



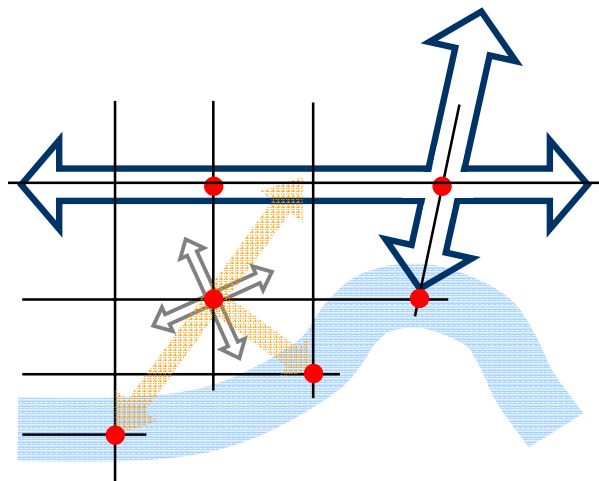
COMUNE DI CUNEO

---



## STUDIO DI FATTIBILITA'

STUDIO DI FATTIBILITÀ FINALIZZATO ALLA INDIVIDUAZIONE DELLE CONDIZIONI TECNICHE, URBANISTICHE, AMBIENTALI, ECONOMICO-FINANZIARIE E GIURIDICO-GESTIONALI PER LA REALIZZAZIONE DELLA "PORTA TERRITORIALE DEL SISTEMA PORTUALE INTEGRATO LIGURE PIEMONTESE" E DELLA "PORTA URBANA DI CUNEO"



## RAPPORTO FINALE VOLUME PRIMO: IL PROGETTO

Novembre 2008



## Sommario

<b>1. IL RAPPORTO FINALE .....</b>	<b>3</b>
1.1. VERSO UNA NUOVA STAGIONE .....	3
1.2. CONTENUTI E STRUTTURA DEL RAPPORTO .....	4
<b>2. LO STATO DELL'ARTE .....</b>	<b>5</b>
2.1. IL PROGRAMMA SISTEMA: PUNTO DI ARRIVO E PUNTO DI PARTENZA .....	5
2.1.1. Cuneo non è più sola .....	5
2.1.2. La costruzione di un Progetto di Territorio .....	6
2.1.3. Gli ingredienti infrastrutturali .....	7
<b>3. PARTE PRIMA: IL PROGETTO .....</b>	<b>9</b>
3.1. IL PUNTO DI VISTA: STRUMENTI PER LA COSTRUZIONE DEL PROGETTO .....	9
3.1.1. La logistica del territorio: approcci di pianificazione e di governance .....	9
3.1.2. Il governo dei sistemi logistici territoriali .....	10
3.1.3. Politiche di ottimizzazione di un sistema logistico territoriale .....	13
3.1.4. La capacità di attrazione di investimenti in attività logistiche .....	16
3.1.5. Il distretto logistico e le facilitazioni per gli investitori (distripark o logisticpark) .....	22
3.2. UN MODELLO LOGISTICO "SU MISURA" .....	25
3.2.1. La logistica per le filiere agroalimentari: un progetto avviato .....	25
3.2.2. Le strutture logistiche specializzate e l'integrazione dei sistemi di trasporto e logistica .....	28
3.2.3. Aspetti localizzativi e funzionali delle strutture logistiche per il rilancio .....	29
3.2.4. Il modello logistico diffuso .....	32
3.3. LA VALUTAZIONE ECONOMICO / TERRITORIALE DEL MODELLO .....	47
3.3.1. Integrazione logistico-territoriale e riduzione del costo totale logistico .....	47
3.3.2. Effetti della competitività territoriale: l'incremento di Valore Aggiunto locale/settoriale .....	50
3.4. LA COSTRUZIONE DEL PROGETTO GESTIONALE .....	60
3.4.1. Per un coordinamento pubblico - privato a livello logistico - territoriale di sistema .....	60
3.4.2. Per una visione "partenariale" della logistica .....	62
3.4.3. Verso un progetto territoriale di piattaforma logistica .....	65
3.4.4. Il "nuovo" ruolo degli enti locali in materia di programmazione e pianificazione della mobilità merci in ambito regionale .....	69
3.4.5. Il marketing territoriale logistico e il ruolo delle Agenzie di promozione .....	71
3.5. L'AREA DEL MIAC: IPOTESI DI ASSETTO .....	73
3.5.1. Il Piano strategico della città di Cuneo e del suo territorio .....	73
3.5.2. Inquadramento urbanistico .....	75
3.6. LA "PORTA URBANA": UN PROGETTO DELLA CITTÀ PER LA COMPETITIVITÀ TERRITORIALE .....	82
3.6.1. Impostazione del problema .....	82
3.6.2. Confronti .....	82
3.6.3. Storia e prospettive di cambiamento .....	85
3.6.4. Scenari di trasformazione e valorizzazione .....	92
3.6.5. Le ipotesi progettuali .....	92



## 1. IL RAPPORTO FINALE

### 1.1. Verso una nuova stagione

La programmazione definita dal Quadro Strategico Nazionale (QSN) 2007-2013 ha contribuito allo sviluppo di nuovi programmi strategici in grado di articolare risorse ed azioni in un quadro strategico unitario, in grado di fare confluire in un unico progetto sia risorse dei fondi strutturali comunitari sia risorse di cofinanziamento nazionali.

Il Programma SISTeMA, promosso nell'anno 2004 dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, ha come obiettivo la promozione degli strumenti e dei meccanismi funzionali al successo di iniziative di cooperazione interistituzionale che siano in grado di costruire coerenza tra indirizzi generali di livello nazionale ed iniziative locali promosse da Amministrazioni in grado di governare i processi di cambiamento e trasformazione dei territori coinvolti.

SISTeMA ha quindi promosso idee-programma ed azioni innovative all'interno di specifiche aree del Paese ed il Comune di Cuneo rappresenta un caso di grande interesse, sia per la particolare localizzazione, sia per le relazioni e la vivacità economica ed istituzionale.

Il Programma per l'area cuneese, che in realtà si è esteso al più ampio contesto sovragregionale e sopranazionale, è riuscito a interconnettere le risorse presenti in funzione dell'estrazione di opportunità e scenari di allargamento dell'orizzonte di riferimento, contribuendo a creare ancor prima che nuove relazioni fisiche, significative e produttive relazioni partenariali, in grado di valorizzare le potenzialità competitive delle aree coinvolte e dei loro contesti territoriali sostenendone le connessioni economico-produttive e l'offerta di servizi con una programmazione istituzionale e operativa concreta atta a garantire una visione integrata dei fenomeni e delle prospettive di sviluppo.

La multi-settorialità delle politiche urbane e territoriali richiede infatti un progetto di integrazione tra i diversi soggetti, le risorse a disposizione, le politiche. Un piano di interventi, o uno scenario di prinaificazione e programmazione devono quindi necessariamente ritrovarsi all'interno di momenti di elaborazione strategica delle prospettive di intervento, di programmi operativi complessi e integrati.

La costruzione della visione strategica dello sviluppo insita nel Programma SISTeMA "Porta territoriale del sistema portuale integrato ligure piemontese" e della "porta urbana di Cuneo" è stata quindi il risultato di un processo di condivisione, di alleanze, di ascolto e di partenariati politici, istituzionali e socio-economici, ovvero di un processo complesso compiuto attraverso la valorizzazione del ruolo del territorio locale di motore delle azioni strategiche e integrate.

La conclusione dei lavori di SISTeMA, riassunta nelle pagine di questo rapporto, apre ora la strada ad una nuova e più concreta fase progettuale, orientata, finalmente, alla individuazione di un Progetto di Territorio composto da azioni, opere ed interventi, materiali ed immateriali, di cui siano chiari i contorni, i costi, le fonti delle risorse, i benefici, il ruolo nella costruzione del futuro e dello sviluppo.

Sebbene ancora un risultato di carattere cartaceo, il presente rapporto riassume in modo efficace le attività svolte, le azioni intraprese, i soggetti coinvolti, i temi approfonditi, costituendo pertanto una fonte conoscitiva importante e la sintesi di un quadro strutturale descrittivo di una fase che, chiudendosi, avvia un nuovo e decisivo passo verso la realizzazione di un progetto di sviluppo di grande portata.



## **1.2. Contenuti e struttura del rapporto**

Il rapporto finale riprende la struttura del rapporto intermedio, integrando e ridefinendo priorità e senso dei contenuti. Si compone di due volumi. Il primo, dedicato all'illustrazione dei risultati e dei contenuti progettuali, il secondo contenente l'insieme delle indagini, delle analisi e dell'impianto diagnostico, che hanno consentito di elaborare i contenuti dello Studio.

Tali contenuti sono suddivisi in tre parti principali.

Un **capitolo preliminare** è costituito da una sintesi dello stato dell'arte delle attività in corso attorno alla costruzione del Progetto di Territorio, la nuova fase avviata in questi mesi a cui il Programma SISTeMa ha fornito il quadro di riferimento.

La **prima parte** restituisce la sintesi dei contenuti progettuali emersi dal lavoro e delle valutazioni compiute.

La **seconda parte (raccolta nel secondo volume)**, infine raccoglie tutte le indagini compiute, i materiali diagnostici e conoscitivi utilizzati e raccolti nel corso dello svolgimento del lavoro.



## **2. LO STATO DELL'ARTE**

### **2.1. IL PROGRAMMA SISTeMA: PUNTO DI ARRIVO E PUNTO DI PARTENZA**

#### **2.1.1. Cuneo non è più sola**

La conclusione dei lavori e della stagione del Programma SISTeMA apre una nuova fase di progettualità e riflessione. I nuovi programmi promossi dal Ministero puntano infatti alla valorizzazione delle realtà territoriali che sono state in grado di leggere, organizzare e costruire ipotesi credibili di sviluppo territoriale e capaci di tradurre queste ipotesi in azioni, accordi, tavoli ed intenti tra i soggetti locali che dovranno poi, nel tempo, gestire materialmente e governare tale sviluppo.

Cuneo è stata in grado, nei mesi trascorsi, di approfittare di tale opportunità e di porsi come uno dei soggetti più dinamici e propositivi, riuscendo a dialogare efficacemente con i diversi livelli istituzionali coinvolti ed alimentando le diverse stratificazioni di scala e tematiche del progetto.

Tra le alleanze più fertili di occasioni ed opportunità vi è quella con Savona, anch'essa titolare di un Programma SISTeMA, guidato e governato anch'esso, come quello di Cuneo, con attenzione e vivacità progettuale.

La nuova fase operativa, apertasi con il nuovo finanziamento ministeriale e finalizzata alla costruzione dei contenuti di un Progetto di territorio, vede quindi Cuneo come capofila di un sistema territoriale ed istituzionale ben più ampio di quello comunale. L'ambito si estende infatti ad un territorio che travalica perfino i confini regionali, comprendendo l'intero territorio del basso Piemonte e della riviera ligure di ponente, da Genova fino alla Costa Azzurra.

Tale visione allargata non è tuttavia, questa volta, un mero riferimento di scala, spesso ovvio, ma privo di fondamenta concrete. In questo caso Savona e Cuneo hanno attivato davvero un sistema dialogico e di costruzione di opportunità che può realmente aprire la porta all'attuazione di azioni ed interventi in grado di far fare salti di qualità all'efficienza territoriale complessiva.

La forza dell'asse interistituzionale Cuneo / Savona è stata tale da coinvolgere un grande numero di altri soggetti, a partire dalle due Regioni, le principali Province, molti Comuni, ma anche l'Autorità Portuale di Savona e rappresentanti degli operatori e del mondo economico. La credibilità dell'impegno delle due Amministrazioni sta rendendo realistico un percorso, senz'altro complesso, teso alla costruzione di un'ossatura territoriale ed istituzionale in grado di proporre una visione del futuro organizzata, credibile, verificata e verificabile, programmabile nel tempo e nelle risorse, sostenuta da impegni e ruoli chiari e definiti tra i diversi soggetti.

Si avvia perciò un processo importante, nella sostanza e nella forma, rappresentativo ed esemplare di quanto la volontà e la credibilità dei singoli sia in grado di coagulare altre forze e risorse, certamente presenti, ma altrimenti sconnesse e non sempre coordinate tra loro.

La conclusione dei lavori di SISTeMA è quindi una tappa importante, ma è qui che si apre davvero la nuova sfida territoriale. Si tratta di gestire il passaggio da una fase di verifica delle opportunità territoriali legate alla logistica, ad un momento entro cui strutturare un progetto reale di sviluppo nel quale ognuno faccia la propria parte con consapevolezza ed accordo comune, dal potenziamento dell'armatura infrastrutturale, alla



realizzazione di nuove infrastrutture, alla rivalutazione degli assetti organizzativi e funzionali del sistema, alla efficace valorizzazione delle opportunità di sviluppo economico e territoriale.

### **2.1.2. La costruzione di un Progetto di Territorio**

Un progetto di territorio efficace deve essere il frutto delle vocazioni, delle espressioni, degli equilibri, per così dire dello “stile”, del territorio che lo esprime. Uno “stile” determinato certamente dalla cultura, dalla storia, dalle tradizioni, ma anche dall’assetto territoriale, dal paesaggio, dai centri urbani, delle modalità con cui le persone interagiscono, dai trasporti, dalle attività. Uno stile che dipende, infine, più di quanto si vorrebbe, dalle persone che incarnano le istituzioni ancor più che dalle istituzioni stesse.

La costruzione del Progetto di Territorio è pertanto un momento di sintesi e nuova elaborazione di posizioni, ipotesi ed idee, a partire dalle fondamenta poste da SISTeMA; è un’occasione per chiudere alcuni accordi ed impostarne di nuovi, basandosi sul dialogo già avviato tra i soggetti che più e più volte si sono trovati allo stesso tavolo a delineare percorsi operativi ed ipotesi progettuali.

Molte delle ipotesi che dovranno essere percorse sono nate nelle pieghe dei ragionamenti svolti nei mesi di lavoro già trascorsi. La saldatura delle linee partenariali ha radici nelle attività svolte, culminate, in questo senso, con lo svolgimento della Prima Conferenza Territoriale sul Progetto Territoriale Savona – Cuneo nel febbraio di quest’anno. Già all’interno del documento discusso e condiviso durante quell’incontro<sup>1</sup> sono state infatti definiti i contorni e le premesse per la costruzione di contenuti progettuali dell’intera area e le strategie di lettura di una prima organizzazione tematica e gerarchica degli interventi da attuare. In quell’occasione sono state inoltre definite per la prima volta le due categorie strategiche degli interventi sulle infrastrutture esistenti “per l’integrazione” e le nuove opere infrastrutturali “per il rilancio”.

Il Programma SISTeMA, e le ipotesi progettuali da esso formulate, consentono quindi di procedere rapidamente, già nella fase seguente, alla definizione di un sistema di interventi in grado di rispondere efficacemente alla domanda attuale e pregressa di infrastrutture, mobilità sviluppo, preparando nel contempo l’avvio e l’elaborazione delle fasi di elaborazione del Progetto di Territorio, scenario più ampio ed articolato entro cui procedere all’attuazione di nuove e più significative realizzazioni infrastrutturali, ma anche allo sviluppo di iniziative e progetti territoriali e di sviluppo locale capaci di estendere i benefici del miglioramento del sistema dei trasporti e della logistica.

Tale obiettivo può essere raggiunto con la definizione di un vero e proprio Progetto Territoriale delle Infrastrutture e delle Azioni Prioritarie, embrione del futuro Progetto di Territorio di cui si avvia in queste settimane la fase operativa. Tale progetto dovrà essere tracciato tenendo conto dell’ambito di riferimento reale delle ricadute degli interventi, anche al di là dei confini amministrativi. O per lo meno dovrà essere tenuto in opportuno conto il sistema di relazioni funzionali, territoriali ed istituzionali costruiti in questi anni con il versante ligure e savonese in particolare. Come detto Cuneo è capofila di questo tandem interregionale, e pur con una particolare e ovvia attenzione al proprio territorio, si deve fare carico, nella selezione ed organizzazione delle priorità, della necessità di favorire anche la funzionalità reciproca tra i due territori.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Cfr. Prima Conferenza Territoriale, Il Progetto Territoriale Savona – Cuneo, Il Sistema integrato di filiera ligure piemontese, Savona, Fortezza del Priamar, Sala della Sibilla – 11 febbraio 2008.

<sup>2</sup> Il tema delle relazioni tra Cuneo e Savona è di particolare importanza e delicatezza. Passare infatti dalla fase di studio alla fase attuativa comporta necessariamente presentare ipotesi progettuali che concorrono alla



### 2.1.3. Gli ingredienti infrastrutturali

Il Programma SISTeMA ha consegnato all'Amministrazione un quadro complessivo di intervento, una lettura del territorio, ipotesi di assetto, ed una prima selezione di opere ed interventi che debbono e possono essere attivati nell'immediato o, comunque, nel breve medio termine.

Si tratta di interpretazioni degli assetti territoriali legati alla logistica ed ai trasporti; di ipotesi di azione connesse ad opere ed interventi di tipo prevalentemente infrastrutturale, non solo per ragioni connesse alla "paternità" del progetto (il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti), ma in virtù della stretta relazione intercorrente tra l'assetto delle infrastrutture e lo sviluppo del territorio, la sua competitività, l'efficienza territoriale, la capacità di espansione delle attività economiche, etc.

Le opere infrastrutturali diventano quindi l'ingrediente principale su cui agire per guidare lo sviluppo del territorio cuneo – savonese e per prefigurare una direzione di crescita che veda, forse per la prima volta, la valorizzazione dei punti di forza di entrambe le realtà nell'ambito di un progetto che dalla realtà prende le mosse.

Le linee di sviluppo che il Programma SISTeMA ha tracciato e che vengono ora riprese dal lavoro di elaborazione del Progetto di Territorio si basano infatti sul riconoscimento della capacità dei due territori (letti come un unico territorio integrato) di pianificare, attuare e governare lo sviluppo attraverso il controllo e la programmazione delle variabili infrastrutturali, strumenti attraverso i quali favorire ulteriori e più diffusi programmi di investimento e sviluppo anche da parte privata.

Solo la chiara individuazione degli obiettivi, degli strumenti e dei metodi ed una programmazione certa e realistica dello sviluppo infrastrutturale può infatti consentire l'avvio dell'effetto moltiplicatore dello sviluppo. Il caso della piattaforma logistica del cuneese, da anni promossa, studiata, descritta, raccontata, ma mai attuata o definita completamente nei suoi contenuti progettuali ed attuativi, è in questo senso esemplare. La stagione è ora matura per prendere le decisioni necessarie. Le scelte sono ora inquadrare in uno scenario di scala più ampia, entro il quale decidere in una direzione piuttosto che in un'altra assume caratteri e significati comprensibili e misurabili, proprio perché parte di un progetto più ampio e condiviso.

Ma oltre allo scenario di sfondo è stato necessario individuare i primi passi da compiere, passi concreti, attività ed azioni da attivare subito. Oltre agli scenari descritti nelle pagine che seguono, è stato elaborato quindi un quadro di sintesi degli interventi più urgenti, da consegnare al Ministero come ultimo atto di SISTeMA e primo atto di apertura della nuova fase progettuale, da porre nelle mani dei nuovi consulenti.

La lista di interventi discende quindi dagli esiti del Programma SISTeMA, dalle valutazioni e dai confronti avuti con l'ampio panel di partner progettuali coinvolti nell'ambito del Programma, dal lavoro svolto durante i tavoli tecnici organizzati dalla

---

stessa fonte di finanziamento, comunque limitata. Il rischio di presentarsi "in concorrenza" è elevatissimo. Ciascuna delle due realtà territoriali deve cioè essere in grado di mediare le proprie richieste in ragione di una logica di efficacia più ampia, sovralocale e sovraregionale. Ciò costituisce un punto cui prestare molta attenzione, dato che se la collaborazione ed il dialogo tra le due realtà comunali è ormai patrimonio acquisito, non è affatto scontato che a livello regionale, soggetto firmatario di ogni ipotesi attuativa, vi sia lo stesso affiatamento e volontà di collaborazione. Il coinvolgimento delle due Regioni è quindi passo rilevantissimo, non solo in relazione all'obbligo formale di coinvolgere i potenziali soggetti firmatari, ma anche in funzione alla verifica delle reali condizioni per la costruzione di un "pacchetto cuneese", che deve essere in realtà un "pacchetto cuneo – savonese".



Provincia di Cuneo e di quello con il Comune di Savona nonché dalle prime riflessioni compiute in merito all'avvio della nuova fase operativa del Progetto di Territorio.

Gli interventi, almeno nella formulazione preliminare prodotta dagli esiti di SISTeMA, riguardano esclusivamente il territorio cuneese o comunque riguardanti le relazioni di Cuneo con l'esterno (Torino, Savona, etc.). Nell'ambito dei lavori per la costruzione del Progetto di Territorio sono in corso i processi di integrazione in uno stesso pacchetto progettuale dei due territori.

