immobiliari per le imprese: le informazioni alla base del processo decisionale	pag. 173
4.4.1. La due diligence immobiliare	» 174
4.5. Strategie immobiliari per le imprese: ruolo degli operatori immobiliari professionali	» 177
4.5.1. L'analisi dei progetti di sviluppo da parte degli operatori professionali	» 178
4.5.2. Il processo decisionale	» 178
4.5.3. Caratteristiche del processo di sviluppo immobiliare	» 179
<b>5. Impresa e gestione del patrimonio immobiliare strumentale. Una ricerca sul campo</b>	» 183
5.1. Obiettivi della ricerca e metodologia d'indagine	» 183
5.2. Criteri di scelta del campione	» 184
5.3. Gli ambiti d'analisi	» 185
5.3.1. Cambiamenti insediativi delle aziende	» 186
5.3.2. Gestione del patrimonio immobiliare	» 187
5.3.3. Gestione dei servizi	» 187
5.4. La raccolta dei dati	» 187
5.5. I casi analizzati: alcuni esempi paradigmatici	» 191
5.5.1. Azienda di prodotti plastici (Milano Ovest)	» 191
5.5.2. Azienda di carpenteria metallica (Milano Ovest)	» 194
5.5.3. Azienda di lavorazione vetro (Milano Ovest)	» 196
5.5.4. Azienda alimentare (Milano Sud)	» 198
5.5.5. Cartiera (Milano Nord)	» 200
5.5.6. Azienda di componentistica ottica (Milano Sud)	» 202
5.5.7. Azienda di bottoni (Milano Nord)	» 204
5.5.8. Azienda di telecomunicazioni (Milano città)	» 206
5.6. Esiti dell'indagine	» 209
5.6.1. Le piccole-medie imprese: modalità di approccio ai problemi immobiliari	» 210
5.6.2. Grandi imprese e multinazionali: modalità di approccio ai problemi immobiliari	» 212
5.7. Considerazioni conclusive	» 216
<b>6. Gestione d'impresa e problematiche localizzative: una ricerca sul campo</b>	» 219
6.1. Obiettivi e metodologia dell'analisi	» 220
6.2. Analisi delle quotazioni e studio della matrice dei valori immobiliari	» 221
6.3. Analisi dell'incidenza di oneri e indici	» 223
6.3.1. Analisi degli indici di utilizzazione fondiaria (Uf) per i comuni analizzati	» 227

6.3.2. Analisi dei risultati ottenuti riferiti agli indici di Uf dei comuni analizzati	pag. 227
6.4. Conclusioni	» 228
<b>7. Attrattività e competitività territoriale: il ruolo della pubblica amministrazione</b>	» 231
7.1. La competizione tra i sistemi-Paese: il ruolo delle città e del territorio	» 233
7.2. La pubblica amministrazione locale (PAL): ruolo e responsabilità nella promozione del territorio	» 236
7.3. Osservatorio Permanente sulla Pubblica Amministrazione Locale (OPPAL): i risultati della ricerca	» 240
7.3.1. Misurazione dell'efficienza dei processi conces- sori delle Pubbliche Amministrazioni Locali	» 243
7.3.2. Misurazione dell'efficienza nel settore urbanisti- co ed edilizio	» 244
7.3.3. Misurazione dell'efficienza nell'ambito delle autorizzazioni per le medie strutture di vendita	» 246
<b>8. Attività di impresa e tipologie immobiliari emer- genti</b>	» 249
8.1. Il complesso immobiliare industriale isolato: i “flag building”	» 251
8.1.1. Dalla vecchia alla nuova sede (Texa)	» 252
8.1.2. Spazi terziari e magazzino: un progetto integrato (Nice)	» 255
8.1.3. Comunicare la filosofia aziendale: il concorso di progettazione (Salewa Oberalp)	» 261
8.2. Il parco industriale	» 263
8.2.1. Solvay Solexis (Rosignano, Ferrara, Bussi sul Tirino)	» 266
8.2.2. Consorzio aree industriali Terni – Narni – Spoleto	» 268
8.2.3. Società aree industriali e artigianali SAIA	» 271
8.3. Il parco scientifico tecnologico	» 275
8.3.1. VEnice GAteway for Science and Technology – VEGA	» 277
8.3.2. Kilometro Rosso	» 283
8.3.3. Area Science Park	» 287
8.3.4. Collina degli Erzelli	» 292
8.4. Il parco di ricerca universitario	» 295
8.4.1. Parco Scientifico Biomedico RAF	» 295
8.4.2. Polo Universitario Padano	» 297
8.5. Il parco eco-industriale	» 300