Gli interventi selezionati afferenti al territorio cuneese sono, in sintesi:

1. Interventi sulla viabilità
  - a. Realizzazione del Tunnel del Colle del Tenda (Tenda Bis)
  - b. Completamento dell'Autostrada Asti – Cuneo. Lotto 1.6
  - c. Completamento dell'Autostrada Asti – Cuneo. Lotto 1.7
  - d. Prolungamento della tangenziale di Fossano con collegamento autostradale a Tagliata
2. Interventi sul sistema ferroviario
  - a. Potenziamento, ammodernamento e raddoppio della linea ferroviaria Torino – Fossano - Cuneo
  - b. Potenziamento, ammodernamento ed elettrificazione della linea ferroviaria Cuneo - Savona
3. Interventi sui nodi del sistema
  - a. Realizzazione del Polo Agroalimentare di Cuneo nell'area del MIAC
  - b. Realizzazione del Polo logistico di Fossano in località Madonna dei Campi / Cussagno
  - c. Potenziamento e rivitalizzazione dell'aeroporto di Cuneo Levaldigi





### 3. PARTE PRIMA: IL PROGETTO

#### 3.1. IL PUNTO DI VISTA: STRUMENTI PER LA COSTRUZIONE DEL PROGETTO

##### 3.1.1. La logistica del territorio: approcci di pianificazione e di governance

L'attenzione nei confronti dei fenomeni di interazione tra logistica e territorio, nonché dei relativi fenomeni di pianificazione integrata, promozione e coordinamento tra attori pubblici e privati è piuttosto recente. Questo filone di analisi applicata, avviato in Francia e poi ripreso e ulteriormente sviluppato anche in Italia, ha esplorato per la prima volta in modo sistematico le tendenze in atto sui territori europei a diverse scale, sottolineando il ruolo della logistica negli attuali fenomeni di riconfigurazione produttivo-territoriale a livello globale e di riequilibrio modale nel settore dei trasporti.

L'interpretazione logistica del territorio mette in evidenza almeno tre grandi temi di interesse strategico:

1) Il grado di ordine che è possibile immettere nel sistema della mobilità delle merci e delle relative informazioni che attraversano il territorio, in quanto da esso generati o attratti, ma anche intermediati o subiti come puro attraversamento e transito. A questa ordinabilità sono connessi fattori oggettivi e fattori culturali che riportano il trasporto in primo piano e impongono di affrontarne la complessità partendo dalla configurazione delle filiere produttive, infrastrutturali e di servizi con l'obiettivo di incentivare l'aggregazione dei carichi e ridurre l'intensità di trasporto del sistema (riduzione delle dispersioni di capacità, riequilibrio modale, intermodalità, ecc.) e creare nuove opportunità localizzative per le imprese.

2) Le economie esterne positive per le imprese industriali e commerciali localizzate sul territorio e che movimentano flussi di merci a diverse scale di distanza. L'enorme sviluppo di sistemi flessibili di tipo reticolare fa sì che le programmazioni produttive devono essere sempre più interagenti con clienti e fornitori localizzati in ambiti spaziali che vanno dal locale al globale in continua evoluzione ed alla ricerca di economie di scala e di scopo.

3) La capacità del territorio di attrarre investimenti esterni (*marketing territoriale passivo*), supportare l'internazionalizzazione dei propri sistemi imprenditoriali (*marketing territoriale attivo*) e favorire l'adozione di tecnologie avanzate. Al fine di creare un significativo valore aggiunto per l'economia di un territorio, è opportuno innanzitutto che ci sia la disponibilità di efficienti terminali di trasporto per giungere ad un modello basato sulla realizzazione di veri e propri distretti logistici che localizzino competenze, sviluppino relazioni e forniscano sofisticati servizi materiali ed immateriali sia all'imprenditoria locale, che ad operatori esterni, anche a livello internazionale.

In tale visione il territorio diventa il luogo per aggregare spazi logistici individuali locali ed esteri, mentre la sua razionale dotazione di piattaforme e servizi per l'organizzazione dei traffici rappresenta uno dei presupposti per la competitività, la stabilità e la sostenibilità della crescita economica. D'altra parte, se da un lato il posizionamento delle infrastrutture logistiche e di trasporto va inteso come un'occasione di sviluppo e di ridefinizione del ruolo di un dato territorio in sistemi economici più ampi e diffusi geograficamente, dall'altro occorre che tale processo si svolga in maniera integrata con gli obiettivi di sostenibilità e di salvaguardia del benessere sociale in termini di migliore possibile utilizzazione delle risorse (in primis il suolo) e delle reti. Ciò significherà quindi



individuare anche le modalità di auto-organizzazione ed auto-regolazione dei sistemi logistici, oltre che il loro ruolo nei processi di strutturazione e definizione delle traiettorie locali e globali dello sviluppo. Ad esempio, le decisioni degli operatori logistici manifestano come questi agiscano spesso secondo logiche proprie, creando e gestendo reti e infrastrutture specializzate (in alcuni casi gestite in regimi semi-monopolistici), che in parte si sovrappongono a reti infrastrutturali pubbliche già esistenti, con notevoli conseguenze in termini di esternalità negative e dispersioni di capacità produttiva. In tal caso, sebbene da un lato le strutture private rivestano importanza strategica per la creazione di valore, dall'altro, emerge la necessità di riportare le strategie localizzative ed organizzative degli operatori entro un contesto di sviluppo territoriale complessivo.

La mancata convergenza delle strategie di azione e delle logiche decisionali degli attori principali di un sistema logistico territoriale potrebbe configurarsi come un problema di non facile soluzione ma assolutamente prioritario qualora si intendano sfruttare appieno le opportunità di sviluppo connesse all'implementazione di funzioni avanzate, e nel contempo governare e riequilibrare gli effetti generati dalle attività e dalle strutture logistiche e trasportistiche sul territorio.

### **3.1.2. Il governo dei sistemi logistici territoriali**

Dal punto di vista della innovazione logistico-territoriale, le attività di pianificazione, governo, coordinamento e promozione dei sistemi logistici territoriali possono essere affrontate secondo una diverse impostazioni metodologiche rispetto al passato in Italia (ed anche al presente).

Infatti, l'impostazione tradizionale è quasi esclusivamente incentrata sul "solo trasporto" e sulla considerazioni pressoché esclusiva di variabili trasportistiche, articolandosi nelle seguenti fasi:

- a) censimento delle infrastrutture terminali pubbliche;
- b) censimento delle infrastrutture di collegamento, stradali e ferroviarie;
- c) censimento degli strumenti di carattere finanziario e normativo che consentono all'autorità pubblica di intervenire nel processo di razionalizzazione e potenziamento delle infrastrutture pubbliche;
- d) analisi della domanda di mobilità espressa dal sistema delle imprese residenti e dall'insieme degli scambi commerciali infraregionali ed internazionali;
- e) analisi dell'offerta di trasporto in termini di capacità, di diversificazione modale e di specializzazione presente sul territorio;
- f) progettazione di una serie di interventi mirati al miglioramento della dotazione infrastrutturale, al coordinamento delle diverse funzioni in vista della realizzazione di un "sistema a rete" e del perseguimento del riequilibrio modale, mediante l'impiego di strumenti finanziari che integrano le risorse previste dalle leggi vigenti sul piano nazionale e comunitario;
- g) costituzione di strumenti di gestione e di controllo per l'attuazione degli obiettivi fondamentali.

Viene ad evidenziarsi nettamente, in tale impostazione, la mancanza di riferimenti strategici alla evoluzione economica del territorio ed alla considerazione di aspetti che se pur direttamente legati al sistema dei trasporti in realtà possono manifestarsi attraverso esigenze diverse ed in alcuni casi anche in contrasto con quelle del "pubblico decisore" locale e/o di altri soggetti-attore dei sistemi economici locali. Inoltre, gli aspetti



prettamente trasportistici oramai nel contesto economico globale e sempre più aperto agli scambi internazionali vengono integrati all'interno di un contenitore di servizi logistici di cui le imprese hanno bisogno e che può dipendere anche da fattori legati principalmente alla disponibilità di risorse produttive quali: suoli infrastrutturati e strategicamente localizzati, risorse umane con diversa specializzazione, elevata intensità tecnologica e propensione alla innovazione, stabilità economica e finanziaria, stabilità politica generale ma anche a livello locale, livelli di burocrazia ridotti al minimo. In generale un sistema territoriale in grado di generare economie esterne alle imprese insediate e di ridurre al minimo costi di insediamento e di esercizio operativo nonché costi da esternalità negative.

Al precedente approccio "tradizionale", si è affiancata negli anni più recenti un'impostazione diversa che non ne rappresenta però un'alternativa in senso stretto, bensì una sua integrazione da un lato e una profonda modificazione dall'altro, in quanto assume come punti di riferimento due aspetti:

- *l'innovazione organizzativa della logistica;*
- *la modificazione degli assetti normativi* in alcuni settori strategici del sistema di mobilità delle merci, primi fra tutti il settore della portualità e quello ferroviario principalmente in ottica di integrazione modale e di continuità territoriale dei servizi offerti.

Per *innovazione organizzativa della logistica* si può intendere una diversa configurazione dell'organizzazione della mobilità delle merci che richiede la partecipazione e il controllo dell'azienda privata su tutte le fasi del ciclo o della catena produttiva/distributiva, ivi comprese quelle che richiedono l'utilizzo ed il transito nelle infrastrutture pubbliche e/o di pubblica utilità.

Per *modificazione degli assetti normativi e di regolazione dei mercati settoriali* s'intende fare riferimento alle principali riforme di settore intervenute in Italia:

- a) la riforma dei servizi portuali (Legge n. 84/94)
- b) la riforma del sistema di concessioni della rete autostradale;
- c) la riforma dell'accesso al mercato dei servizi ferroviari del 2001 in conformità alla Direttiva europea n. 440/91;
- d) la riforma dell'autotrasporto (Legge n. 32/2005 e Decreti legislativi nn. 284, 285 e 286 del 2005).

Considerando le profonde trasformazioni recenti e future conseguenti a questi fenomeni, di mercato il primo e di carattere normativo il secondo, nasce l'esigenza di una *modernizzazione* dell'approccio metodologico con cui si affrontano le scelte pubbliche in materia di sistemi logistici territoriali. Nell'approccio "tradizionale" il fine principale dell'azione programmatica era quello di fornire una dotazione infrastrutturale di base ad un settore caratterizzato da operatori pubblici monopolisti e da operatori privati in molti casi alquanto "deboli" sul piano imprenditoriale, finanziario e quindi difficilmente in grado di orientare le scelte del decisione pubblico. Secondo l'approccio più "moderno", invece, il fine dovrebbe essere quello di far convergere la qualità delle infrastrutture pubbliche sulle tendenze principali del mercato, in un contesto caratterizzato da un'imprenditoria privata "forte", spesso caratterizzata a forme organizzative di "gruppo internazionale di imprese", da una presenza di soggetti con specializzazioni assolutamente nuove e dal declino delle forme di monopolio pubblico.



Alla luce dei suddetti cambiamenti, le attività di *policy*, atte ad individuare le modalità di pianificazione, nonché le misure di sostegno, potenziamento, razionalizzazione, coordinamento e promozione che l'ente pubblico può mettere in campo dovrebbero quindi essere articolate secondo due macro-fasi:

1) Fase conoscitiva:

- censimento delle infrastrutture private di transito e manipolazione della merce disponibili sul territorio fuori dai nodi pubblici;
- censimento dei servizi privati di transito e manipolazione della merce presente nei nodi pubblici;
- valutazione del grado di *outsourcing* dei servizi logistici (ad esempio, mediante indagini dirette presso i caricatori oppure mediante il censimento del numero di piattaforme conto terzi rispetto a quelle conto proprio presenti sul territorio, sia dentro che fuori gli spazi pubblici);
- valutazione del grado di densità di strutture per lo stoccaggio presenti sul territorio (depositi, centri commerciali, magazzini, piattaforme, ecc.) e del grado di disponibilità delle diverse aree che si intende dedicare alla localizzazione di strutture ed attività logistiche;
- elaborazione di indicazioni generali degli standard di edificabilità delle aree che, sulla base della densità di infrastrutture logistiche private, presentano una particolare "vocazione logistica";
- censimento dello stato attuale delle infrastrutture ferroviarie (scali intermodali, stazioni merci, centri di smistamento, raccordi), distinguendo tra pubbliche e private, con relativi sistemi di gestione e di manovra dei carri;
- valutazione della domanda potenziale di raccordi ferroviari eserciti da privati e dei costi di manovra da sede del caricatore a stazione di presa e consegna;
- elaborazione di indicatori di performance, nonché valutazione comparata e monitoraggio delle prestazioni di infrastrutture (pubbliche e private) e servizi di trasporto merce, con particolare riferimento ai sistemi intermodali strada-rotaia, strada-mare e ferro-mare.

2) Fase operativa:

- costituzione di forum e tavoli di concertazione pubblico-privati con lo scopo di:
  - adeguare le strategie di infrastrutturazione pubblica del territorio alla domanda di servizi logistici avanzati ed innovativi;
  - coordinare le attività e gli interventi che possono contribuire al riequilibrio modale sia dal punto di vista infrastrutturale che organizzativo-gestionale con particolare riferimento alla disponibilità da parte dei privati di co-finanziare e gestire nodi intermodali e raccordi ferroviari;
  - coordinare con gli enti locali le attività di razionalizzazione della distribuzione urbana delle merci;
  - verificare le condizioni più appropriate per l'istituzione di una specifica Agenzia di marketing logistico-territoriale, che sia coagulo delle *best practices* nella logistica e nei trasporti.
- elaborazione di misure di sostegno diversificate, ovvero:



- misure di potenziamento infrastrutturale qualora il confronto con gli operatori abbia evidenziato delle carenze in tal senso e possa prevedersi un impegno da parte dei privati a localizzare le proprie attività in nodi pubblici;
- misure di condizionamento dei gestori dei nodi pubblici al fine di adeguare i canoni richiesti per l'occupazione di superfici coperte ai canoni medi di mercato, qualora dalla fase conoscitiva siano emerse differenze tali da disincentivare l'utenza privata all'utilizzo di infrastrutture pubbliche;
- misure finalizzate alla costituzione di società pubblico-private per la gestione di servizi intermodali che la fase conoscitiva ha rilevato essere carenti e presentare criticità tali da indurre i soggetti pubblici e privati oggi presenti sul mercato a non aumentare l'offerta (ad es. servizi di manovra ferroviaria nei nodi terrestri e marittimi, servizi di trazione ferroviaria e di "navetta" tra centri generatori di traffico e stazioni di presa/consegna, servizi di sbarco/imbarco, ecc.)
- misure di carattere giuridico-normativo di determinazione, nei territori che la fase conoscitiva ha individuato come aree a vocazione logistica, di standard adeguati di edificabilità al fine di evitare sprechi di territorio e concentrazioni eccessive di impianti, diminuire il carico di oneri burocratici per l'avviamento e la gestione di piattaforme, ecc.
- misure di incentivazione finanziaria, fiscale e doganale per l'insediamento di imprese ed attività di logistica integrata a valore aggiunto sfruttando le opportunità offerte dalla frammentazione e dalla delocalizzazione dei processi produttivi che richiede maggiore intensità logistica nei processi produttivi e distributivi.

Risulta evidente il ruolo assolutamente rinnovato del decisore pubblico in tale mutato contesto funzionale che quasi sempre assume i connotati di un vero e proprio sistema competitivo nel quadro internazionale degli scambi commerciali inserito nel *network* mondiale produttivo/distributivo.

### **3.1.3. Politiche di ottimizzazione di un sistema logistico territoriale**

Per quanto riguarda le specifiche politiche che un insieme di attori territoriali deve adottare per affrontare il problema dell'equilibrio e dello sviluppo del proprio sistema logistico, è possibile evidenziare due approcci diversi ma complementari:

- 1) approccio *top-down*
- 2) approccio *bottom-up*

Le politiche logistiche di tipo *top-down* prevedono un intervento cogente da parte dei soggetti pubblici istituzionali. Tali politiche possono essere di sostegno a comportamenti e fenomeni ritenuti positivi per il sistema logistico oppure di ostacolo a comportamenti e fenomeni ritenuti negativi e/o fonte di diseconomie esterne (ad es. la realizzazione di nuove infrastrutture, gli incentivi al trasporto combinato, l'introduzione della patente a punti, ecc.).

Per quanto riguarda invece le politiche di tipo *bottom-up*, è oramai ampiamente riconosciuto come, nelle strategie territoriali, sia necessario favorire i processi di sviluppo



di tipo policentrico e partecipativo. In quest'ultimo caso, l'ente pubblico rinuncia a decidere esclusivamente in maniera gerarchica e introduce un nuovo stile di *policy* basato sulla *governance di sistema* che si caratterizza per l'intenso flusso di interrelazioni tra tutti o gran parte degli *stakeholders* pubblici e privati coinvolti nel settore di riferimento.

Ai fini del raggiungimento di una crescita qualitativa e sostenibile di un sistema logistico a livello territoriale, è ampiamente riconosciuta l'importanza di azioni indirizzate a rafforzare gli aspetti di comunicazione, promozione e studio dei fenomeni logistici e trasportistici, incentivando il confronto tra enti, operatori ed opinione pubblica per meglio definire le specifiche problematiche ed ampliare le possibili soluzioni legate alle innovazioni infrastrutturali, tecnologiche ed organizzative. Incrementando il coordinamento delle azioni di tutti gli attori di un sistema logistico, sarà possibile favorire uno sviluppo compatibile a livello settoriale e territoriale, che darebbe peraltro al territorio una competitività aggiuntiva capace di attirare nuovi investimenti ed innescare significativi processi di sviluppo endogeno ed autopropulsivo.

Dal lato delle imprese, le decisioni che interessano la logistica possono essere divise in:

- struttura della catena dell'offerta (*supply chain*), la localizzazione e la dimensione degli impianti di produzione e dei siti di stoccaggio;
- allineamento della catena, la ripartizione in differenti segmenti di processo, il numero e la localizzazione dell'offerta e la destinazione ultima del prodotto;
- programmazione del flusso del prodotto, frequenza delle consegne, modalità di ordine e consegna;
- amministrazione delle risorse logistiche, dimensione e tipo di veicoli usati, forme di movimentazione, sistemi di magazzinaggio e deposito;
- configurazione del prodotto e *design* e quindi progettazione del rapporto tra valore e peso che può essere dovuto alla tecnologia o alle esigenze dei consumatori.

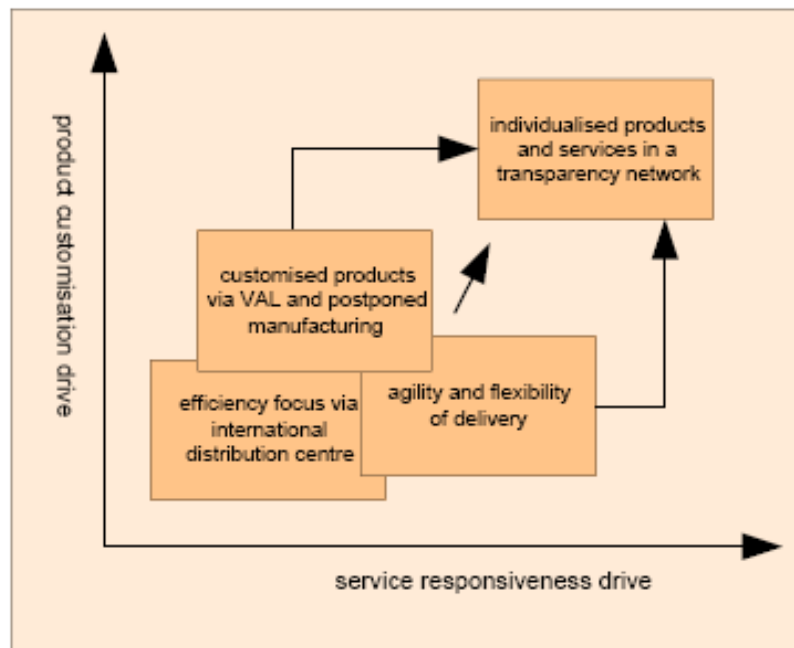
Nell'ambito delle strutture aziendali internazionali esiste una fortissima relazione tra il ruolo strategico di una funzione aziendale all'interno dell'organizzazione multinazionale e la sostenibilità di quella funzione stessa. Possono essere identificate tre ragioni strategiche per le attività aziendali per essere situate in specifiche località.

- la posizione ha accesso a fattori produttivi a basso costo;
- la posizione ha accesso ad abilità e conoscenza;
- la posizione è nella prossimità del mercato di sbocco per i prodotti.