8.5.1. Area Industriale I Macrolotto di Prato	pag. 303
8.5.2. Parco Industriale ZIU: Udine – Pavia di Udine – Pozzuolo del Friuli	» 306
8.5.3. Environment Park Spa	» 308
8.6. L'energy park	» 311
8.6.1. Hydrogen Park Porto Marghera	» 311
8.6.2. Energy Park Vimercate – SEGRO	» 313
8.7. Il parco logistico	» 317
8.7.1. Polo Logistico di Piacenza	» 319
8.7.2. Innova Business Park Arese	» 324
8.7.3. Eastgate Park Portogruaro	» 326
8.7.4. Logistic Park Serenissima	» 329
8.8. Il distripark	» 331
8.8.1. Pacorini Distripark	» 332
8.8.2. Prà Distripark Europa – PDE	» 334
<b>Bibliografia</b>	» 337
<b>Ringraziamenti</b>	» 343
<b>Gli autori</b>	» 345

---

## Presentazione

di *Antonio Colombo*, Direttore Generale Assolombarda

Il cambiamento della struttura produttiva più visibile avvenuto a Milano negli ultimi trent'anni è certamente il grande sviluppo del settore terziario. Su questo nuovo fenomeno si sono concentrati molti studi, aggiornamenti normativi, investimenti, aspettative, anche in campo immobiliare e di governo del territorio.

Il potenziale innovativo che percorre lo sviluppo del settore terziario, coinvolge, però, pienamente anche il settore industriale. È, infatti, da innovazioni industriali che hanno avuto origine servizi ormai connaturati con la nostra vita quotidiana e, d'altro canto, l'evoluzione del settore manifatturiero è avvenuta largamente a ridosso della rivoluzione industriale terziaria; l'industria è, infatti, committente di nuovi servizi e utilizzatrice di questi. Come scrive Andrea Ciaramella, vi è una sorta di "compenetrazione" tra settore terziario e settore produttivo, il cui esito è una metamorfosi della manifattura che porta con sé una diversa istanza anche in termini di spazi per la produzione e della loro organizzazione; di localizzazione e relazione con il contesto.

Le situazioni per le quali un'impresa si trova nelle condizioni di dover cambiare, ristrutturare o ampliare la propria sede sono molteplici: crescita o diminuzione della produzione, inserimento di nuove funzioni; inserimento di nuovi servizi; conversione o modifica del ciclo produttivo; concentrazione della produzione; cambiamento del contesto urbano; modifica del contesto normativo e altre ancora. In tutti questi casi l'impresa si trova ad affrontare, a diversi gradi, anche problematiche legate all'ambito localizzativo, connesse, quindi, alla qualità del contesto territoriale e del suo governo; all'ambito insediativo, relative alla qualità e alla regolamentazione dell'area produttiva o a quello strettamente immobiliare, legato alla gestione e valorizzazione della sede produttiva.

Per diversi motivi, tra cui rilevante è la peculiare struttura del nostro tessuto produttivo, costituito principalmente di piccole e medie imprese, questo

insieme di trasformazioni e di problematiche del produttivo manifatturiero è stato finora poco percepito e considerato. È emblematico il fatto che, pur rappresentando l'Italia il secondo mercato immobiliare industriale europeo per dimensione, siano tuttora un'eccezione gli strumenti di governo del territorio che trattano in modo adeguato il tema delle aree industriali.

Da questo punto di vista Assolombarda, grazie al lavoro di accompagnamento che svolge nei confronti delle proprie imprese associate sulle problematiche territoriali, ha avuto la possibilità di cogliere già da tempo questa nuova domanda emergente. È stato questo il punto di incontro e di avvio della collaborazione con il prof. Oliviero Tronconi e con il prof. Andrea Ciaramella del Laboratorio Gesti.Tec del Politecnico di Milano.

Partnership che si è rivelata particolarmente significativa per l'ampiezza di raggio con la quale si è sviluppata e che ha permesso di indagare molti e diversi aspetti delle problematiche insediative e immobiliari delle imprese, sempre con l'obiettivo di fornire loro strumenti che le mettano in condizioni di affrontare nel modo migliore queste problematiche.

Tale approccio mi pare pervada positivamente questo volume, che ha il merito di trattare il tema del *property management* pensando anche alle PMI e di indagarlo in modo sistematico, aperto e multidisciplinare, attingendo dai settori più innovativi del terziario per metterli a disposizione delle aziende nel loro complesso.