In termini più legati alle funzioni avanzate logistiche che le imprese tendono a svolgere in posizione più prossima ai mercati di sbocco, la tendenza è verso lo svolgimento di attività a valore aggiunto da svolgere in affiancamento alle attività proprie della movimentazione e della distribuzione. In particolare le attività di personalizzazione dei prodotti e di percezione ed adattamento alle risposte del mercato.



## Tendenze di mercato innovative nella logistica



Fonte: HIDC, 2001

L'applicazione di strategie di *post-ponement* (rinvio alla fase distributiva di parti di lavorazioni finali) richiede per alcune attività normalmente associate alla produzione che può essere effettuato a valle della catena dell'offerta, ritardando la fase nel tempo quando i beni sono destinati a specifici mercati o clienti. Il *post-ponement* è una specifica combinazione dei tre generici tipi di fattori di vantaggio: forma, tempo e luogo di lavorazione. Il posizionamento delle scorte di prodotti a monte della produzione centralizzata da porre a valle in parallelo alle funzioni di movimentazione e distribuzione ai mercati.

Essendo parte del *post-ponement*, il valore aggiunto logistico (VAL) è una combinazione di attività logistiche e industriali. Tali attività vengono effettuate per incontrare i requisiti richiesti dal mercato e tali operazioni a valore sono portate il più possibile a valle nella catena dell'offerta. Contribuiscono quindi ad incrementare la flessibilità del mercato ed a ridurre il costo logistico ed il rischio di obsolescenza dei prodotti. Il VAL può essere diviso in due gruppi: il VAL generale, che consta di attività che non differiscono a seconda del mercato di sbocco, come ad esempio l'imballaggio; il VAL di adattamento al mercato, invece, si riferisce ad attività specifiche distinte per fattori regionali, di segmentazione del mercato, di configurazione particolare del prodotto, ecc.

Le funzioni tradizionali di un centro di distribuzione si stanno estendendo sempre più a varie attività capaci generare VAL. Quelli che vengono definiti *European Distribution Centre* stanno incrementando la realizzazione di servizi logistici a valore aggiungendo a magazzino e distribuzione fisica di merci, attività di configurazione del prodotto, assemblaggi, aggiunta "in-transito" di componenti e parti, imballaggio, identificazione, sterilizzazione, preparazione della documentazione, servizi telefonici di *call-center* per i clienti, controllo qualità, riparazione e movimentazione di beni di ritorno.



Un sistema logistico territoriale potrebbe evolvere pertanto secondo indirizzi strategici di mercato orientati dalle grandi imprese con necessità di localizzarsi in ambiti geograficamente ed economicamente adatti alle loro esigenze produttive e distributive. Politiche di razionalizzazione e miglioramento dell'efficienza del sistema dei trasporti territoriale potrebbe quindi avere come conseguenza diretta l'attrazione di attività di logistica "produttiva" a valore aggiunto che forse, nell'attuale fase evolutiva dell'economia mondiale, possono rappresentare una delle vere opportunità di crescita economica dei territori che dispongono di risorse competitive in termini di qualità piuttosto che di costo. L'attrazione di investimenti in logistica "produttiva" significa immettere nel territorio elementi di sviluppo economico tendenti alla permanenza sullo stesso territorio anche per esempio per quanto riguarda i flussi "in transito" che soltanto dal punto di vista trasportistico probabilmente con approccio costi-benefici presentano una redditività socio-economica alquanto bassa, se non negativa. Tali politiche devono essere in grado di capire il mondo delle imprese che domandano mobilità di fattori produttivi e di beni e servizi per cercarne di intercettare le traiettorie di investimento e di produzione di valore aggiunto a beneficio soprattutto dell'intera collettività.

#### **3.1.4. La capacità di attrazione di investimenti in attività logistiche**

Dopo una fase di perdita di rilevanza nelle politiche di sviluppo locale negli anni '80, le infrastrutture e la logistica sono tornate a rappresentare oggi un focus importante nel panorama delle politiche territoriali, sia per il marketing territoriale (in riferimento ai fattori localizzativi e all'attrazione di investimenti esterni), sia per la razionalizzazione del sistema produttivo, sia ai fini di sviluppo e di mobilità sostenibili.

La logistica, quindi, entra a pieno titolo nel settore della pianificazione dei trasporti, cioè di quegli atti di governo che appartengono alla politica dei trasporti. In particolare, è necessario tenere in considerazione che lo scenario socio-economico attuale è fortemente caratterizzato dalla competizione tra territori per la fornitura di servizi alle imprese che competono nel mercato globale: la possibilità di un ambito territoriale di fornire infrastrutture di collegamento e di accesso ai circuiti internazionali di comunicazione appare decisiva per lo sviluppo economico e sociale del territorio stesso. L'integrazione e l'ottimizzazione del canale logistico-produttivo-commerciale esterno (*external supply chain*) sarà una delle aree di maggior investimento da parte delle imprese, sia pubbliche che private, e rappresenta, appunto, un'estensione a livello interaziendale di quella vasta re-ingegnerizzazione dei processi interni che ha caratterizzato tutti gli anni '90. Parallelamente, si accentuerà l'orientamento a esternalizzare tutte le attività che non rappresentano competenze chiave per un'impresa, stimolando così la crescita di una vera e propria *Logistics Industry* e di nuovi settori di attività in genere.

Le tendenze in atto portano a trasferire le attività logistiche all'esterno affidandole ad operatori specializzati operanti in piattaforme logistiche attrezzate. Il mercato italiano però, rispetto al resto dell'Europa, si posiziona tra i livelli più bassi di terziarizzazione dei servizi logistici, dato che le imprese non hanno ancora sentito il bisogno di esprimere un controllo forte dei flussi dei materiali e delle informazioni, né hanno ricercato nell'efficienza dei servizi logistici particolari fonti di vantaggio competitivo; d'altra parte, le aziende nazionali di trasporto tendono a focalizzare la propria offerta su scala locale o regionale, con servizi standardizzati e a contenuto esclusivamente vettoriale.

Diverse analisi condotte sullo stato della logistica in Italia evidenziano però arretratezze e carenze sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta di servizi logistici. Tale situazione comporta rischi molto elevati se si pensa alla solida e longeva tradizione italiana di produttori diffusi, basata su tre milioni e mezzo di piccole imprese e circa 200



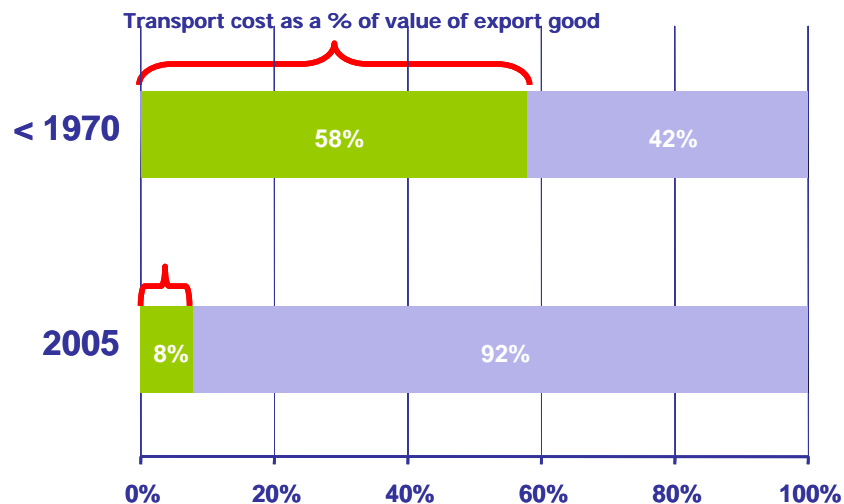


distretti industriali (anche se bisogna notare che i distretti riconosciuti ufficialmente dalle regioni italiane in base alla legge 317/91 risultano circa un centinaio).

E' stato giustamente osservato che le piccole imprese di produzione presentano problemi maggiori rispetto a soggetti più grandi che meglio hanno assimilato cultura, tecniche e tendenze logistiche sotto la spinta della concorrenza internazionale e della crescita dei mercati (Fiat o Benetton, ad esempio). E' noto, quindi, che l'incidenza media delle attività logistiche sul totale dei costi aziendali tende ad aumentare al diminuire delle dimensioni aziendali. Ne consegue che la crescita della cultura logistica nelle PMI gioca oggi un ruolo determinante per lo sviluppo economico dell'intero Paese. In tale settore appare necessaria, pertanto, una revisione dei processi produttivi alla luce di soluzioni di logistica integrata, ricordando però che la logistica non significa solo trasporto. Anche se oggi la maggior parte delle aziende punta al contenimento del costo di trasporto, quest'ultimo, occorre sottolinearlo, è solo una delle componenti del costo del "prodotto logisticizzato" ed è quello che può essere ridotto di meno poiché le tariffe dei vettori, in concorrenza tra loro, sono praticamente le più basse possibili e molto allineate tra loro. In sostanza ciò significa che l'impresa, non potendo ottenere una riduzione dei costi logistici con il solo taglio dei costi di movimentazione, dovrà dismettere gradualmente la gestione dei magazzini e terziarizzare i finali di produzione, dall'approvvigionamento delle materie prime, all'assemblaggio, al confezionamento, fino all'assistenza ai clienti e alla *reverse logistics*.

### Incidenza del costo di trasporto sul valore di un bene

(bottiglia di vino da USA a UK)



La volontà delle aziende manifatturiere di esternalizzare parzialmente e/o totalmente le attività logistiche deve trovare quindi un'adeguata risposta innanzitutto nelle imprese di trasporto che ricercano nuove fonti di profittabilità diversificando la loro attività in prestazioni logistiche ad elevato valore aggiunto che si inseriscono tra Produzione e Consumo integrandone ed ottimizzandone i circuiti distributivi. D'altro canto, l'affermazione imposta dai flussi delle navigazioni marittime ed aeree secondo la logica



di rete *Hub & Spoke* evidenzia, per il recente passato, un qualche disinteresse da parte degli organi pubblici e dei connessi strumenti di pianificazione.

### Incidenza del costo di trasporto oceanico sul valore di alcuni beni



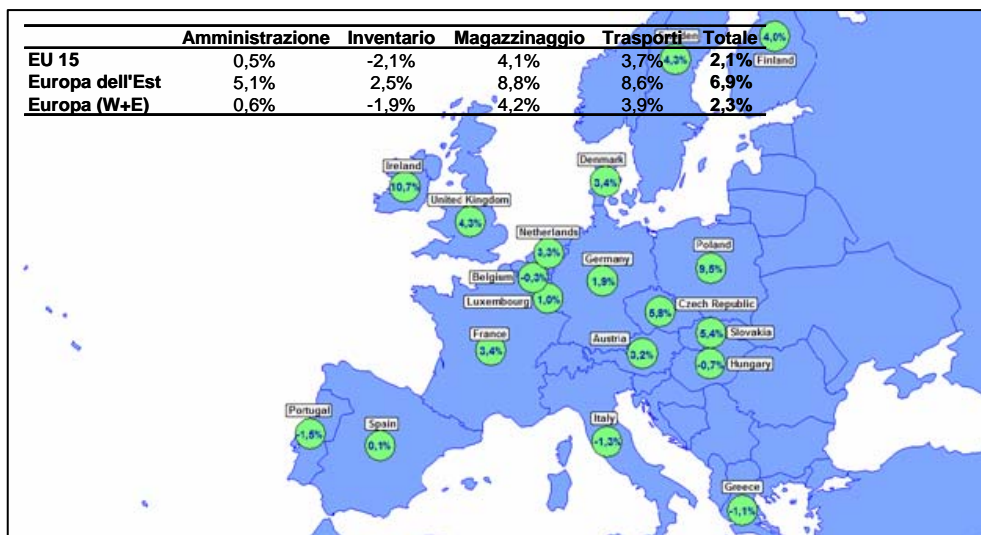
Fonte: ISL Shipping Statistics Yearbook 2003

A differenza del trasportatore classico che prende in carico la merce da un unico committente per trasferirla a diversi punti di consegna, il prestatore di servizi logistici raggruppa i volumi di spedizione di varie imprese e quindi realizza economie di scala (e, più in generale, economie di rete) ed un livello di servizio che non potrebbero essere ottenuti dalle singole imprese attraverso l'esercizio in proprio della distribuzione fisica. Occorrono perciò partner logistico-trasportistici (*third party logistics provider*; *fourth party logistics provider*) esperti ed affidabili, oltre che infrastrutture dedicate alla logistica distrettuale ed operanti a "ciclo-continuo" (piattaforme logistiche distrettuali/distretti logistico-trasportistici). Estendendo i confini dei collegamenti e delle comunicazioni, i distretti potrebbero così realizzare economie di rete, economie di scala ed economie di scopo grazie all'utilizzo di funzioni logistiche "a valore".



## Crescita media annuale dei costi logistici per paese

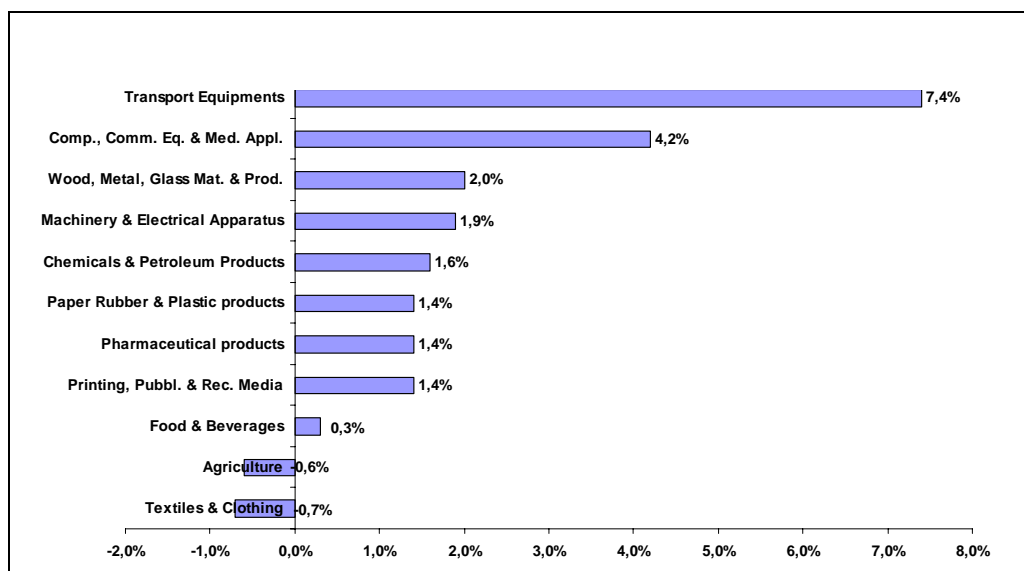
### Europa 1995-2002 (euro)



*Nostra elaborazione su dati Banca Intesa – Servizio Studi e Ricerche, 2003*

## Crescita media annuale dei costi logistici per tipologia merceologica

### Europa 1995-2002 (euro)



Fonte: Banca Intesa – Servizio Studi e Ricerche, 2003



### Maggiori Hub logistici europei (locazione €/mq 2003)



Source: ProLogis.

Negli ultimi due decenni l'economia mondiale è stata caratterizzata da una crescita molto sostenuta nei flussi degli investimenti diretti esteri (Ide). In questo contesto, l'Unione europea è diventata, a partire dai primi anni novanta, l'area in cui si sono maggiormente concentrate le attività delle imprese multinazionali. L'Italia però è rimasta sostanzialmente esclusa da questo processo, attirando una quantità di Ide decisamente bassa rispetto agli altri paesi europei. In considerazione del fatto che le imprese multinazionali possono rappresentare un importante strumento di sviluppo economico per i paesi e le regioni che li ospitano, ci si interroga sulle cause di tale ritardo e sui possibili rimedi. Per rispondere a queste domande è fondamentale comprendere in che misura il basso numero di Ide dipenda dalle caratteristiche delle regioni italiane quali, ad esempio, la dimensione del mercato, il livello delle infrastrutture, del capitale umano, del costo dei fattori produttivi e dell'investimento in R&S, oppure da fattori comuni a tutte le regioni come, ad esempio, una legislazione sul lavoro poco flessibile, un'elevata tassazione sulle imprese, una burocrazia inefficiente. È quindi necessario svolgere un'analisi a livello sub-nazionale, in modo da catturare l'effetto sugli Ide delle caratteristiche regionali. Il problema va però collocato in un confronto tra paesi, in modo da cogliere gli effetti dei diversi contesti nazionali sulle decisioni di investimento estero delle imprese.



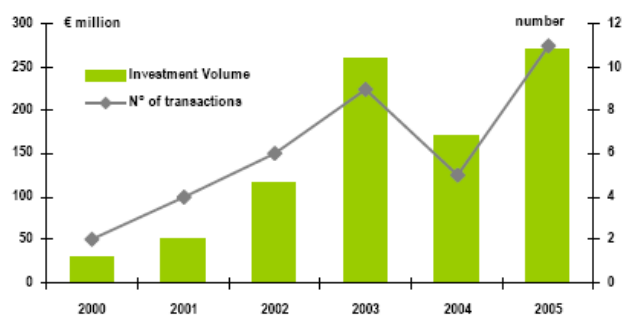
Autorevoli studi <sup>3</sup> hanno misurato il potenziale di attrazione delle regioni italiane a partire dalle loro caratteristiche rilevanti per gli investimenti. Comparando il numero effettivo di Ide con quello potenziale, viene quantificato nell'ordine del 40% il ritardo delle regioni italiane. In altri termini, una regione italiana attrae in media il 40% in meno di Ide, rispetto ad una regione europea con caratteristiche regionali simili.

I benefici derivanti dalla presenza di imprese multinazionali sono riconducibili alla estensione della base occupazionale con la creazione di nuovi posti di lavoro, alla formazione di capitale umano, all'ispessimento del tessuto produttivo locale attraverso le relazioni di subfornitura, agli *spillover* di conoscenza tecnologica e organizzativa, all'immissione del mercato locale nel circuito internazionale (Venables, 2004). Inoltre, in ragione dei forti effetti agglomerativi determinati dalla presenza di grandi imprese multinazionali (economie "marshalliane"), specifiche politiche regionali di promozione e incentivazione degli Ide, che contribuiscano a colmare il grave ritardo delle regioni italiane, possono dar luogo a importanti effetti moltiplicativi nel numero degli investimenti in entrata.

Nel corso del 2005 gli investimenti diretti nel settore logistico hanno registrato un totale di € 270 milioni, quasi il 60% in più rispetto al 2004 grazie all'aumento della disponibilità di prodotto di elevato standard qualitativo. Tuttavia questo dato rappresenta soltanto il 6% del volume totale degli investimenti diretti nel mercato immobiliare italiano nel 2005. I principali dati consentono di evidenziare che:

- gli investitori internazionali in questo settore continuano a dominare nel mercato italiano; soltanto una percentuale minoritaria delle transazioni, infatti, riguarda gli investitori nazionali;
- si registra una notevole competizione per le opportunità di investimento più prestigiose, fenomeno che spinge i rendimenti iniziali per immobili ad uso logistico ad un ribasso di 50 punti base nel corso del 2005. Si prevede un'ulteriore compressione dei rendimenti nei primi mesi del 2006;
- durante il 2005 è stato completato un numero limitato di sviluppi in costruzione e nonostante le previsioni registrino un potenziale sviluppo di circa 3,5 milioni di metri quadri di nuovi spazi, la consegna di nuovi spazi rimarrà limitata nel corso del 2006 e del 2007, arrivando probabilmente alla realizzazione di circa 1 milione di metri quadri.

### Volumi di investimento diretto nel mercato immobiliare italiano



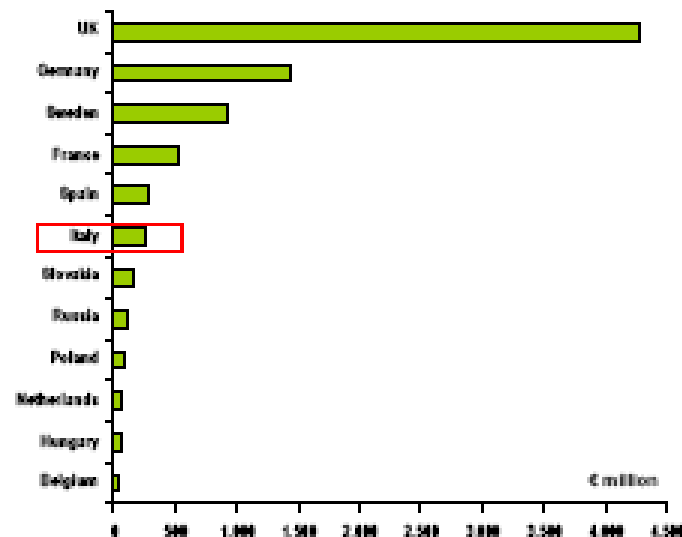
Fonte: Jones Lange LaSalle, 2006

<sup>3</sup> Osservatorio sull'internazionalizzazione delle imprese, Centro Studi "Luca d'Agliano" banca dati presso l'Università di Urbino



L'Italia é il sesto maggior mercato degli investimenti immobiliari nel settore della logistica in Europa e si conferma come mercato ancora in espansione se lo si paragona ad altri mercati europei.