Milano 7 settembre 2010

---

## Prefazione

di *Oliviero Tronconi*

Tra la fine dell'800 e i primi anni del XX secolo la struttura industriale creata nei Paesi occidentali raggiunge un elevato livello di consolidamento sociale e sviluppo produttivo.

Questo nuovo periodo, durato fino agli anni Trenta, è stato chiamato "era della produzione di massa" e, come dice il nome, l'attività industriale fu focalizzata sull'elaborazione e il perfezionamento dei meccanismi della produzione di massa, che progressivamente abbassarono il costo unitario dei prodotti.

La strategia industriale era semplice e lineare: l'azienda che offriva un prodotto standard al prezzo più basso era quella che vinceva. Tutto ciò è stato sintetizzato dalla frase di Henry Ford I che, rispondendo a un suggerimento in favore di una produzione diversificata, disse ai nuovi venditori: "Dategliela (la Ford modello T) di qualsiasi colore, purché sia nero".

L'attenzione del management era focalizzata all'interno sull'efficienza dei meccanismi di produzione.

Ne derivò un complesso di percezioni, atteggiamenti e preferenze manageriali che più tardi furono conosciute come "mentalità di produzione"<sup>1</sup>.

A partire dagli anni Trenta iniziò a manifestarsi il passaggio dall'attenzione alla produzione all'attenzione al mercato.

Il marketing, la promotion, la pubblicità, la vendita e gli altri modi di influenzare il consumatore divennero le principali preoccupazioni del management.

«Contrariamente a prima, il nuovo segreto del successo cominciò a trasferirsi dall'"orientamento alla produzione" all'"orientamento al mercato»<sup>2</sup>.

Fu dopo la Seconda Guerra Mondiale, e più precisamente una volta ultimata la ricostruzione postbellica, alla metà degli anni Cinquanta, che avvenne

<sup>1</sup> Ansoff H.I. (1980), *Management strategico*, Etas Libri, Milano.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

nimenti accelerati e nuovi cominciarono a cambiare ulteriormente confini, struttura e dinamiche dell'ambiente economico.

Le aziende furono sempre più costrette a confrontarsi con nuove inaspettate sfide.

«Gli scenari socioeconomici mutano, la turbolenza ambientale tende sempre più a istituzionalizzare le sue caratteristiche congiunturali e così anche l'impresa, la sua struttura, la sua stessa concezione organizzativa devono cambiare per adeguarsi alla realtà esterna» (Dioguardi G., 1983)<sup>3</sup>.

Le trasformazioni investono anche la società e i comportamenti dell'uomo nel loro complesso (principi, sistemi di valore).

Siamo coinvolti in una trasformazione epocale che si verifica sotto il segno dell'innovazione tecnologica, grazie soprattutto all'effetto della diffusione di nuove tecnologie traenti legate prevalentemente al campo dell'informazione.

Diversi autori hanno coniato nuovi termini per esprimere l'enorme portata del cambiamento nella sfera economica ed individuare i caratteri della nuova fase storica: post-industriale, super-industriale, post-moderno, ecc.

Quello che possiamo definire come "nuovo ciclo economico" si basa su una diversa dinamica dei fattori produttivi, che danno origine a nuove forme di organizzazione del lavoro all'interno e all'esterno delle imprese.

Le imprese si trovano ad operare in un mercato fortemente diversificato che richiede una forte elasticità organizzativa, procedure e personale flessibile ed una maggiore capacità nel trattare le informazioni che sono necessarie in numero sempre maggiore.

Siamo entrati in un nuovo ambiente economico ad elevata competizione.

Su queste tematiche, quelle del management e più in generale sulle trasformazioni delle imprese e del mercato si è molto riflettuto e scritto.

Molta minore attenzione è stata invece riservata agli spazi di lavoro e alle problematiche immobiliari delle imprese.

Il libro di Andrea Ciaramella affronta ad ampio spettro le trasformazioni che hanno caratterizzato gli spazi di lavoro, in stretta correlazione alla profonda evoluzione che ha contraddistinto tutte le organizzazioni e le nuove esigenze e dinamiche che in questo ambito stanno significativamente emergendo ed affermandosi.

Il libro affronta anche la dimensione territoriale connessa alle problematiche insediative delle imprese.

In una fase di crescente globalizzazione dei mercati, la delocalizzazione può costituire per molte organizzazioni una scelta largamente condizionata ed imposta dalle circostanze del mercato.