### Valore dei principali mercati immobiliari europei



Fonte: Jones Lange LaSalle, 2006

### 3.1.5. Il distretto logistico e le facilitazioni per gli investitori (distripark o logisticpark)

Lo scenario di forte crescita dello sviluppo dei traffici mondiali evidenzia l'inadeguatezza delle strutture di connessione tra infrastrutture e servizi di trasporto e mercati, con aggravii di costi, mancata integrazione della catena del trasporto e rischi di perdita di competitività. La costituzione di una piattaforma/distretto territoriale logistico passa attraverso le dotazioni infrastrutturali ed collegamento con l'*inland* con assi stradali e ferroviari anche specificamente dedicati, integrando tutti gli anelli della catena dei trasporti e della logistica, con ricadute sull'efficienza del trasporto e sulla competitività delle imprese e degli insediamenti produttivi locali, ma anche creando opportunità di attrazione di nuovi investimenti come ad esempio i *distribution center* di imprese operanti nel mercato globale. La costruzione di un siffatto sistema non è possibile se non è accompagnata da una significativa integrazione dei diversi flussi che conformano e regolano la produzione e la commercializzazione di beni e servizi, i movimenti di merci, il territorio su cui questi movimenti insistono. Logistica significa principalmente gestione e governo dei flussi in entrata e in uscita possibilmente bilanciati. L'interconnessione dei sistemi informativi può consentire la gestione in tempo reale dei movimenti considerando che la logistica costituisce la piattaforma su cui si intersecano tutte le funzioni presenti all'interno di organizzazioni complesse di commercio internazionale del tipo intra-industriale (scambio di beni simili) ed inter-industriale (scambio di beni diversi): dalla



programmazione alla gestione degli acquisti, dalla produzione alla distribuzione fisica dei prodotti, dalla raccolta degli ordini alla pianificazione operativa, in un'ottica che vede prevalere come fattori guida dei processi commerciali internazionali economie di scala e vantaggi comparati.

Incentivare la localizzazione di imprese leader sui mercati internazionali per il rafforzamento della competitività di aree o zone logistiche locali, in particolare in termini di capacità di innovazione e di apertura ai mercati internazionali, potrà agire da catalizzatore della trasformazione di un territorio ed innescare processi di creazione di valore e crescita economica e sociale. Tra gli interventi di incentivazione, particolare attenzione va posta proprio ai settori ad alta intensità logistica e di innovazione tecnologica, nel senso del supporto e della integrazione organizzativa dei moderni processi produttivi che trovano nella mobilità dei fattori produttivi il più evidente segno di evoluzione e di trasformazione industriale. Da ciò non si può prescindere se si intende ricercare il modo ottimale in cui far partecipare le risorse locali ai complessi cicli produttivi e di scambio commerciale che l'apertura dei mercati a livello internazionale ha profondamente rivoluzionato. Punto centrale di nuovo modello di sviluppo potrà essere l'attivazione di flussi in entrata (*in-bound*) di semilavorati e beni intermedi per trasformarli in beni di maggior valore, attraverso processi ad elevata tecnologia (*hi-tech*), per riesportarli (*export processing*). Attenzione strategica va posta al legame fra infrastrutture e servizi a supporto dei policentrici e dispersi geograficamente centri di localizzazione mondiale dei fattori produttivi, per creare aree produttive interstiziali tra bacini di produzione e di consumo di notevole consistenza e dimensione che possano assicurare flussi tali da generare economie di scala efficienti. E' necessario che i nodi infrastrutturali evolvano verso la dimensione di aree logistiche di transito produttivo delle merci, localizzate ed organizzate sul territorio per funzioni gerarchiche e che realizzino non solo il trasbordo dei carichi unitizzati da un modo di trasporto all'altro, ma vere e proprie piattaforme logistiche utili soprattutto per sviluppare e supportare catene di attività nelle quali è possibile generare e lasciare al territorio reale valore che può tradursi in occupazione, reddito e ricchezza per la collettività. Tale equazione può sintetizzarsi nel concetto economico di rete-valore (*value network*).

Pertanto, oltre agli interventi sulle dotazioni di base come quelli di ammodernamento e riqualificazione delle infrastrutture, l'accento andrebbe posto sui servizi innovativi che da esse possono trarre vantaggi economici e competitivi rivolti a settori produttivi e/o a parti e frazioni di essi nel contesto produttivo delocalizzato globale, che sicuramente presentano maggiori margini di redditività nei prossimi decenni. Anche sulla base di numerose esperienze internazionali (Spagna, Olanda, Stati Uniti, Corea del Sud, Cina), l'"effetto calamita" per i settori d'investimento nazionali ed esteri derivato dalla creazione di un *distripark* o *logisticpark* può riguardare:

- le nuove tecnologie industriali e ricerca e sviluppo nei settori industriali *hi-tech* di punta (trasporti e comunicazioni, aerospaziale, biotecnologie, sistemi tecnologici per l'industria, nanotecnologie, ecc.);
- lo sviluppo delle filiere tradizionali di eccellenza (agroalimentare, moda, oreficeria, meccanica di precisione, macchine utensili, ecc.);
- lo sviluppo delle risorse energetiche e delle comunicazioni;
- i progetti relativi a nuove ed alte tecnologie orientate all'esportazione;
- l'utilizzo e la rigenerazione ad ampio raggio delle risorse riciclabili e rinnovabili;
- la prevenzione dell'inquinamento ambientale;



- lo sviluppo della ricerca e dell'innovazione nei settori a diffusione mondiale di marchi, brevetti, diritti e *royalties*.

Soluzioni sperimentate a livello internazionale hanno dimostrato la validità di sistemi funzionali alla ripartizione dei servizi intermodali e dei flussi tra *localizzazioni import-dominated* e *localizzazioni export-dominated*, con specializzazioni nell'*hinterland* per quanto riguarda le prime ed in area portuale o retroportuale per quanto riguarda le seconde, creando un sistema circolare con risultati positivi in termini di riduzione delle distanze medie, di viaggi a vuoto e di produzione di esternalità negative.

Di grande interesse è inoltre l'analisi delle attività logistiche che sono realmente connesse ai porti e che possono beneficiare di economie di localizzazione derivanti dalla maggiore o minore vicinanza alle infrastrutture portuali. In particolare le localizzazioni portuali o retroportuali sono prescelte, ad esempio, da imprese che rilocalizzano i loro *distribution center* basati su catene di trasporto mare-mare e mare-ferro; nel nuovo ambiente di mercato logistico le principali attività che possono trovare nei porti o nei loro retroporti idonea localizzazione possono identificarsi in:

- *distribution center* di grandi imprese multinazionali che necessitano di basi logistiche regionali per la semi-lavorazione di beni intermedi importati e la successiva distribuzione a scale di distanza medio-lunghe;
- attività logistiche che trattano grandi volumi di carichi e che necessitano di inoltre terrestri utilizzando vie navigabili e ferrovia;
- attività logistiche che necessitano magazzinaggio flessibile per creare dei *buffer* (stoccaggi transitori) di prodotti e/o beni intermedi (prodotti stagionali e a domanda fluttuante nel tempo);
- attività logistiche che si servono dello *short sea shipping* (trasporto marittimo a breve raggio, in genere combinato strada-mare ro-ro).

Le attività dei centri di distribuzione regionali trovano nella localizzazione portuale o retroportuale fortissima attrazione specialmente nelle strutture produttive-distributive con importazioni multiprodotto e multiregionali e con necessità di centri di consolidamento per la successiva esportazione. Molti porti hanno risposto a tali esigenze delle imprese con la realizzazione di *logistics park* o *distripark* all'interno o in prossimità dell'area portuale, spesso associati allo stato giuridico di zona franca (*free trade zone*). La concentrazione di imprese logistiche in parchi logistici dedicati offre molti vantaggi con riferimento alla congestione, ai costi di trasporto ed alla specializzazione della manodopera. Con riferimento specifico ai porti, anche localizzazioni logistiche più interne rispetto alla cinta portuale, ma con chiaro orientamento alle attività *port-related*, possono rappresentare un validissimo sistema a rete per il trattamento e la lavorazione a valore di merci. La tradizionale funzione del porto come nodo di trasporto viene così in molti casi di successo a trasformarsi in luogo di creazione di valore (*hub-value*) all'interno di catene logistiche integrate. Dal punto di vista dei porti, creare nuovi servizi significa migliorare le prestazioni economiche e l'attrattività per acquisire nuovi traffici e di questi è importante valutarne l'impatto in termini di valore aggiunto.

Gli approcci metodologici e i casi reali fin qui sinteticamente presentati in materia di pianificazione e soprattutto coordinamento e promozione dei sistemi logistici territoriali offrono sicuramente interessanti spunti per successivi approfondimenti e nuove proposte per specifiche realtà tuttora in ritardo su questi temi. I casi, in particolare, non dovrebbero essere però acquisiti come modelli precostituiti e replicabili per ogni realtà logistica





territoriale. Certo indicano la tendenza a considerare in modo costruttivo tutte le potenzialità offerte dal territorio esaminate nella loro dinamicità e nella loro capacità interattiva, soprattutto a livello dei soggetti decisionali ed operativi, superando la frammentazione dell'offerta e stimolando l'innovazione nei modelli organizzativi della domanda di infrastrutture e servizi logistici e di trasporto merci.

Comunque, per l'avvio di nuove attività di partenariato e coordinamento tra nodi, assi ed attori di un sistema logistico territoriale, nelle sue componenti fondamentali di domanda e offerta, è necessaria l'elaborazione di una prima serie di circoscritte ipotesi di lavoro, calibrate attentamente sul contesto di riferimento e da sottoporre a specifici soggetti individuati come attori principali di base e futuri partners potenziali, al fine di verificarne l'interesse di "aderire al progetto", nonché le effettive modalità di coinvolgimento.

### **3.2. UN MODELLO LOGISTICO "SU MISURA"**

La fase finale dello studio ha lo scopo di definire i contenuti della strategia di azione per la valorizzazione del territorio della provincia di Cuneo, sulla base dei punti di forza per lo sviluppo dell'area e delle opportunità di crescita emerse in sede di diagnosi. Obiettivo della strategia è quello di definire un'offerta territoriale che sia attrattiva nei confronti dei potenziali fruitori dell'area e complementare rispetto all'offerta rilevata nelle aree potenzialmente in competizione.

Il potenziamento dell'offerta territoriale individuata si basa su tre assi strategici di azione:

- specializzazione di filiera e funzionale dei poli logistici per lo sviluppo economico "endogeno" del territorio (livello locale);
- miglioramento dei livelli di accessibilità e della dotazione infrastrutturale endogena ed esogena al sistema economico locale per lo sviluppo del trasporto multimodale e del commercio nazionale ed internazionale in importazione ed esportazione (livello locale e globale);
- complementarietà di rete con altri poli logistici della piattaforma territoriale ligure-piemontese per l'inserimento del territorio nelle reti logistiche di interscambio mondiale (livello globale).

Dalle analisi svolte è emersa la necessità di potenziare la specializzazione di filiera e funzionale di alcuni poli, al fine di garantire una efficiente convivenza tra le diverse infrastrutture logistiche presenti sul territorio e realizzare gli obiettivi di sviluppo reticolare e diffuso dell'area (in contrapposizione al tradizionale modello puntuale e centripeto basato su grandi nodi logistici). L'obiettivo, cioè, è quello di creare le condizioni per lo sviluppo della logistica a livello provinciale focalizzata su specifiche filiere e funzioni operative articolate in iniziative imprenditoriali autonome ma la tempo stesso fortemente integrate.

#### **3.2.1. La logistica per le filiere agroalimentari: un progetto avviato**

Lo studio si pone l'obiettivo di individuare gli interventi necessari in termini di infrastrutture logistiche territoriali, tali da sostenere in maniera prioritaria il comparto agroalimentare. Sarà così possibile avvalersi delle strette sinergie intercorrenti fra i diversi settori in cui si articola la struttura economica cuneese, delineando un sistema che sia coerente e compatibile con lo sviluppo della politica dei trasporti nazionale ed internazionale anche in uno scenario di lungo termine.

La necessità di valorizzare gli aspetti di eccellenza dell'ambito territoriale cuneese, potenziando le infrastrutture logistiche territoriali, è stata evidenziata, in primo luogo, nel



**Programma ministeriale S.I.S.Te.M.A.**, mentre nelle recenti esperienze di pianificazione innovativa legate al **Piano Strategico Cuneo 2020** e ai **Programmi Integrati per lo sviluppo locale** si è inoltre sottolineata l'esigenza di intervenire circa:

- l'ampliamento e il riordino del sistema infrastrutturale che innerva un territorio in posizione strategica per le comunicazioni transnazionali, baricentro di un *quadrante territoriale dalle grandi potenzialità di sviluppo* (connessioni con i Corridoi Europei 5 e 24 del Nord-Ovest italiano, l'arco ligure, la portualità nord-tirrenica, le Autostrade del Mare e la Costa Azzurra);
- il riconoscimento dell'importanza centrale della filiera dell'agroalimentare e del settore agroindustriale per il territorio cuneese, attorno a cui è necessario costruire *un'azione strategica integrata*.

L'organizzazione strategica del comparto agroalimentare e agroindustriale costituirebbe pertanto il reale contributo in termini di valore aggiunto territoriale, che il cuneese potrebbe apportare allo sviluppo delle politiche territoriali ed economiche della Regione. Il territorio sarebbe così vocato ad assumere un ruolo determinante anche a livello nazionale.

La proposta programmatica del Piano Integrato **“Cuneo e le sue Valli”** mira infatti a sviluppare un sistema di rete territoriale volto a rafforzare ed integrare su tutto il territorio cuneese progetti e servizi a supporto dei sistemi produttivi, logistici e economici locali, legati al comparto agroindustriale e agricolo attraverso la realizzazione del progetto denominato **“P.A.S.S. - Polo Agroalimentare dei Servizi per lo Sviluppo”**.

Le politiche di sviluppo delineate per il comparto agroindustriale e approfondite poi nel documento strategico-programmatico **“CUNEO 2020”** tendono ad attribuire un'importanza centrale ad azioni mirate alla qualificazione e alla sistematizzazione del comparto agroalimentare, settore che si situa al primo posto per numero di imprese attive ed al secondo per fatturato nel sistema produttivo locale. Tale settore mostra caratteristiche di assoluta eccellenza nelle sue produzioni, ma è ostacolato dalla presenza di una filiera produttiva slunga e spesso frammentata e con aziende aventi caratteristiche dimensionali assai diversificate e spesso inadeguate ad affrontare la competitività dei mercati.

Il Piano Strategico ha individuato quale area di localizzazione la porzione di territorio che coincide con il Sistema Locale del Lavoro di Cuneo (ISTAT), che oltre ai Comuni attorno al capoluogo ha interessato prevalentemente le municipalità appartenenti alle Comunità Montane della Valle Stura e della Valle Grana.

Il Piano, inoltre, ha valutato le ricadute delle sue strategie e delle sue azioni anche con riferimento ai Sistemi Locali del Lavoro limitrofi di Verzuolo, Saluzzo, Fossano, Carrù e Mondovì, in modo da poter programmare interventi in grado di estendere i propri effetti benefici su un'area più vasta possibile, con lo scopo di contenere nel contempo le esternalità negative.

Attualmente il comparto agricolo sta fronteggiando un periodo di riposizionamento: deve sempre più adattarsi alle logiche di mercati competitivi ed in espansione, che richiede produzioni di qualità e necessita di sempre maggiori investimenti in tecnologia produttiva. La filiera agroalimentare cuneese si presenta oggi frammentata in tante piccole e micro-imprese familiari a conduzione diretta, scarsamente strutturate in realtà sovra-aziendali (cooperative, consorzi). La diffusione capillare sul territorio di imprese di dimensioni medio-piccole rappresenta da un lato un fattore di dinamismo economico, dall'altro comporta elementi di debolezza intrinseca. Le PMI si caratterizzano per una scarsa capitalizzazione, che a sua volta rende difficoltoso l'accesso al credito per i



finanziamenti necessari all'innovazione. Inoltre, e per le stesse ragioni, ad esse è in genere preclusa un'attività di ricerca autonoma.

Ne consegue che, in un contesto globale a forte tasso di innovazione e con ritmi di cambiamento accelerato, quel che oggi pare "tenere" o addirittura aver successo può anche ritrovarsi in breve tempo in difficoltà, spinto ai margini quando non fuori mercato.

I prodotti risultano pertanto facilmente sostituibili con prodotti simili provenienti da altre aree geografiche, i cui mercati offrono prezzi maggiormente concorrenziali ed i più il processo di trasformazione e confezionamento spesso non avviene in loco, con perdite di valore per i produttori e per l'economia locale.

La realizzazione della piattaforma agroalimentare P.A.S.S. consentirebbe quindi di catalizzare i servizi per le imprese del settore agro-alimentare, con il fine di:

- fornire risposte ai bisogni delle imprese per mantenere i livelli di competitività;
- proseguire nel cammino dello sviluppo soprattutto sui mercati internazionali;
- garantire la continuità e la protezione delle eccellenze qualitative dei prodotti locali.

I servizi che si intende prestare alle aziende del settore, in gran parte inseriti come interventi strategici all'interno del Programma Integrato **“Cuneo e le sue Valli”** sono relativi a:

- l'istituzione di un **Centro per la Tracciabilità** dei prodotti agro-alimentari;
- la costituzione di un **Laboratorio della qualità e dell'igiene alimentare**, in grado di svolgere analisi con metodologie avanzate e comuni alle imprese del settore a costi competitivi anche per le piccole aziende, e di accedere a servizi di auditing e certificazione;
- l'attivazione di un **Centro Energie**, focalizzato sui servizi per la riduzione dei costi energetici per le aziende;
- lo sviluppo di un **Centro Technical Packaging**, per la progettazione di materiali di *packaging* espressamente dedicati all'agro-alimentare;
- l'istituzione di un **Centro di Erogazione** di servizi professionali (servizi strategici per l'espansione e l'internazionalizzazione, servizi di marketing, etc);
- la costruzione di un'**infrastruttura logistica comune** che si fondi sulla vocazione logistica del territorio specializzandosi nelle tecnologie legate al trasporto di generi alimentari e che abbia l'obiettivo di consentire alle piccole e medie aziende di abbassare i costi logistici sfruttando le sinergie di magazzino e di trasporto;
- la definizione di scelte relative alla progettazione di infrastrutture ed impianti comuni o consortili per la prima trasformazione dei prodotti agricoli
- l'istituzione di un **Centro di formazione professionale e manageriale** permanente, con focus specifico sulle tematiche di settore agro-alimentare.

La realizzazione del polo P.A.S.S. mira a generare benefici non solo limitatamente al settore agro-alimentare cuneese ma ad innestare circoli virtuosi e sinergie che generino ricadute sia in settori produttivi contigui sia in territori con vocazioni produttive analoghe e simili situati nel territorio provinciale e regionale o nelle contigue regioni d'oltralpe.



### **3.2.2. Le strutture logistiche specializzate e l'integrazione dei sistemi di trasporto e logistica**

Lo studio è quindi rivolto alla realizzazione di un sistema integrato di piattaforme logistiche ed intermodali, finalizzate, *in primis*, alla valorizzazione del comparto agroalimentare e allo sfruttamento delle possibili sinergie attivabili con gli altri settori d'eccellenza del territorio provinciale.

La presenza di un sistema di piattaforme logistiche in una provincia come quella di Cuneo, in cui l'indice di infrastrutturazione è inferiore alla media nazionale e per cui esistono problemi legati alla congestione dell'assetto viario esistente, potrebbe essere una leva di sviluppo del territorio, considerati anche i flussi di merci di origine/destinazione nell'area, riguardanti soprattutto prodotti alimentari e industriali.

Il nuovo assetto infrastrutturale trarrebbe inoltre vantaggio dai numerosi interventi infrastrutturali programmati, di carattere locale e transnazionale. In particolare, oltre alla realizzazione dei corridoi transeuropei n° 24 Genova-Rotterdam e n°5 Lisbona-Kiev e del progetto TEN-T n°3, comunemente conosciuto come "Autostrade del Mare, a livello locale gli interventi destinati a garantire il rilancio economico dell'area risultano essere:

- la Bretella Autostradale Albenga-Millesimo-Predosa;
- il completamento dell'Autostrada Asti-Cuneo;
- il miglioramento dei collegamenti ferroviari del Cuneese (raddoppio ferroviario Fossano-Cuneo) e verso l'arco ligure (linea To-Fossano-Savona);
- l'Aurelia Bis (tratto Savona-Corso Ricci e Legino);
- l'ultimo lotto del raccordo tra la S.P. 29 e la S.P. 15 (Area Paleta);
- l'adeguamento del casello di Millesimo e dei collegamenti alle aree industriali di Roccavignale e Cengio (ex ACNA);
- il potenziamento della direttrice (SS20) e del tunnel Colle del Tenda;
- lo sviluppo della piattaforma P.A.S.S. (Polo Agroalimentare dei Servizi per lo Sviluppo).

Il potenziamento e miglioramento delle reti di trasporto appaiono condizioni essenziali per la costituzione e/o il mantenimento di catene logistiche efficienti ed avanzate. In effetti, la domanda di trasporto si completa e si amplia con la domanda di servizi logistici, ma permane decisiva e strategica in rapporto alla globalizzazione dei mercati e alle esigenze del "*just in time*". Tali fattori determinano infatti impatti sui trasporti che possono tradursi in maggiori costi interni alle imprese e di sistema per la collettività:

- maggiori distanze nello spostamento dei prodotti;
- minori volumi per ogni singolo evento di trasporto;
- maggiori frequenze nelle consegne;
- maggiori esigenze di qualità del trasporto (affidabilità, puntualità, sicurezza, integrità della merce, specializzazione dei vettori, ecc.).

A sua volta, la qualità del trasporto innesca un processo di riorganizzazione interna aziendale e richiede la possibilità di investimento nelle flotte veicolari così come nelle infrastrutture immobiliari e nelle reti telematiche, possibilità che è attuabile e gestibile solo da soggetti imprenditoriali "forti", con notevoli capacità finanziarie e con basi logistiche distribuite nel territorio.



È opportuno però sottolineare che mentre nell'ambito della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) l'integrazione logistica è già oggi una realtà sufficientemente consolidata, nel settore delle PMI essa rappresenta una realtà ancora poco valorizzata. Le imprese necessitano, quindi, di azioni di indirizzo nei processi di modernizzazione dei sistemi produttivi e distributivi e di interventi infrastrutturali *ad hoc* che consentano proprio lo sviluppo dell'integrazione logistica e del consolidamento/agglomerazione dei volumi trasportati e degli operatori dal lato della domanda e dell'offerta.

Si noti inoltre che l'intero comparto industriale cuneese, pur mantenendo una solidità di fondo, ha risentito delle ripercussioni della crisi economica che ha coinvolto le maggiori economie europee. I settori metalmeccanico, cartario e tessile ne hanno particolarmente risentito. La realizzazione di un sistema di logistica diffusa può dunque contribuire al recupero di efficienza di tali comparti, incentivando l'introduzione di strategie innovative di prodotto e di processo.

In tale contesto, un sistema integrato di piattaforme logistiche con funzioni specialistiche, oltre a contribuire a risolvere i problemi distributivi dell'area cuneese e ad evitare il rischio di una marginalizzazione del territorio, produrrebbe una serie di esternalità positive e sinergiche sia sul sistema logistico di riferimento (grazie al *network* che si genererebbe tra i poli di Cuneo e Savona-Vado) che di decongestione di bacini contermini (quelli facenti capo ai poli logistici dell'Alessandrino e del Torinese).

L'effettivo concretarsi di tale scenario richiede tuttavia un consolidamento della posizione del porto di Savona, in merito alla realizzazione di nuove banchine e all'ampliamento del terminal *multipurpose* di Vado Ligure, in un'ottica di identificazione, produzione ed erogazione di servizi attrattivi per le imprese del settore agroalimentare e manifatturiero.

### **3.2.3. Aspetti localizzativi e funzionali delle strutture logistiche per il rilancio**

La piattaforma logistica è un'area di movimentazione e stoccaggio delle merci, preferibilmente collocata a monte di terminal portuali ed integrata con un sistema di trasporto intermodale. L'infrastruttura in genere è dotata di magazzini, servizi gestionali, informativi e telematici, dove possono essere svolte anche attività manifatturiere per trasformare semilavorati e beni intermedi in prodotti da distribuire per la commercializzazione.

Le funzioni peculiari si concretano nella razionalizzazione e nell'organizzazione strategica della catena trasporto-stoccaggio-distribuzione, garantendo una penetrazione efficace delle merci sui mercati nazionali ed internazionali. Essa rappresenta un nodo cruciale nel sistema infrastrutturale del territorio a cui è collegata e la sua area varia in base al volume delle merci da trattare. Una piattaforma logistica pertanto deve: a) attrarre e concentrare i flussi del traffico di merci; b) organizzare e razionalizzare la catena del trasporto, preferibilmente intermodale e/o combinato.

Dall'analisi dell'attuale sistema infrastrutturale ed in ragione delle specifiche caratteristiche della struttura produttiva del territorio, lo studio ha definito l'importanza di una rete di piattaforme logistiche multilocalizzata e multifunzione, che possa valorizzare il potenziale economico del territorio cuneese.

Le motivazioni che fanno preferire il "modello diffuso" risiedono quindi nelle caratteristiche particolari dei prodotti e delle modalità di approvvigionamento delle forniture e di consegna dei prodotti finiti e/o semilavorati verso i mercati di destinazione.



La realtà territoriale infatti presenta:

- una dimensione territoriale emarginata dai grandi flussi di traffico in transito a scala internazionale;
- la presenza di una rete di trasporto gerarchicamente organizzata in nodi primari e secondari e carente in chiave intermodale;
- la presenza di poche imprese di grandi dimensioni logisticamente "autonome";
- l'elevato costo-opportunità del suolo da sottrarre ad usi alternativi;
- le quantità trasportate in ingresso nel territorio maggiori delle quantità in uscita (flussi sbilanciati);
- la dispersione dei luoghi in cui le merci sono trattate posti nei dintorni dei maggiori centri provinciali;
- una vocazione produttiva incentrata prevalentemente su un sistema di piccole e medie imprese fortemente specializzate in filiere appartenenti a pochi settori.

E' opportuno ricordare che ai fini dell'individuazione dei siti maggiormente idonei alla localizzazione delle piattaforme già lo studio effettuato dalla Camera di Commercio di Cuneo nel 2000, evidenziava che, dall'incrocio e dalla sovrapposizione delle tavole di dati raccolti, è possibile individuare un *ovoide immaginario*, avente l'asse maggiore sulla direttrice Cuneo-Alba, e quello minore convergente col percorso dell'A6 tra Mondovì e Marene, particolarmente dotato e conforme ad esigenze di posizionamento delle strutture logistiche. Tale porzione territoriale comprende 60 dei 250 comuni della provincia, per una superficie di circa 1.800 kmq, pari al 24% dell'intera superficie e del numero di comuni della provincia, nella quale è concentrato:

- il 60% della popolazione provinciale residente;
- il 94% della superficie della G.D.O.;
- il 57% delle Unità Locali manifatturiere;
- il 47% delle Aziende Agricole;
- il 67% delle attività del Commercio all'Ingrosso.

Tale *ovoide* rappresenta quindi il territorio di riferimento economicamente baricentrico della provincia. All'interno di tale area è pertanto necessario individuare i siti più idonei alla localizzazione delle piattaforme logistiche .

In virtù dell'adozione di un modello di logistica diffusa e degli studi effettuati sul territorio, sono stati così individuati nell'area tre siti (Cuneo, Fossano e Mondovì) per la localizzazione degli impianti.

L'iter di valutazione è stato anche supportato dalla somministrazione di interviste mirate ad un panel di soggetti rappresentanti dei diversi settori economici di eccellenza (ConfCooperative, Coldiretti, aziende agricole, associazioni di categoria, Confindustria, ecc.). Si è voluto così ricostruire il quadro della logistica territoriale di alcuni prodotti e filiere, dall'approvvigionamento delle materie prime fino alla distribuzione sul mercato, con lo scopo di comprendere le potenzialità effettive e le eventuali inefficienze.

Dall'analisi territoriale è stato dunque confermato che i comparti economici più significativi per numero di adesioni e fatturato alla realizzazione di un sistema infrastrutturale logistico sono il settore agricolo ed il settore di produzione e lavoro. L'assenza di piattaforme logistiche ha infatti costretto le aziende e le cooperative presenti nel territorio ad organizzarsi in proprio per la commercializzazione dei loro prodotti, determinando ricadute negative sui prezzi e mancanza di competitività rispetto ad altre realtà nazionali. La necessità di predisporre aree, in cui far confluire i diversi prodotti, ha



come fine ultimo la riduzione, in termini di costi, delle diseconomie derivanti dall'impossibilità di sfruttare le potenzialità locali.

La scelta dei Comuni di Cuneo, Fossano, e Mondovì è pertanto frutto di un processo di selezione e di analisi che ha permesso di individuare potenziali siti di localizzazione nel territorio regionale in relazione alle specifiche caratteristiche funzionali delle aree in oggetto, in un'ottica mirata alla valorizzazione delle rispettive vocazioni.

### ***3.2.3.1. Fossano: scalo merci RFI e centro intermodale strada-ferrovia***

Nell'area di Fossano è stata avanzata una richiesta da parte di RFI di attivazione delle procedure per la realizzazione di un centro intermodale a ridosso della attuale stazione, che tra l'altro vede il confluire in essa dei raccordi industriali della Michelin, della Monfer e della Veronesi. Richiesta esplicita in tal senso è stata fatta da RFI che intende realizzare un importante centro intermodale di collegamento intermodale delle aree produttive del cuneese posto in posizione strategica lungo l'asse Savona-Torino e per i traffici internazionali marittimo-terrestri anche di supporto al congestionato asse Genova-Alessandria-Novara. Inoltre, il terminal intermodale di Fossano potrebbe rappresentare l'infrastruttura ferroviaria di riferimento per la composizione di treni completi consolidando il traffico con origine/destinazione provinciale e del quadrante sud-occidentale regionale oltre che a raccogliere il traffico strada-rotaia generato e attratto dai poli logistici specializzati di Cuneo e Mondovì. A tal proposito risultano altamente strategici gli interventi previsti di potenziamento e raddoppio della linea ferroviaria Fossano-Cuneo e di efficiente inserimento nel corridoio plurimodale Savona-Torino, che potrà rappresentare il vero asse portante longitudinale dell'intero sistema territoriale, insieme alla trasversale autostradale Asti-Cuneo ed a quella ferroviaria Fossano-Asti-Alessandria.

### ***3.2.3.2. Cuneo: logistica produttiva e distributiva delle filiere agroalimentari e area attrezzata per l'autotrasporto***

Per il polo di Cuneo si può prevedere la realizzazione di una piattaforma specializzata per le filiere dell'agroalimentare (settore trainante dell'economia cuneese), con raccordo ferroviario alla rete principale RFI. Inoltre, tale piattaforma potrebbe svolgere funzioni per la distribuzione urbana merci della città di Cuneo nonché di area attrezzata per l'autotrasporto, contribuendo in tal modo a decongestionare la rete stradale provinciale e la città di Cuneo. Un'area di sosta attrezzata deve prevedere diversi spazi dedicati sia ai veicoli (per la sosta, la manutenzione, la riparazione, ecc.) che luoghi dedicati agli autotrasportatori (ristoro, riposo, svago, ecc.). Le aree devono essere localizzate in prossimità delle grandi direttrici autostradali o dei grandi nodi di trasporto multimodale (porti, interporti, centri merci, ecc.). La scelta dell'ubicazione dell'area deve essere studiata anche in relazione alla presenza di importanti insediamenti logistici ed aree industriali. Un ulteriore parametro, che si attaglia perfettamente al caso in esame, può essere la vicinanza a piattaforme logistiche e centri intermodali (Fossano).

### ***3.2.3.3. Mondovì: logistica retroportuale e distributiva***

La piattaforma retroportuale di Mondovì può specializzarsi nelle attività di magazzino e stoccaggio merci in import-export da e per il territorio ligure-piemontese, con particolare riferimento al traffico unitizzato in arrivo/partenza dal porto di Savona-Vado, dotata di raccordo ferroviario alla linea Savona-Torino. La posizione strategica lungo la direttrice Savona-Torino garantisce un vantaggio localizzativo notevole per la specializzazione funzionale e di filiera principalmente orientata al posizionamento terrestre di container



marittimi e di carichi merci settoriali con particolare riferimento ai settori del legno e della produzione di mobili, dei semilavorati metallici (laminati), della meccanica. Inoltre, tale struttura potrà avere funzioni di supporto alla Grande Distribuzione che necessita di aree attrezzate per la logistica di rifornimento dei *mega-store* e dei punti vendita già presenti nella zona con realtà di dimensioni notevoli. Risultano prioritari e strategici l'interventi infrastrutturali previsti per il potenziamento multimodale dei collegamenti con il porto di Savona-Vado e dell'accessibilità diretta ai terminal in fase di riassetto ed oggetto di importanti interventi di potenziamento e modernizzazione previsti dal Piano di sviluppo portuale di Savona-Vado che vedono la partecipazione di alcuni tra i maggiori operatori di trasporto marittimo e di logistica a livello mondiale (*global logistic player*).

### **3.2.4. Il modello logistico diffuso**

Tale visione di integrazione policentrica economico-territoriale fondata sul potenziamento delle infrastrutture e delle strutture lineari e puntuali di trasporto, di logistica e dell'intermodalità, rappresenta un fattore importante per la crescita della competitività territoriale. In quest'ottica la strategia di valorizzazione del territorio è volta a raggiungere l'equilibrio tra domanda di trasporto e offerta di infrastrutture e servizi attraverso il potenziamento delle connessioni alle grandi direttrici di traffico in chiave di sviluppo globale del territorio ed al contempo la specializzazione funzionale di strutture nascenti in funzione delle vocazioni produttive e distributive già presenti nel territorio e quindi in chiave maggiormente orientata al recupero di efficienza del sistema economico locale.

Le considerazioni maturate in merito alla dotazione della rete infrastrutturale e logistica provinciale hanno evidenziato la necessità di migliorare i livelli di accessibilità attraverso il potenziamento dei servizi di trasporto e la creazione di un'adeguata "rete logistica" attraverso un sistema di piattaforme dedicate di media dimensione che trasversalmente possano contribuire alla riduzione del costo logistico totale per le imprese del territorio ed aprire nuove opportunità di sviluppo e crescita mediante l'incremento dell'interscambio commerciale nazionale ed estero.

Le strategie per il potenziamento dell'offerta infrastrutturale e per le politiche della mobilità delle merci dell'area sono finalizzate a:

- favorire l'intermodalità e l'integrazione tra i diversi modi di trasporto eliminando eventuali duplicazioni o sovrapposizioni tra i vettori;
- incrementare l'offerta presente realizzando interventi infrastrutturali per favorire il trasporto in grandi partite e unitizzato, in particolare privilegiando il sistema ferroviario (aumento dei servizi regolari e diminuzione dei tempi di consolidamento e percorrenza) e i nodi di scambio modale;
- potenziamento dei collegamenti esistenti con le grandi direttrici nazionali ed europee al fine di intercettare flussi di traffico ed operare come territorio "aperto" sia dal lato mare a sud (porti di Savona-Vado e Genova) sia dal lato terrestre verso nord-ovest (Savona-Torino-confine), verso nord-est (Asti-Alessandria-Piacenza-Milano) oltre alla naturale prossimità con la Francia meridionale;
- adeguamento del sistema e della struttura del settore della logistica con la riorganizzazione e reingegnerizzazione dei processi di trasporto e logistica (localizzazione, capacità, dimensionamento, bilanciamento del traffico, offerta di servizi ausiliari e innovativi) ed acquisizione e formazione di nuove competenze e professionalità;
- riorganizzazione della rete logistico-produttiva, migliorando sia l'integrazione verticale delle filiere (e della stessa filiera logistica) sia il coordinamento





- strategico con le altre piattaforme logistiche commerciali presenti nell'area in ottica di integrazione trasversale;
- valorizzazione del ruolo di hub portuale locale di Savona-Vado con la realizzazione di strutture retroportuali "satelliti", che fungono da base operativa e da ponte per l'integrazione e l'espansione geo-economica del territorio-bacino retroportuale;
  - attrazione di investimenti nazionali ed esteri (IDE in entrata) per la realizzazione di strutture di stoccaggio, distribuzione e lavorazione logistica "a valore" per merci ad elevato valore aggiunto che a seguito di processi semi-produttivi possono essere distribuiti in tutta Europa;
  - innalzamento generale del livello di connettività della rete logistica attraverso la "messa in rete" operativa e gestionale di tutte le strutture e infrastrutture individuate con la creazione di un modello organizzativo integrato multifunzionale e multisetoriale a servizio quindi dell'intero sistema economico locale;
  - superamento strategico delle difficoltà di coordinamento tra i vari livelli istituzionali e tra i diversi attori coinvolti nel processo di sviluppo logistico locale. Nello specifico, oltre alle già rilevate carenze infrastrutturali e logistiche, esistono una serie di problematiche legate alla mancanza di un sistema di governance inter-istituzionale ben strutturato e alle difficoltà di ciascun polo di raccordarsi con i territori contigui e realizzare compiutamente gli obiettivi di coesione in linea con le esigenze e le vocazioni attuali e future del territorio individuando interventi altamente strategici per la creazione di maggior valore aggiunto nei principali settori economici provinciali.

Il modello di sviluppo territoriale articolato in più poli logistici individuato (logistica diffusa) consente, unitamente ad un modello di riequilibrio modale del traffico, di aumentare la competitività delle aree deboli attraverso un sistema integrato di servizi alle imprese teso alla riduzione del costo logistico totale di queste e dell'intero sistema produttivo in generale. È necessario infatti partire dalla individuazione delle aree carenti di dotazioni infrastrutturali intermodali, in riferimento alle reali funzionalità dell'offerta e della domanda, per creare anelli logistici di collegamento tra la domanda e l'offerta, ovvero piattaforme intermodali collegate tra loro e con le principali vie di adduzione alle altre aree economiche nazionali ed internazionali.

La strategia è quella di potenziare ed integrare il sistema infrastrutturale logistico, linee e nodi, rendendolo coerente con le politiche di sviluppo che si intendono perseguire, tenendo conto che per ridare slancio e competitività al territorio è indispensabile partire da alcune questioni chiave legate alla logistica nella sua accezione più ampia:

- il ruolo della "pianificazione logistica" (pubblica e/o privata), come indispensabile fattore di supporto allo sviluppo di sistemi integrati di servizi strategici alle imprese, in particolare alle organizzazioni di imprese ed alle filiere territorialmente strutturate in distretti e/o cluster di imprese;
- gli strumenti e le politiche da mettere in campo per orientare i processi di ottimizzazione logistica (spaziale, temporale e verticale) nelle sue possibili diverse stratificazioni territoriali e/o settoriali: "logistica di distretto e/o di area" (esempio: logistica del distretto del mobile-arredo), "logistica di filiera e/o di prodotto" (esempio: logistica dell'agroalimentare refrigerato), "logistica di settore" (esempio: logistica dell'automotive);



- pianificare, programmare e realizzare interventi di efficientamento della "logistica del trasporto merci" realizzando strutture di supporto capaci di ricucire il territorio e che siano in pari tempo "integratori di sistema". Questo processo è impostato su un principio/vincolo, che è quello di una intermodalità caratterizzata da elevati livelli di accessibilità al territorio, rispetto sia ai porti che ai grandi nodi ferroviari, i quali rappresentano critici "colli di bottiglia";
- la "logistica del trasporto" si occupa, da un lato, di reti e sistemi infrastrutturali a gestione pubblica e/o privata (porti, aeroporti, interporti, reti ferroviarie, piattaforme, distripark, ecc.) e delle relative problematiche di regolamentazione, pianificazione, programmazione, progettazione, finanziamento, monitoraggio e gestione, dall'altro, del controllo dei flussi ottimizzando l'utilizzazione dei mezzi e dei servizi di trasporto e considerando sia costi diretti sia elementi di costo indiretto qualitativi quali l'affidabilità, la flessibilità, i tempi di ciclo, ecc. Le politiche infrastrutturali territoriali devono garantire le pre-condizioni necessarie per assicurare la circolazione fisica dei prodotti, assumendo un ruolo centrale nella strutturazione dei cicli logistici ed influenzando le scelte localizzative e quindi anche la selezione delle aree privilegiate di insediamento.
- l'ottimizzazione della capacità e della potenzialità d'uso delle infrastrutture, adeguandole reciprocamente tra di loro ed alla entità dei flussi che esprimono la dimensione della domanda, laddove capacità e potenzialità delle reti costituiscono l'offerta fisica sulla quale dimensionare opportunamente l'offerta di servizi logistici;

Considerando tali questioni è stato definito il modello di sviluppo proposto in cui per ciascun polo è stato identificato un preciso ruolo e con esso una specializzazione funzionale per il potenziamento e lo sviluppo economico.