Da questa situazione emerge con sempre maggior rilevanza il problema dell'inevitabile competizione a livello mondiale tra i territori e il rilievo economico e sociale determinato dalla loro capacità attrattiva.

<sup>3</sup> Dioguardi G. (1983), *Nuovi modelli organizzativi per l'impresa*, Etas Libri, Milano.

Molti altri sono i temi affrontati e brillantemente risolti ed esposti dall'autore. Troppi per essere anche solo accennati in questa breve presentazione.

È però necessaria un'ultima, ma importante notazione.

Lo stimolo alla realizzazione di questo approfondito ed interessante lavoro è in larga parte il portato della proficua collaborazione che da anni abbiamo instaurato, come Laboratorio GestiTec del Politecnico di Milano, con il Settore Territorio di Assolombarda e con quelli che sono ormai nella nostra considerazione buoni amici: Vittorio Biondi ed Emanuela Curtoni.

Una collaborazione sul piano formativo e della ricerca che ci ha arricchito e stimolato ad operare verso nuove direzioni di studio, in questo sostenuti dai nostri giovani e capaci collaboratori gli architetti Manuela Guffanti, Giorgio Da Rold e Paolo Trabucchi.

A tutti loro e ad Assolombarda un grande ringraziamento e l'auspicio di poter continuare con loro questa piacevole e stimolante avventura nell'universo delle problematiche immobiliari e territoriali, di quel mondo imprenditoriale italiano, che costituisce la prima e più importante ricchezza del nostro Paese.



---

## Introduzione

Questo testo nasce sulla base delle attività di studio e di ricerca svolte nell'ambito della collaborazione tra Assolombarda – Settore Territorio e Laboratorio GestiTec del Dipartimento BEST del Politecnico di Milano, a partire dal 2004.

Gli incontri con le imprese associate, le attività di ricerca sul campo e i dibattiti scaturiti nell'ambito dei seminari hanno permesso di dare evidenza ai molteplici cambiamenti che riguardano il rapporto tra attività d'impresa e patrimonio immobiliare.

Il testo propone un percorso che evidenzia i più importanti cambiamenti del mondo produttivo e cerca di delineare alcuni strumenti utili alla soluzione delle problematiche edilizie/immobiliari delle imprese industriali.

Il primo e secondo capitolo sono dedicati alla trasformazione dell'industria e del suo legame con il territorio, in particolare a seguito del processo di transizione verso un tipo di società che è stato definito "post industriale". Il concetto di società postindustriale attiene essenzialmente ai mutamenti nella struttura sociale, alle trasformazioni che si producono nella vita economica e nella struttura professionale, ai nuovi rapporti che si stabiliscono tra la teoria e la pratica sperimentale, tra la scienza e la tecnologia. Ne conseguono alcuni aspetti determinanti che si associano al passaggio dall'economia dei beni a quella dei servizi: la prevalenza dei professionisti e dei tecnici; la centralità del sapere teorico; la gestione dello sviluppo tecnico e il controllo normativo della tecnologia; la creazione di una nuova tecnologia intellettuale.

In realtà, il termine post-industriale non indica un mondo senza industria, ma suggerisce che l'industria non è più l'unico asse portante dell'economia, delle attività produttive, delle relazioni umane e sociali.

Ciò che caratterizza in maniera sostanziale la società post-industriale è l'informazione.

Il controllo dell'informazione, dei suoi linguaggi, delle sue procedure e dei suoi flussi è divenuto decisivo. Produrre e vendere informazioni definisce le nuove gerarchie di potere e ricchezza, di dominio, libertà e determina importanti trasformazioni in termini di impatto sul territorio e localizzazione delle unità produttive.

La diffusione della conoscenza e dell'informazione lungo tutta la catena produttiva contribuisce in modo rilevante a modificarne i modi di produzione, mentre la progressiva saturazione del mercato dei prodotti a largo consumo richiede un sempre maggiore ricorso a nuovi prodotti con una drastica riduzione dei tempi di commercializzazione. La drastica diminuzione delle scorte di materie prime e semilavorati, con notevoli vantaggi in termini di costi e di spazi all'interno degli stabilimenti, rappresenta un'immediata conseguenza di questa nuova articolazione della produzione.

Alcuni mutamenti hanno inevitabilmente comportato conseguenze evidenti sull'architettura industriale e sugli aspetti localizzativi delle imprese; è facile comprendere come l'affermazione e il consolidarsi della divisione internazionale del lavoro, la globalizzazione dei processi industriali e la dinamica dei nuovi paesi industrializzati, abbiano contribuito a una profonda rivisitazione delle strategie produttive e delle interrelazioni tra economia e territorio.