I poli di Mondovì e di Cuneo, per loro vocazione, costituiscono i *gates* di eccellenza per l'accesso ai mercati internazionali dei settori economici trainanti dell'economia provinciale e quindi nodi strategici di proiezione e valorizzazione anche dei sistemi territoriali e produttivi delle aree interne retrostanti (**logistica di distretto, di filiera, di prodotto e di settore**);

Il polo di Fossano rappresenta un'area di potenziale eccellenza per la realizzazione di una seconda linea di forza di sviluppo sulle dorsali interne ferroviarie Savona-Torino e Fossano-Asti-Alessandria che può contribuire ad alleggerire la pressione della modalità stradale, innescando un virtuoso percorso di riequilibrio modale dei traffici e di sviluppo sostenibile del territorio (**logistica del trasporto intermodale**).

Appare quindi necessario che ci sia una pianificazione sovraordinata che, facendo leva su tutti i nuovi sistemi di amministrazione condivisa (Accordi di Programma Quadro, Intese Istituzionali, ecc.), possa rendere coerenti, in una logica di sistema, scelte che attengono all'ambito di interesse locale con quelle che invece possono e devono avere un più ampio respiro. È necessario, inoltre, anche ai fini della partecipazione finanziaria alla realizzazione e gestione degli interventi, rinnovare le forme di intervento pubblico con una chiara distinzione tra soggetti che realizzano infrastrutture con le caratteristiche di opere di pubblico interesse, distinguendoli da quelli che invece pongono in essere iniziative economiche private, che pure possono contribuire allo sviluppo economico del territorio, ma che possono operare in regime di autosostentamento finanziario.



#### ***3.2.4.1.I contenuti degli interventi***

Sono state elaborate tre schede sintetiche di inquadramento degli interventi individuati, che riportano le principali caratteristiche territoriali, funzionali, trasportistiche e logistiche di ognuno, di supporto allo schema riepilogativo seguente.



### Schema riepilogativo principali caratteristiche degli interventi

	TECNICA TRASPORTO	VOLUME FLUSSI	INTEGRAZIONE MODALE	LOGISTICA FUNZIONI	SETTORI	LOGISTICA V.A.	SCALA GEOECO	GERARCHIA RETI (SNIT)
<b>FOSSANO</b>	Trasporto Combinato Strada-Rotaia (TCSR) Terminal intermodale; RFI-Centro Merci; Composizione treni-blocco Gateway ferroviario	Alto	Strada-rotaia adduzione linee: Savona-Torino; Cuneo-Asti-Alessandria-Piacenza Savona-Genova-centro-sud	Stoccaggio; Magazzini; Consolidamento; Infotelematica; Multifunzione logistica	General Cargo (UTI); Industria; Grandi imprese; Corrieri; Collettame generale	Magazzino; Assemblaggio; Lavorazione; Confezionamento; Allestimento; Temperatura controllata	Internazionale; Nazionale; lunghe percorrenze;	Nodo intermodale sub-hub regionale treni-blocco direttrici: Nord-Europa; Italia Nord-Est; Italia Nord-Ovest; Italia Centro-Sud
<b>CUNEO</b>	Piattaforma autotrasporto con raccordo ferroviario; nodo spoke di Fossano; CDU	Medio	Strada-ferro Strada-mare Combinato marittimo Combinato terrestre	Piattaforma logistica agroalimentare; Distribuzione urbana; Area attrezzata autotrasporto	Agroalimentare; <i>city logistic</i> ; PMI; Collettame alimentare e non	Packaging; Consolidamento; Distribuzione; ICT di filiera; Laboratori Centro servizi Controllo qualità Formazione	Nazionale; Internazionale; Locale; Urbana	Piattaforma intermodale specializzata; nodo secondario
<b>MONDOVI'</b>	Piattaforma terminalizzazione Industriale, distributiva e retroportuale Raccordo ferroviario e nodo spoke di Savona e di Fossano	Medio	Strada-ferro-mare Servizi shuttle ferroviari; Retroportualità di Savona-Vado	Multifunzione; Consolidamento logistica industriale import-export; Posizionamento container marittimi; Logistica distributiva GDO	Multiprodotto e multifiliera; Logistica GDO	Settoriale e di filiera (legno, meccanica, lavorazione metalli, ecc.)	Nazionale; Internazionale; Locale	Piattaforma intermodale multifunzione e multifiliera; nodo secondario



## **Scheda Intervento 1**

**Realizzazione di una terminal intermodale - centro merci RFI - Fossano**

### **Tipologia d'intervento**

Infrastrutturale/servizi per logistica del trasporto intermodale terrestre

### **Scala geo-economica**

Internazionale, nazionale

### **Localizzazione**

Fossano

### **Volumi dei flussi**

Medio/Alto

### **Obiettivo dell'intervento**

Attivare e potenziare il sistema dei trasporti del territorio per lo sviluppo della logistica del trasporto intermodale strada-rotaia

### **Tipologia dell'area d'intervento**

L'area idonea al tipo di intervento dovrà essere:

- pianeggiante e priva di ostacoli naturali.
- non ricompresa in aree soggette a vincoli di tipo archeologico e naturalistico ecc.
- adiacente alla stazione ferroviaria di Fossano con innesto in linea (centro-merci RFI)

### **Descrizione dell'intervento**

Volendo soddisfare agli obiettivi preposti, bisogna innanzitutto analizzare le funzioni e le attività di tale tipologia di infrastrutture possono accogliere:

- Gestione del traffico merci ferroviario in ingresso ed in uscita dal territorio
- Composizione/decomposizione treni-blocco
- Trasbordo strada-rotaia
- Magazzini general cargo e merci unitizzate
- Movimentazione e stoccaggio



- Trasporti da/per stabilimenti industriali
- Localizzazione grandi imprese logistica internazionale multisettoriale
- Sosta e custodia veicoli e UTI
- Consolidamento/deconsolidamento collettame multisettoriale
- Sub-hub regionale ferroviario con alimentazione (*feeder*) da Cuneo e Mondovì
- Attività ausiliarie, connesse e professionali (spedizioni internazionali)
- Servizi alla persona (ristoro, riposo, banca, ecc.)
- Servizi tecnici ai veicoli ed alle UTI

### **Interventi complementari**

Per una ottimizzazione della funzionalità dell'intervento si rendono necessari interventi complementari per il soddisfacimento degli obiettivi preposti. Si dovranno prevedere interventi sia materiali che immateriali quali:

- adeguare l'accessibilità dell'area attraverso interventi che prevedono come priorità il potenziamento degli assi ferroviari (linea Savona-Torino) e il completamento dei principali assi stradali (autostrada Asti-Cuneo) di collegamento alle reti primarie nazionali ed internazionali;
- attivare iniziative che favoriscano l'introduzione dell'innovazione tecnologica al servizio della intermodalità (sistemi ITS, *Intelligent Transport System*, prenotazione carichi, terminalizzazione stradale, ecc.).

### **Fase di realizzazione e di gestione**

La fase realizzativa potrà essere affidata ad un Soggetto di tipo misto e/o privato che provvederà alla copertura finanziaria del fabbisogno di capitale attraverso l'attivazione di tecniche di co-partecipazione pubblico/privata (*project-financing*, concessione, ecc.) che possono prevedere il reperimento di:

- risorse proprie del soggetto realizzatore e gestore da rendere disponibili nella fase di cantiere dell'intervento;
- risorse pubbliche o assimilabili (RFI);
- capitale di debito attivato dal soggetto realizzatore e gestore (mutui, fondi di investimento, ecc.);
- altre risorse di privati (cessioni aree, diritti di superficie, ecc.)

Si rende pertanto necessaria l'elaborazione di Piano di Impresa, in cui si analizzino:

- il dimensionamento e proporzionamento delle strutture e dei servizi
- i profili degli operatori da insediare all'interno della struttura
- la capacità di attrazione di investimenti della struttura
- la sostenibilità tecnica, finanziaria, economica ed amministrativa dell'intervento.



### **Principali benefici attesi**

- superamento degli ostacoli all'interoperabilità tra modi sfruttando i margini di capacità inutilizzati
- utilizzazione al meglio le infrastruttura di trasporto mediante la gestione dei veicoli e dei coefficienti di carico
- miglioramento della gestione transfrontaliera dei flussi di merci e delle relative prassi amministrative
- realizzazione di più elevati livelli di competenza, mobilità ed attrattiva per le professioni del settore della logistica
- realizzazione di piattaforme infotelematiche per l'*e-Freight* e per i sistemi di trasporto intelligenti (STI)
- sviluppo di cultura logistica d'impresa ed il *supply chain management*
- sviluppo della logistica terziarizzata (3PL)
- incremento di produttività e di valore aggiunto del sistema economico locale
- incremento delle esportazioni e della competitività internazionale
- incremento del grado di internazionalizzazione delle imprese e dei prodotti locali
- riduzione dei costi logistici del sistema delle imprese locali
- riduzione dell'impatto ambientale e delle diseconomie causate dal trasporto tutto-strada "diffuso" nel territorio regionale
- miglioramento delle condizioni di accessibilità del territorio (riduzione del costo-tempo)
- miglioramento del grado di connettività della rete di trasporto multimodale (riduzione del costo-spazio)
- incremento occupazionale settoriale diretto, indiretto ed indotto
- inserimento vantaggioso nel *network* mondiale di interscambio commerciale
- attrazione di investimenti nazionali ed esteri



## **Scheda Intervento 2**

**Realizzazione di una piattaforma logistica a servizio delle filiere agroalimentari – Cuneo**

### **Tipologia d'intervento**

Infrastrutturale/servizi/strutture per la logistica di filiera del settore agroalimentare

### **Scala geo-economica**

Nazionale, internazionale, locale, urbana

### **Localizzazione**

Cuneo

### **Volumi dei flussi**

Medio

### **Obiettivo dell'intervento**

Funzionalizzare il territorio rispetto alle esigenze avanzate del settore agroalimentare vocandolo:

- a territorio leader di un processo di terziarizzazione logistica a supporto delle attività agroalimentari, agroindustriali e distributive presenti nell'area, al fine di ottimizzare le attività collegate sia all'*in-bound* di produzione, che *out-bound*, di distribuzione e vendita;
- a territorio di riequilibrio destinando aree alla realizzazione di un centro raccolta dei prodotti agroalimentari, agroindustriali ed eventualmente altre forniture commerciali urbane (collettame) con la funzione di coordinamento nella distribuzione al cliente finale (*city logistics*).

### **Tipologia dell'area d'intervento**

L'area idonea al tipo di intervento dovrà essere:

- pianeggiante e priva di ostacoli naturali.
- non ricompresa in aree soggette a vincoli di tipo archeologico e naturalistico ecc.
- ubicata nelle vicinanze dei principali nodi stradali e ferroviari (principali assi viari e collegamento ferroviario *spoke* con il previsto lo scalo merci RFI di Fossano)

### **Descrizione dell'intervento**

In relazione agli obiettivi fissati, bisogna innanzitutto considerare le attività "tradizionali" che si svilupperanno in aree del genere che possono riassumersi nella gestione e trasferimento fisico dei prodotti e delle relative informazioni (dati e documentazione elettronica), declinate in una serie di attività:

- Previsione dei fabbisogni





- Pianificazione delle scorte
- Ricevimento delle merci
- Gestione degli ordini dei clienti
- Prelievo, consolidamento e deconsolidamento
- Imballo e confezionamento
- Consegna e trasporto nei centri di distribuzione minori
- Distribuzione locale e urbana
- Gestione dei resi
- Fatturazione ed incasso

In relazione alla specializzazione funzionale (logistica agroalimentare), occorre realizzare o riconvertire eventuali strutture esistenti o programmate creando strutture in cui si individuino spazi operativi per attività a valore aggiunto, quali:

- Raccolta, distribuzione, consolidamento e deconsolidamento dei prodotti agroalimentari (unità di carico intermodali – UTI)
- Magazzinaggio e deposito
- Selezione, lavorazione e preparazione merci a temperatura controllata
- Trasbordo strada-ferrovia
- Ricevimento e spedizioni unità di carico
- Stoccaggio sfusi e merci a temperatura controllata
- Sosta custodita dei veicoli e delle UTI
- Attività ausiliarie, connesse e professionali (banca, posta, agenti, spedizionieri)
- Svolgimento pratiche amministrative e sanitarie
- *Packaging, piking, tracing e treaking*
- Laboratori controllo qualità e igiene alimentare
- Centro di formazione e aggiornamento professionale
- Centro servizi doganali integrato con il porto di Savona
- Assistenza merci e veicoli all'imbarco ed allo sbarco (rinfuse, container e ro-ro)
- Sosta, ristoro, pernottamento, servizi alla persona, ecc.
- Assistenza tecnica ai veicoli ed alle UTI



### **Interventi complementari**

Per una ottimizzazione della funzionalità dell'intervento si rendono necessari interventi complementari necessari per il soddisfacimento degli obiettivi posti. Si dovranno prevedere interventi sia materiali che immateriali quali:

- adeguare l'accessibilità dell'area attraverso interventi che prevedono come priorità il completamento ed il potenziamento degli assi ferroviari e degli assi stradali di collegamento alle reti regionali, nazionali ed internazionali
- attivare iniziative che favoriscano l'introduzione dell'innovazione tecnologica al servizio della distribuzione compatibile (sistemi ITS, *Intelligent Transport System*, veicoli a basso impatto ambientale ecc.).

### **Fase di realizzazione e di gestione**

La fase realizzativa potrà essere affidata ad un Soggetto di tipo misto o privata che provvederà alla copertura finanziaria del fabbisogno di capitale attraverso l'attivazione di tecniche di co-partecipazione pubblico/privata (*project-financing*, concessione, ecc.) che possono prevedere il reperimento di:

- risorse proprie del soggetto realizzatore e gestore da rendere disponibili nella fase di cantiere dell'intervento;
- risorse pubbliche;
- capitale di debito attivato dal soggetto realizzatore e gestore (mutui, fondi di investimento, ecc.);
- altre risorse di privati (cessioni aree, diritti di superficie, ecc.)

Si rende pertanto necessaria l'elaborazione di Piano di Impresa, in cui si analizzano:

- il dimensionamento e proporzionamento delle strutture e dei servizi
- i profili degli operatori da insediare all'interno della struttura
- la capacità di attrazione di investimenti della struttura
- la sostenibilità tecnica, finanziaria, economica ed amministrativa dell'intervento.

### **Principali benefici attesi**

- utilizzazione ottimale infrastruttura di trasporto mediante la gestione dei veicoli e dei coefficienti di carico
- miglioramento della gestione transfrontaliera dei flussi di merci e delle relative prassi amministrative
- realizzazione di più elevati livelli di competenza, mobilità ed attrattiva per le professioni del settore della logistica
- realizzazione di piattaforme infotelematiche per l'*e-Freight* e per i sistemi di trasporto intelligenti (STI)
- sviluppo di cultura logistica d'impresa ed il *supply chain management*
- sviluppo della logistica terziarizzata (3PL)
- incremento di produttività e di valore aggiunto del settore agroalimentare
- incremento delle esportazioni e della competitività internazionale
- incremento del grado di internazionalizzazione delle imprese e dei prodotti locali
- riduzione dei costi logistici del sistema delle imprese locali



- riduzione dell'impatto ambientale e delle diseconomie causate dal trasporto tutto-strada "diffuso" nel territorio provinciale e nella città di Cuneo
- miglioramento delle condizioni di accessibilità del territorio (riduzione del costo-tempo)
- miglioramento del grado di connettività della rete di trasporto multimodale (riduzione del costo-spazio)
- incremento occupazionale settoriale diretto, indiretto ed indotto
- inserimento vantaggioso nel *network* mondiale di interscambio commerciale



### **Scheda Intervento 3**

**Realizzazione di una piattaforma logistica industriale, distributiva e retroportuale - Mondovì**

#### **Tipologia d'intervento**

Infrastrutturale/servizi per logistica di filiera industriale, distributiva e retroportuale

#### **Scala Geo-economica**

Internazionale, nazionale, locale

#### **Localizzazione**

Mondovì

#### **Volumi dei flussi**

Medio

#### **Obiettivo dell'intervento**

Migliorare la competitività internazionale del territorio attraverso l'efficienza logistica industriale di filiera, distributiva e retroportuale

#### **Descrizione dell'intervento**

Si prevede la realizzazione di una piattaforma retroportuale organizzata per filiere, dove ciascuna filiera rappresenta un sistema specializzato, capace nel suo complesso di assicurare la fluidità e maggiore efficienza del logistico legato all'import-export ed ai traffici in transito del porto di Savona-Vado

Le principali filiere identificate sono:

- lavorazione legno e mobili
- lavorazione metalli e prodotti in metallo  
eccanica avanzata
- intermediari del commercio e GDO
- logistica portuale

Il previsto progetto della piattaforma di Mondovì si svilupperà pertanto sul modello di altri porti italiani come piattaforma a supporto del traffico portuale container ma anche al servizio delle imprese e dei settori produttivi per la riorganizzazione dei loro sistemi produttivi e distributivi. Il sito diventerà pertanto una piattaforma logistica avanzata, un'area,



cioè, collocata a monte del terminal portuale (inland terminal o porto secco), integrata con un sistema di trasporto intermodale, dove è possibile anche conferire valore aggiunto alle merci, oltre allo stoccaggio, deposito e inoltro di container pieni e/o vuoti (spazi ed aree "cuscinetto" e/o di "deposito temporaneo" - *buffer stock zone*).

In questa logica la piattaforma di Mondovì diventa il completamento funzionale sul piano operativo del porto quale elemento centrale di connessione per fare sistema con la rete logistica nazionale e transnazionale ed allo stesso tempo assume il ruolo di propulsore anche per le piccole e medie imprese dei principali settori produttivi del Morregalese del Fossanese e del Cuneese (eccetto l'agroalimentare).

All'interno dell'area potranno essere realizzati aree di stoccaggio, magazzini, attività gestionali, ma anche capannoni dove possono essere svolte attività semi-manfatturiere e di lavorazione logistica per trasformare semilavorati, di provenienza internazionale o nazionale, in prodotti da avviare nei mercati esteri.

Gli operatori logistici inoltre possono essere proprietari, locatari o detentori ad altro titolo di edifici, spazi, attrezzature pubbliche per compiere attività riferite alle merci, ai mezzi ed alle persone (dogana, banche, posta, servizi alle imprese, direzionalità, ristoro, ecc.), Centro servizi doganali integrato con il porto di Savona, Assistenza merci e veicoli all'imbarco ed allo sbarco (rinfuse, container e ro-ro).

### **Interventi complementari**

Migliorare l'accessibilità dell'area attraverso interventi che prevedono come priorità il completamento degli assi ferroviari e stradali di collegamento alle reti regionali, nazionali ed internazionali, con particolare riferimento al porto di Savona-Vado (e di Genova) dando priorità tra gli interventi già previsti a quelli di impatto diretto e maggiormente compatibili con le finalità dell'intervento.

### **Fase di realizzazione e di gestione**

La fase realizzativa potrà essere affidata ad un Soggetto di tipo misto e/o privato che provvederà alla copertura finanziaria del fabbisogno di capitale attraverso l'attivazione di tecniche di co-partecipazione pubblico/privata (*project-financing*, concessione, ecc.) che possono prevedere il reperimento di:

- risorse proprie del soggetto realizzatore e gestore da rendere disponibili nella fase di cantiere dell'intervento;
- risorse pubbliche o assimilabili;
- capitale di debito attivato dal soggetto realizzatore e gestore (mutui, fondi di investimento, ecc.);
- altre risorse di privati (cessioni aree, diritti di superficie, ecc.)

Si rende pertanto necessaria l'elaborazione di Piano di Impresa, in cui si analizzino:

- il dimensionamento e proporzionamento delle strutture e dei servizi
- i profili degli operatori da insediare all'interno della struttura
- la capacità di attrazione di investimenti della struttura
- la sostenibilità tecnica, finanziaria, economica ed amministrativa dell'intervento.

### **Principali benefici attesi**

- superamento degli ostacoli all'interoperabilità tra modi sfruttando i margini di capacità inutilizzati
- miglioramento della gestione transfrontaliera dei flussi di merci e delle relative prassi amministrative



- realizzazione di più elevati livelli di competenza, mobilità ed attrattiva per le professioni del settore della logistica
- realizzazione di piattaforme infotelematiche per l'*e-Freight* e per i sistemi di trasporto intelligenti (STI)
- sviluppo della logistica terziarizzata (3PL)
- incremento di produttività e di valore aggiunto del sistema economico locale
- incremento delle esportazioni e della competitività internazionale
- incremento del grado di internazionalizzazione delle imprese e dei prodotti locali
- riduzione dei costi logistici del sistema delle imprese locali
- miglioramento delle condizioni di accessibilità del territorio (riduzione del costo-tempo)
- miglioramento del grado di connettività della rete di trasporto multimodale (riduzione del costo-spazio)
- incremento occupazionale settoriale diretto, indiretto ed indotto
- inserimento vantaggioso nel *network* mondiale di interscambio commerciale
- attrazione di investimenti nazionali ed esteri



### **3.3. LA VALUTAZIONE ECONOMICO / TERRITORIALE DEL MODELLO**

#### **3.3.1. Integrazione logistico-territoriale e riduzione del costo totale logistico**

Le scelte di pianificazione logistico-territoriale non possono che quindi assumere come dato di partenza che le imprese operanti in un determinato sistema locale vanno messe nelle condizioni di raggiungere il più elevato livello di efficienza nel rispetto del più elevato possibile livello di sostenibilità ambientale e territoriale. Tali livelli di efficienza vanno verificati in funzione delle caratteristiche predominanti del sistema locale produttivo/distributivo facendo riferimento ai costi logistici di categorie omogenee di prodotti caratterizzati da strutture/catene di attività logistiche analoghe e/o con forti similitudini. Si tratta di aggregare funzioni di domanda di trasporto e servizi logistici simili dovute sia alle caratteristiche delle merci che alla struttura simile dei flussi ad esse associabili.

Tale aggregazione dovrebbe condurre alla identificazione di **famiglie logistiche** di prodotti che per condizioni di mercato è ragionevole assumere che le scelte ed i "comportamenti logistici" siano alquanto omogenei. Secondo un approccio "inverso" di analisi della domanda di servizi di un particolare mercato, l'utilità delle imprese/consumatrici di servizi logistici è leggibile anche in termini di minimizzazione del costo dei fattori produttivi impiegati nella complessiva funzione di produzione dei relativi prodotti.

La costruzione delle famiglie logistiche dovrebbe quindi essere strumentale sia alla identificazione della domanda e delle sue intrinseche caratteristiche qualitative per massimizzarne l'"utilità logistica", sia alla ricostruzione di processi operativi relativi alla ricerca della massima efficienza (spaziale, verticale e temporale) attraverso la minimizzazione dei costi logistici totali.

Le principali variabili da considerare circa le caratteristiche di prodotto e di mercato da indagare per l'aggregazione in **famiglie logistiche omogenee** possono essere:

- densità di valore del prodotto (€/mc);
- densità di imballaggio (colli/mc);
- deperibilità (unità di tempo: gg.);
- tempi medi di consegna programmati (gg.);
- dimensioni della spedizione media (ton.);
- frequenza delle spedizioni (n/gg., n/sett.).

Al contempo, le principali variabili trasportistiche atte a individuare caratteristiche tecnico-economiche omogenee dei servizi di trasporto "tipiche per una data struttura logistica", da indagare ed incrociare con le suddette caratteristiche fisiche delle merci al fine di valutarne il relativo costo di trasporto in funzione dell'architettura e della forma strategica della rete logistica (opzione di SCM), possono essere:

- distanza media di trasporto tra due nodi di rete successivi (km);
- fattore di *handling*, cioè il rapporto tra peso delle merci movimentate e peso delle merci prodotte/distribuite da origine a destinazione (tale fattore può essere considerato anche una misura approssimativa del numero di nodi intermedi della rete fisica di distribuzione/rifornimento che un prodotto attraversa fino al nodo di destinazione finale);



- coefficiente di carico o di utilizzazione della capacità, cioè il rapporto tra le tonnellate-km di merce trasportata rispetto alla totale capacità di carico dei veicoli impiegati in tonnellate-km prodotte;
- *lead-time*, cioè il tempo richiesto dalla effettuazione di un ordine da un cliente alla consegna effettiva della merce (è la somma di tre componenti: a) tempo di lavorazione dell'ordine, b) tempo di esecuzione dell'ordine, c) tempo di trasporto/distribuzione);
- viaggi a vuoto (percentuale), cioè il rapporto tra i veicoli-km viaggianti a vuoto ed i veicoli-km totali prodotti;
- ripartizione modale, cioè la quota di tonnellate trasportate da ciascun modo di trasporto (aereo, stradale, ferroviario, marittimo, intermodale, combinato).

I suddetti indicatori di struttura strategica di rete vanno quindi misurati e modellizzati per capire il funzionamento e le *performance* di un sistema logistico interindustriale ed intersettoriale ed i risvolti economico-territoriali da esso generato. Si tratta di un processo ciclico di interazione nella generazione di flussi e nella identificazione degli effetti derivanti al sistema locale produttivo di riferimento che può condurre mediante l'analisi del minor costo totale alla ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse compatibilmente con le opportunità di sviluppo e crescita economica.

Trattando degli aspetti più strettamente inerenti la dimensione economica della logistica, il concetto di costo logistico totale può consentire di affrontare la problematica delle scelte di ottimizzazione di un sistema territoriale integrato di trasporto e logistica. Le differenti scelte di progettazione e gestione che ricadono in quest'ambito più ampio, influiscono in modo diverso sui connessi profili di costo interno ed esterno che il sistema economico locale nel suo insieme (imprese e collettività) sono destinate a sostenere. In particolare, alcune scelte possono causare una riduzione in alcune categorie di costo e, allo stesso tempo, un aumento in altre, tale fenomeno può condurre a gravi errori se si affronta il problema secondo una logica di ottimizzazione parziale dei singoli ambiti di scelta e non, viceversa, secondo un approccio sistemico. E' oramai affermato anche da esperti e studiosi di logistica industriale che le imprese hanno dedicato grandi sforzi al miglioramento dell'efficienza tecnico-gestionale delle scorte, dei magazzini, delle reti distributive, dei servizi ai clienti, per ottenere vantaggi competitivi ma, tutto ciò, a spese del trasporto identificato quasi sempre nel solo tutto-strada. Si è guardato sempre al rendimento delle funzioni aziendali tipiche della logistica industriale e quasi mai al rendimento del trasporto nonostante il trasporto rappresenti la voce più onerosa della catena distributiva, con un incidenza media dell'ordine del 40-50% dei costi totali distributivi.

Tali problematiche sono riscontrabili principalmente con riferimento all'ambito operativo nazionale/regionale dei flussi distributivi per le cui caratteristiche il trasporto stradale risulta favorito. Se vengono affrontate anche sul piano dell'efficienza economica generale di sistema assumono una dimensione ancor più critica, si pensi solo all'incremento di offerta generato ed alla bassa utilizzazione della capacità che si traducono in maggiori costi esterni prodotti a danno del sistema (congestione, inquinamento, sicurezza, ecc.).

A fronte di diversi livelli di efficienza generale del sistema logistico territoriale, si rendono disponibili differenti soluzioni strategiche che vanno valutate con riferimento alle caratteristiche territoriali ed alle esigenze delle attività economiche che si distribuiscono e si comportano diversamente nello spazio.





Le infrastrutture di trasporto influenzano la localizzazione delle strutture produttive e distributive, la specificità dei prodotti, i settori in cui le imprese operano, le fasi e le attività che contraddistinguono le filiere produttive, l'accessibilità alle reti logistiche, la vicinanza ai mercati di sbocco, ecc. Oltre il profilo di economicità gestionale da parte delle imprese (massimizzazione dei profitti), la logistica implica problemi di valutazione degli effetti sul sistema dei trasporti da affrontare con gli strumenti dell'analisi economica.

Nei processi di ottimizzazione dei flussi il punto essenziale è l'analisi dell'equilibrio della domanda e dell'offerta che dovrebbe essere continuamente ricercato lungo tutte le fasi della catena logistica ed essere tale da *minimizzare il costo totale logistico "interno" delle imprese (e/o di filiera o di settore), definibile come la sommatoria di differenti andamenti dei costi dei servizi di stoccaggio e valorizzazione commerciale delle merci (scorte, depositi, magazzini, assemblaggio, confezionamento, ecc.) e dei costi dei servizi di trasporto e movimentazione ai terminali*, che si differenziano a seconda dell'adozione di differenti configurazioni di catene logistiche (SCM) e di differenti strategie di rifornimento dei mercati di consumo.

L'ottimizzazione e la pianificazione del flusso di veicoli o di unità di carico standard nello spazio (reti multimodali) e nel tempo, che hanno evidentemente anche un "impatto esterno" sul territorio e sull'ambiente, dovrebbe essere oggetto di regolazione e gestione comune interaziendale e con la partecipazione attiva di tutti i soggetti a vario titolo interessati. E' però un campo di azione cooperativa in Italia molto poco sviluppato ed in genere riservato ad organismi istituzionali ai vari livelli territoriali (Comuni, Province, Regioni, ecc.) che nella maggior parte dei casi hanno scarsissimi rapporti collaborativi con i sistemi locali delle imprese come, ad esempio, i distretti industriali.

Una strategia territoriale di sviluppo richiede coerenza tra indicazioni locali e strategie macroregionali con sufficienti connessioni tra il mondo delle imprese e l'evoluzione dell'economia globale. Alcune infrastrutture, come quelle logistiche, ma anche altre come i Centri o le Agenzie di sviluppo locale (per l'innovazione, il trasferimento tecnologico, l'internazionalizzazione, ecc.) possono creare effetti di scala ed efficienze allocative se coordinate a livello sovralocale. La strada delle cooperazioni inter-distrettuali e/o metadistrettuali (come nel caso del Veneto per la logistica) va senz'altro incentivata, poiché sono diversi i temi di politica industriale condivisi da più distretti, e che potrebbero perciò diventare oggetto di realizzazione comune. L'obiettivo fondamentale dovrebbe essere quello di evitare duplicazioni o, peggio, la creazione di sistemi in strettissima concorrenza e competizione territoriale frutto di scelte "localistiche" senza l'osservazione dei fenomeni che a livello europeo e globale investono in maniera sempre più decisiva le scelte e le tendenze della generale "gestione logistica globale". Ad esempio per gli standard logistici (unità di carico e magazzinaggio, integrazione dei flussi informativi e di trasporto, *warehouse data management*, consolidamento delle spedizioni, ecc.), essendo temi riferibili ad una filiera di produzione (famiglia logistica) e non ad un'area, ed avendo sia caratteristiche di beni e servizi ad elevata intensità di utilizzo di risorse "pubbliche" sia appartenenti a "club di imprese", potenzialmente spinte da interessi sovrapponibili se non comuni, lo sforzo di "codifica comune" è tanto più efficace quanto condiviso da più utilizzatori (esternalità positive di rete). Non è la natura giuridica o la localizzazione del soggetto proponente a definire il valore pubblico di un progetto, ma il grado di esternalità positive che la sua realizzazione riesce a creare nel sistema produttivo locale. Il grado di esternalità dovrebbe diventare la misura dell'utilità pubblica del bene o servizio realizzato, oltre ciò è giusto lasciare ai processi di auto-organizzazione ed auto-regolazione competitiva del mercato in concorrenza il compito di individuare le modalità migliori per raggiungere il risultato migliore. L'esternalità da



riconoscere deve essere coerente ai bisogni generali di sviluppo così come espressi dagli attori dell'economia locale.

In termini di riduzione di esternalità negative del trasporto, invece, obiettivi operativi centrali della azione di pianificazione logistica territoriale sono: l'incremento generale del fattore di carico dei veicoli, l'incremento delle possibilità di trasbordo intermodale a favore del trasporto ferroviario e marittimo per le medie e lunghe distanze, l'ottimizzazione degli itinerari e della tempistica di processo ai terminali. Tali misure infatti contribuiscono a migliorare la fluidità delle merci ed a ridurre l'intensità di trasporto e l'impatto ambientale per unità di carico trasportata.

### **3.3.1.1. Il modello policentrico**

La proposta realizzazione di una "rete di piattaforme logistiche", ove si possano localizzare ed integrare operazioni e processi generando importanti effetti di scala consente di:

- concentrare gli investimenti per fornire una vasta gamma di servizi con elevati standard di qualità, orientati al cliente ed al prodotto, capaci di generare valore aggiunto. Infatti, le esigenze del mercato e la consapevolezza che la competitività farà leva sui volumi spingono inevitabilmente gli operatori del settore ad accorparsi per fornire a livello mondiale e con mezzi multimodali l'intera catena logistica (dalla raccolta dei componenti alla distribuzione ai consumatori finali);
- ridurre l'impatto ambientale del traffico merci, ridisegnando l'organizzazione dei trasporti e prevedendo modalità meno inquinanti. La realizzazione di nuovi assi infrastrutturali ed il potenziamento degli esistenti non è infatti sufficiente a fronteggiare il previsto incremento del volume dei traffici stimato mediamente in 1,2/1,5 volte la crescita del PIL: viceversa, una polarizzazione degli impianti logistici consente di realizzare importanti sinergie con notevoli riduzioni di costi grazie ad un'integrazione delle operazioni.

Emerge quindi come sia il mercato industriale mondiale, con le sue specifiche e molto diversificate esigenze a seconda dei vari prodotti, a condizionare le logiche organizzative e insediative del settore della logistica. Non esiste un "prodotto logistico" standard ma, di volta in volta, si ricerca la soluzione in quel momento migliore e che deve essere attuata in tempi molto ristretti.

La necessità è pertanto di minimizzare i costi di aree, servizi, manodopera e trasporti che complessivamente condizionano la scelta per una corretta localizzazione logistica con diverse tipologie di insediamento. Data l'esigenza di conciliare la tendenza a concentrare gli impianti e di strutturarli adeguatamente con la mutevolezza del tipo di servizio richiesto dal sistema produttivo, occorre individuare zone ed aree che, per la loro vantaggiosa collocazione rispetto a bacini di produzione, bacini di consumo e infrastrutture, offrano la possibilità a più soggetti di una continua utilizzazione logistica delle strutture, con possibilità di avvicendamento degli operatori, secondo modelli "multicliente e multiprodotto".

### **3.3.2. Effetti della competitività territoriale: l'incremento di Valore Aggiunto locale/settoriale**

L'intervento sottoposto dal punto di vista economico si caratterizza per la dimensione territoriale di grande importanza che va assumere sotto il profilo della capacità per le imprese utilizzatrici gli impianti logistici di poter conseguire maggiori vantaggi competitivi, rispetto alla attuale situazione, in cui non è chiaramente presente un disegno



complessivo di riorganizzazione e di efficientamento delle funzioni operative aziendali legati al trasporto ed agli altri servizi logistici che il territorio mette a disposizione del sistema delle imprese locali e di quelle che in qualche modo utilizzano e gravitano sul territorio in esame.

Lo studio compiuto suddivide, tra l'altro, il territorio provinciale in sub-ambiti strategici (*cluster* del cuneese, del monregalese e del fossanese) ognuno dei quali destinato ad accogliere una struttura logistica specialistica, individuata sulla base di analisi sulle attuali dotazioni infrastrutturali e sulle principali caratteristiche del sistema insediativo di imprese, ai fini del generale innalzamento del livello di efficienza dell'offerta di servizi di trasporto e logistica a beneficio dell'intero comparto produttivo/distributivo della provincia di Cuneo.

Partendo dalla individuazione delle aree carenti di dotazioni infrastrutturali intermodali, in riferimento alle reali funzionalità dell'offerta e della domanda, occorre creare una rete tra i poli logistici di collegamento tra la domanda e l'offerta, ovvero piattaforme intermodali collegate tra loro e con le principali vie di adduzione alle aree urbane e metropolitane.

La strategia è quella di potenziare ed integrare il sistema infrastrutturale, linee e nodi, rendendolo coerente con le politiche di sviluppo che si intendono perseguire tese a dare slancio e competitività al territorio attraverso il potenziamento delle funzioni strategiche logistiche che possono, a livello spaziale, essere attuate con riferimento ai seguenti fattori chiave:

- il ruolo delle Amministrazioni locali e del settore pubblico in generale come indispensabile fattore di supporto allo sviluppo della logistica;
- gli strumenti e le politiche da mettere in campo per orientare i processi di ottimizzazione logistica spaziale nelle sue possibili diverse specializzazioni ed agglomerazioni: logistica di distretto e di area; logistica di filiera e logistica di prodotto; logistica di settore;
- pianificare, programmare e realizzare strutture di supporto capaci di "ricucire" il territorio e che siano in pari tempo "integratori di sistema". Questo processo è impostato su un principio/vincolo, che è quello di una intermodalità caratterizzata da elevati livelli di accessibilità al territorio, rispetto sia ai porti che ai grandi nodi ferroviari (ed urbani), i quali rappresentano oggi preoccupanti "colli di bottiglia";
- indirizzare la "politica della logistica" attraverso un programma di "logistica diffusa e policentrica" su scala territoriale regionale e interregionale.

Interventi come quello di cui al presente studio, spingono alla concentrazione dell'offerta dei servizi logistici che può dare luogo ad un duplice effetto economico sui costi e sui prezzi. I costi medi di produzione dovrebbero ridursi per l'operare delle economie di scala e per il maggior potere contrattuale nei confronti dei clienti e dei fornitori, ciò consente alle imprese di fornire servizi integrati connessi ed accessori alla produzione (logistica) a prezzi più contenuti e di qualità maggiore a scala nazionale ed internazionale. Le infrastrutture intermodali e logistiche possono quindi rappresentare un vero e proprio vantaggio competitivo per la loro azione di elemento di "connessione a rete" tra sistema territoriale e sistema economico. Autorevoli studi internazionali hanno dimostrato recuperi di efficienza produttiva e distributiva da parte delle imprese che si avvalgono di evoluti sistemi di logistica integrata ottenuti grazie a fattori come: l'ottimizzazione dei livelli operativi dei magazzini, il corretto dimensionamento dell'offerta, la variabilità dei costi nella gestione innovativa della *supply-chain*.



Alcuni dati di settore appaiono molto significativi in proposito. Confetra al 2000 stima l'incidenza dei costi dei servizi di trasporto e logistica pari in media in diversi settori produttivi e nel commercio pari al 15% dei prezzi di vendita (6% trasporto e 9% logistica); Assologistica, ha determinato in una forbice di valori che va dal 19% al 37% il peso dei costi logistici totali rispetto ai prezzi di vendita dei prodotti sui mercati; l'Associazione Europea di Logistica (ELA), cui aderisce l'italiana Ailog, ha svolto un'indagine in sette paesi europei valutando, tra l'altro, l'incidenza dei costi logistici come percentuale dei ricavi per l'anno 1995 che per il settore dei beni di largo consumo fa registrare in media un costo logistico pari al 18,5% suddiviso in: 5,7% logistica di produzione; 7,3% logistica distributiva di ingrosso; 5,0% logistica distributiva di dettaglio.

Dall'esame di tali dati si intuisce l'enorme impatto economico-territoriale che un polo logistico di agglomerazione di imprese può attivare nel contesto economico di riferimento in termini di maggior Valore Aggiunto settoriale lungo le filiere produttive/distributive di tutti i comparti economici (agricoltura, commercio, industria e servizi).

Si può preveder l'incremento di valore aggiunto settoriale derivante alle imprese dalla localizzazione all'interno di un polo multifunzionale e specialistico che costituisce una opportunità di innovazione delle strategie complessive di *supply chain management* (SCM). Diversi autorevoli studi condotti a livello europeo hanno evidenziato l'evoluzione e l'impatto delle più recenti tendenze organizzative e gestionali dei sistemi logistici locali, regionali, nazionali ed internazionali. In particolare, alcuni aspetti meritano specifica attenzione al fine di poter individuare percorsi di sviluppo nel medio periodo delle strutture strategico-logistiche delle imprese dal lato delle forniture e della distribuzione per poterne cogliere indicazioni valide a supporto di un processo decisionale riguardante la tipologia e l'articolazione territoriale di una piattaforma logistica integrata a servizio di un determinato territorio.

La valutazione del previsto sviluppo delle tendenze e strategie di SCM a livello europeo è di fondamentale importanza poiché esse contribuiscono a determinare la localizzazione e la posizione delle unità di produzione e di deposito, come pure allo sviluppo dei nodi intermedi all'interno della rete, cioè centri di consolidamento, *hub*, piattaforme, ecc. (punti di trasbordo), ecc. Inoltre, la valutazione circa la struttura fisica della rete del sistema distribuzione/trasporti, associata ad indicatori relativi ai fattori di carico, ripartizione modale, distanza media di trasporto, ecc. forniscono indicazioni ed informazioni su come la struttura della rete nodi/collegamenti si va evolvendo.

Con particolare riferimento alla strategia di **concentrazione spaziale dei magazzini e delle scorte**, tale fenomeno ha fortemente influito sulla distribuzione spaziale dei flussi di merci, infatti, aver concentrato in poche grandi strutture volumi maggiori di scorte per rifornire aree geografiche sempre più grandi ha prodotto forti risparmi di costi per le imprese di immobilizzazione di scorte di sicurezza prima richieste per rifornire i clienti. Inoltre le imprese in tal modo realizzano maggiori economie di scala nella gestione dei magazzini. Anche tale strategia ha penalizzato il trasporto che molte imprese hanno saputo abilmente contenere e rendere inferiori gli incrementi relativi di costi rispetto ai risparmi ottenuti con la centralizzazione dei depositi. I siti di stoccaggio in massa dei prodotti e di esecuzione di operazioni logistiche relative alle spedizioni per aree geografiche di livello dimensionale via via inferiore, sono stati separati ed in molti casi i servizi logistici più strettamente connessi al trasporto sono stati terziarizzati. Inoltre, la centralizzazione delle scorte sta presentandosi ad una sempre più grande scala geografica all'interno di un unico grande mercato europeo favorita dalla rimozione dei controlli di



frontiera, dalla *deregulation* del trasporto stradale internazionale e dai più rapidi miglioramenti delle infrastrutture stradali.