Questa profonda trasformazione determina nuove emergenze insediative, non più corrispondenti alla tradizionale classificazione delle destinazioni d'uso in base alla loro funzione prevalente (terziario, residenziale, produttivo, commerciale).

In un mondo caratterizzato dallo scambio, dalla comunicazione e dall'interdisciplinarietà sono necessari modelli di sviluppo edilizio/immobiliare in cui prevale la capacità di supportare adeguatamente l'ampia gamma dei servizi e la complementarietà e integrazione delle funzioni.

Il terzo capitolo si propone di analizzare due principali aspetti legati alle problematiche insediative delle imprese, il primo a carattere territoriale, il secondo riferito alle caratteristiche tipologiche degli edifici e alle modalità di gestione del patrimonio strumentale da parte delle imprese.

Relativamente al primo, vengono evidenziati i fattori che più di altri spingono le industrie a rimanere localizzate nelle aree metropolitane; in particolare si affronta sinteticamente il caso del territorio milanese, facendone emergere i punti di forza e debolezza in termini di attrattività. In sostanza si vuole rappresentare quali elementi permettono all'area metropolitana milanese di confermare e, se possibile rafforzare, la propria vocazione industriale.

Il secondo riguarda le caratteristiche tipologiche degli edifici dedicati alla produzione industriale.

Infatti, anche in ragione delle profonde trasformazioni che hanno interessato nel tempo l'attività produttiva, l'edificio industriale ha trasformato nel tempo i propri caratteri tipologici.

Come in parte è avvenuto per altri settori dell'edilizia, questi cambiamenti sono connessi non solo all'introduzione di nuove tecniche costruttive o nuovi materiali, ma soprattutto all'evoluzione del concetto di industria stessa, intesa sia come luogo, che come organizzazione dei processi produttivi.

Molti impianti industriali sono caratterizzati da contenitori "puliti", da ambienti sempre più confortevoli, "informatizzati" e occupano un numero sempre minore di addetti; l'applicazione dell'automazione inoltre ha portato la progressiva diminuzione della dimensione delle macchine e come conseguenza della dimensione degli stabilimenti; non da ultima, l'introduzione di normative sull'ambiente e sulla sicurezza che porta a un'industria meno inquinante e quindi maggiormente compatibile con altre funzioni urbane.

Come conseguenza gli spazi produttivi si sono ridimensionati e in molti casi sono diventati obsoleti.

In considerazione di questi elementi è possibile affermare che ciò che si è modificato, a partire dalla terza rivoluzione industriale e come risultato di cambiamenti avvenuti su scala globale è, in via definitiva, il rapporto tra attività produttiva e "contenitore" della produzione.

Questo rapporto tra attività industriale e "contenitore" strumentale è strettamente dipendente dalle esigenze della produzione ed esprime differenti modalità di interazione tra le diverse esigenze edilizie/immobiliari e i metodi di gestione adottati. Proprio la modalità di approccio alle problematiche che riguardano il patrimonio edilizio/immobiliare, costituisce la differenza più rilevante tra grandi e medio-piccole imprese.

Sulla base delle esperienze osservate, la maggior parte delle organizzazioni affronta i problemi connessi alla gestione del proprio patrimonio strumentale solo nel momento in cui si presentano circostanze che possono minacciarne o comprometterne la funzionalità.

Questa parte del testo evidenzia le problematiche di tipo immobiliare che interessano con maggior frequenza le imprese, anche in ragione dell'accresciuta complessità degli edifici e della loro maggiore interazione funzionale con gli impianti produttivi; l'obiettivo è quello di individuare quali siano le principali cause del loro manifestarsi e le modalità di pianificazione e programmazione degli interventi.

Infatti, così come è avvenuto in molti paesi prima dell'Italia, alcune metodiche di gestione e alcuni strumenti possono contribuire a risolvere le problematiche immobiliari o, almeno in parte, offrire soluzioni percorribili dall'impresa: modalità sempre più spinte di esternalizzazione e outsourcing, sistemi di controllo sofisticati, ricorso a strumenti finanziari che coinvolgono direttamente gli immobili e/o le società immobiliari, rappresentati nel quarto capitolo.

Naturalmente, come accade in ogni comparto e settore industriale, anche quello immobiliare è un settore che richiede una profonda conoscen-