Questa generale tendenza, tuttavia, è stata in parte rallentata da alcuni fattori:

- a) la minore del previsto "normalizzazione" dei prodotti per il mercato europeo. Le differenze nazionali e regionali di gusto e le preferenze rimangono ancora tanto differenti da richiedere alle aziende di adattare molta la produzione alle tipicità nazionali;
- b) molte aziende hanno difficoltà di coordinamento e funzionamento di sistemi complessi di distribuzione centralizzata;
- c) nessuna azienda "pan-europea" di logistica ha realmente dimostrato capacità di fornire a livello europeo servizi logistici integrati completi alle aziende che hanno scelto di terziarizzare completamente questa funzione;
- d) la congestione dei maggiori corridoi internazionali ha trattenuto alcune imprese dal provare a distribuire "a lunghe distanze" utilizzando il modo stradale;
- e) la pressione per concentrare le scorte in poche localizzazioni può anche essere facilitata adottando sistemi di *virtual inventory management*. Gli avanzamenti nella tecnologia informatica stanno rendendo possibili le stesse economie anche senza fisicamente concentrare in un singolo magazzino. La diffusione dello scambio di dati elettronici e dei collegamenti informatici (EDI) consente riduzioni di costi ottimizzando la gestione delle scorte.

Anche alla luce delle suddette difficoltà di sistema si sono adottate, al contempo, strategie di **sviluppo di sistemi di transshipment in reti hub-satellite**, infatti, molte imprese avendo centralizzato le scorte in pochi grandi siti, mantengono una rete di siti minori in cui effettuare operazioni logistiche strettamente connesse al trasporto ed alle esigenze particolari delle specifiche aree geografiche che vengono riforniti dai grandi siti **hub**. Ciò permette alle aziende di combinare al meglio l'efficienza del sistema e la riduzione dei costi. Ciò si riflette in una tendenza generale verso più piccole spedizioni a livello nazionale e verso grandi spedizioni a livello europeo o globale specialmente nelle fasi centrali delle catene di rifornimento.

Ciascuna delle suddette tendenze strategiche della logistica ha quindi effetto sullo sviluppo, sul funzionamento e sull'organizzazione territoriale della struttura produttiva, delle infrastrutture e dei servizi di trasporto.

In prima analisi di ordine meramente qualitativo e di "ragionamento economico", si è costruito uno schema di valutazione che evidenzia il potenziale impatto sul sistema logistico settoriale e locale e l'identificazione del fabbisogno di servizi logistici del territorio di riferimento. Tale approccio schematico è finalizzato alla identificazione/misurazione degli effetti in termini di minori costi logistici aggregati nelle due principali categorie di aggregazione dei costi fissi e variabili:

- a) costi di gestione delle scorte;
- b) costi di trasporto.

Una piattaforma logistica è infatti generalmente deputata a soddisfare la domanda di entrambi le suddette componenti offrendo capacità e servizi operativi e gestionali relativamente, da un lato, agli aspetti più strettamente legati alle funzioni di deposito e magazzino e, dall'altro, alle attività terminali multimodali.

L'incremento di valore aggiunto settoriale può quindi essere misurato attraverso i possibili minori costi che le imprese localizzate in un polo logistico specializzato possono conseguire assumendo le caratteristiche di operatore logistico integrato in c/terzi



monofunzionale e/o multifunzionale e monosettoriale e/o multisettoriale. In tutti i casi la specializzazione operativa e la possibilità di concentrare tutti gli sforzi aziendali in ragione dell'obiettivo di fornire servizi di elevata qualità in c/terzi, genera importanti economie interne ed esterne all'organizzazione aziendale che a loro volta si riflettono sull'efficienza e l'efficacia dell'intero sistema produttivo e distributivo locale.

Nel mercato dei servizi logistici vanno oramai sempre più affermandosi i cosiddetti 3PL (*Third Party Logistics*), tanto che con tale definizione si intende in generale la *logistica esternalizzata* ovvero la pratica della catena di rifornimento dove una o più funzioni di logistica di un'azienda sono affidate ad un fornitore in *outsourcing* (TPL). Il fornitore TPL gestisce ed esegue funzioni di logistica usando le relative proprie attività e risorse, a nome dell'azienda dell'impresa cliente. La possibilità di insediamento di tali imprese già operanti sul mercati internazionale o, anche, la possibilità per le piccole e medie imprese locali di potersi insediare in un contesto territoriale omogeneo e ricco di *know-how*, capacità imprenditoriali e lavorative trasferibili e scambiabili tra imprese (economie di agglomerazione) rappresenta un forte elemento attrattivo di investimenti per il territorio.

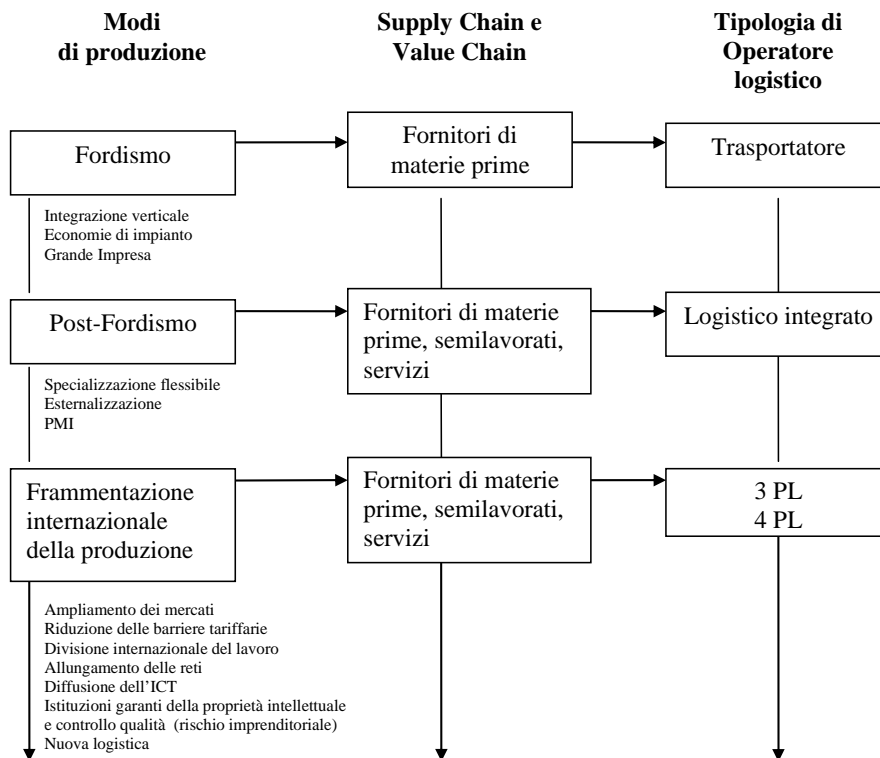
Tali cambiamenti sono dovuti all'adattamento della logistica ai cambiamenti dei modi di produzione verificatisi a livello mondiale negli ultimi decenni. Il percorso evolutivo dei processi produttivi ha preso forma nel cosiddetto modello della "specializzazione flessibile" che fonda le sue radici sul rovesciamento di prospettiva del mercato di massa e sull'orientamento della produzione in senso *market-oriented*.

A sua volta, il processo di specializzazione flessibile coinvolge fortemente la logistica, che tende così ad essere più frequentemente affidata ad operatori specializzati (integratori logistici), capaci di gestire tutta o buona parte della *supply chain* di un'impresa di produzione o commerciale e anche di integrare i tradizionali servizi logistici con altre lavorazioni di valorizzazione commerciale delle merci (esempio: taglio, cucitura, assemblaggio di componenti, preparazione di kit, etichettatura, ecc.). Ciò risulta tanto più vero quanto più ampi divengono i mercati di riferimento e più profonda la frammentazione internazionale della produzione; anche definita, quest'ultima, come: "la scomposizione tecnica e organizzativa dei cicli produttivi e la conseguente differenziazione spaziale (internazionale) nella localizzazione delle distinte fasi del processo industriale" a seconda della disponibilità, del costo e della qualità dei fattori produttivi o ai fini della penetrazione strategica in nuovi mercati.

La frammentazione internazionale della produzione, favorita dalla riduzione delle barriere tariffarie, dalla divisione internazionale del lavoro, dall'utilizzo di sistemi di certificazione e di controllo qualità, dalla diffusione dell'ICT e dallo sviluppo dei moderni servizi di logistica e trasporto ha moltiplicato le potenzialità di un'economia basata sulla "catena della fornitura". La logistica sta giocando un ruolo fondamentale in questo scenario, anche grazie allo sviluppo di modelli di efficienza gestionale dei cosiddetti Integratori Logistici, *Third e Fourth Party Logistics Providers* .



## Modi di produzione e adattamento della logistica



Inoltre, il mercato dei servizi logistici richiede agli operatori sempre più l'integrazione tra i servizi concentrati in un unico interlocutore per la fornitura di un servizio completo ed integrato che vada oltre il trasporto ed il deposito. Tali operatori evolvono verso figure complesse di *distribution providers* e di *solution providers* in grado di progettare, implementare e gestire integralmente le catene delle forniture e di distribuzione delle imprese clienti.

La valutazione economica dei benefici derivanti al sistema delle imprese di logistica localizzate nel territorio di studio è basata sulle forze economiche che potenzialmente potranno esercitare una complessiva azione di riduzione di costi totali di trasporto e logistica che andrà a beneficio non solo delle imprese del settore (incremento di valore aggiunto) ma anche prevedibilmente a beneficio delle imprese che domandano servizi logistici appartenenti all'intero sistema produttivo e distributivo locale.

Vanno quindi considerate le principali forze economiche di cambiamento ed innovazione logistica:

- riduzione dei punti di rottura dei carichi;
- economie di scala di magazzino;
- riduzione delle scorte di sicurezza;
- orientamento alla domanda della produzione/distribuzione;
- riduzione delle percorrenze "a vuoto";
- ottimizzazione dei carichi e dei veicoli;
- migliore dimensionamento dei veicoli;

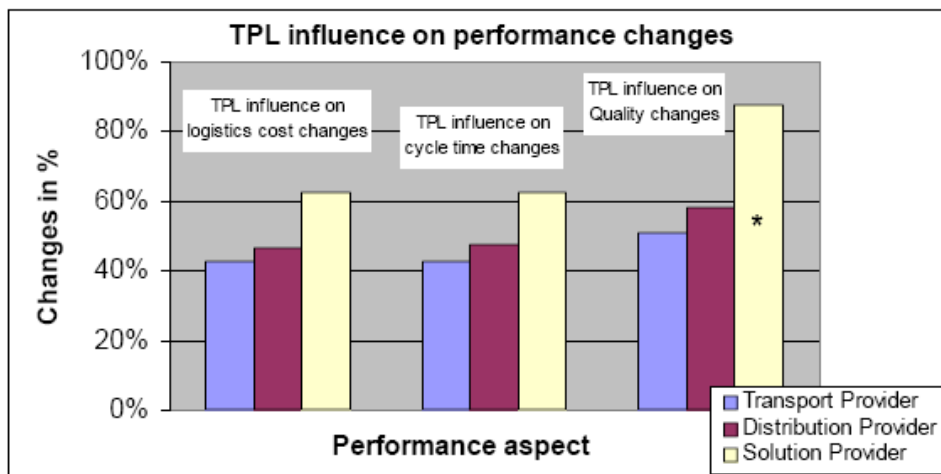


- sviluppo di sistemi automatizzati di *handling*;
- implementazione di sistemi di *Information e Communication Technology* per la informatizzazione delle procedure;
- riduzione dei *lead-time*;
- elevato coordinamento interaziendale;
- economie di scala nelle attività terminali;
- possibilità di sfruttamento dei vantaggi del trasporto intermodale strada-rotai, strada-mare e mare-ferro anche in ragione delle minori esternalità negative generate.

L'insieme dei suddetti fattori, insieme alla maggiore specializzazione aziendale ed allo sviluppo strategico integrato dei 3PL di maggiori dimensioni, ha influenza sul miglioramento delle *performance* logistiche (organizzazione, affidabilità, flessibilità, sicurezza, ecc.), in particolare in termini di qualità del servizio e di riduzione di costi totali. La ricerca europea PROTRANS, *The Role of Third Party Logistics Services Providers and their Impact on Transport* (2002), ha svolto un'approfondita analisi del mercato della logistica esternalizzata in Europa, coordinata dalla Cranfield University e basata su interviste ad un campione rappresentativo di circa 100 operatori 3PL e di trasporto che svolgono la loro attività nelle principali filiere produttive e distributive a livello continentale.

I cambiamenti di *performance* logistiche dovuti a sistemi gestiti da 3PL con riferimento a tre categorie di operatori logistici: a) operatori di trasporto (*Transport Provider*); b) operatori di logistica distributiva (*Distribution Provider*); c) operatori di logistica integrata (*Solution Provider*), sono stati valutati in termini di influenza sul cambiamento e quantificati in termini di impatto sui costi logistici totali, sui tempi di ciclo e sulla qualità del servizio comparando i suddetti fattori in un periodo temporale di tre anni.

### L'influenza della logistica sulle performance aziendali



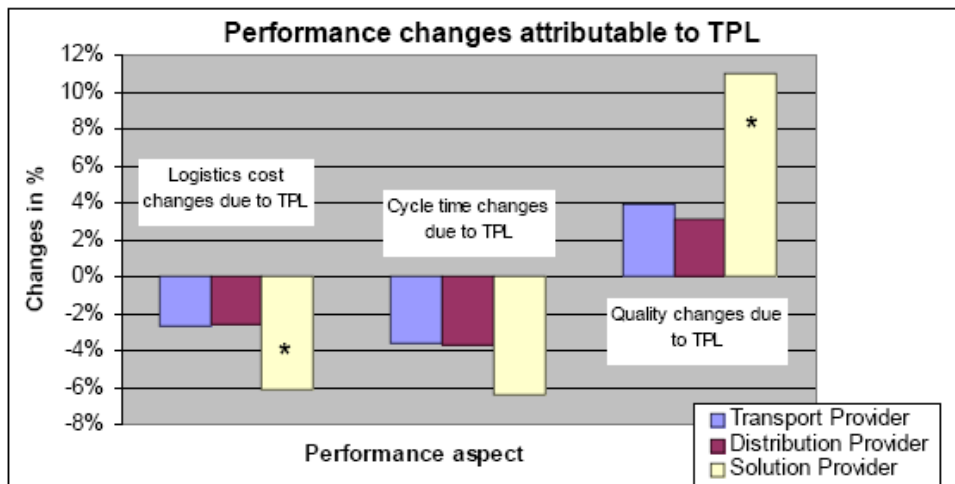
In media gli operatori 3PL hanno influenzato la riduzione di costi logistici nel 42 ed il 46% dei casi (*transport/distribution providers*) e del 62% (*solution providers*). Con riferimento ai tempi di ciclo logistico, invece, tra il 43 ed il 47% dei casi (*transport/distribution providers*) ed il 62% (*solution providers*). L'influenza sulla qualità





del servizio logistico è stata rispettivamente dell'87%, del 58% e del 51% per i *solution providers*, *distribution providers* ed i *transport providers*.

### Gli effetti della logistica sulle performance aziendali



Gli operatori logistici integrati (*Solution Provider*) hanno fatto registrare riduzioni di costo logistico per i loro clienti in media del 6,17%, gli operatori di trasporti il 2,67% e gli operatori di logistica distributiva il 2,64%. Altri significativi miglioramenti qualitativi hanno riguardato i tempi di ciclo medi e la qualità generale del servizio che rappresentano ulteriori miglioramenti di efficienza ed efficacia della logistica territoriale. In particolare, con riferimento al tempo totale di ciclo gli operatori logistici integrati (*Solution Providers*) hanno consentito riduzioni medie del 6,4% mentre gli operatori di trasporto del 3,6% e gli operatori della logistica distributiva del 3,7%. I miglioramenti della qualità del servizio hanno fatto registrare in media l'11% per gli operatori integrati, il 3,9% per gli operatori di trasporto ed il 3% per gli operatori di logistica distributiva.

Tali effetti sono molto significativi del potenziale ruolo che il settore della logistica può rivestire per il miglioramento della competitività di un sistema imprenditoriale locale e territoriale. Infatti, i susseguenti miglioramenti di efficienza si traducono in un generale abbattimento del costo logistico totale che con effetti moltiplicativi genera un maggior valore aggiunto in tutti i settori economici che sostengono costi logistici e più in generale come potenziale valore economico di cui potranno beneficiare le imprese clienti che si serviranno dei servizi logistici offerti dalle imprese localizzate nei proposti poli logistici. Il recupero di efficienza medio si traduce infatti in maggior valore aggiunto per le imprese e per il sistema territoriale in generale se considerato come potenziale riduzione di costi di sistema per le imprese clienti (da lato della domanda di servizi logistici).

Con riferimento ai seguenti indicatori di misurazione dell'efficienza del trasporto stradale:

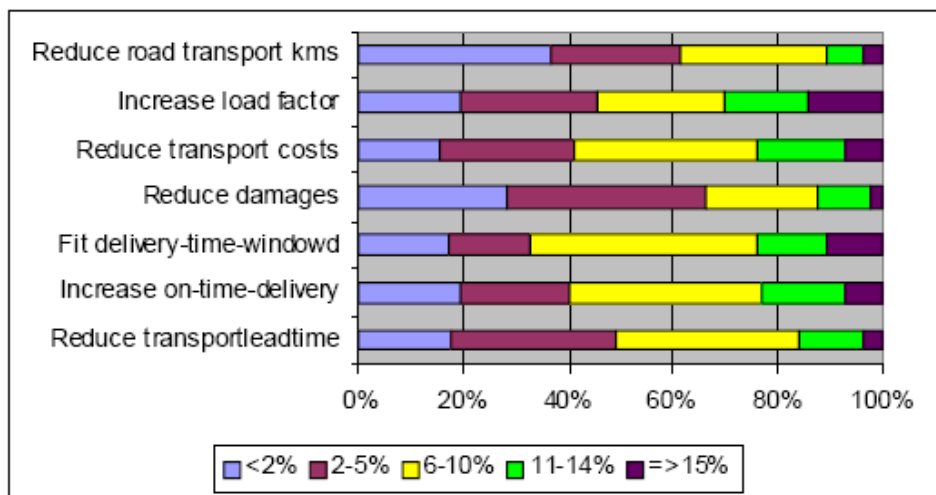
- riduzione delle percorrenze stradali in km;
- incremento del fattore di carico (o coefficiente di occupazione della capacità);
- riduzione dei costi di trasporto;
- riduzione di danni;



- adeguatezza delle finestre di inoltro e consegna;
- incremento delle consegne in orario;
- riduzione del tempo di trasporto (dal momento dell'ordine alla consegna).

la fornitura di servizi logistici da parte di 3PL, può produrre effetti positivi rappresentati in intervalli di *performance* attribuiti dalle imprese studiate.

### Impatto su alcuni indicatori di efficienza



Il valore medio degli incrementi di efficienza è del 6-10% per tutti gli indicatori considerati eccetto la riduzione di danni e la riduzione di km che registrano un miglioramento medio del 2-5%. Le aree che sono ritenute le più influenzate dalla logistica terziarizzata ed integrata sono il miglioramento dei coefficienti di utilizzazione della capacità (30% degli intervistati evidenzia miglioramenti di oltre l'11%), rispetto delle finestre temporali di consegna (24% espone oltre l'11%), riduzione dei costi di trasporto (24% presenta oltre l'11% di riduzione) a consegne in orario (23% ha più dell'11% di miglioramento).

### Scheda di approfondimento:

#### Modelli ed esperienze di logistica territoriale diffusa: il Consorzio della Zona Franca di Barcellona

Fino agli anni '80 Barcellona si trovava in una profonda crisi economica, caratterizzata da aumento dei prezzi dell'energia e delle materie prime, spostamento nei comuni limitrofi delle industrie ubicate nel tessuto industriale della città, attrezzature di trasporto ferroviario ed aeroportuale antiquate, scarsità di autostrade e vie rapide di comunicazione, costante riduzione degli investimenti. In questa situazione, il porto urbano era pressoché inutilizzato. Il processo di rivitalizzazione di Barcellona è iniziato in vista delle Olimpiadi del 1992. Sono stati infatti realizzati interventi a livello urbanistico, viario ed infrastrutturale che hanno innescato un processo globale di sviluppo della città e del porto.

Nel 1994 il Governo centrale spagnolo e le autorità locali hanno varato il Piano Delta sulle infrastrutture che prevedeva la deviazione e la canalizzazione del fiume Llobregat, l'espansione del porto e dell'aeroporto, la costruzione di nuovi assi stradali e ferroviari.



Con la deviazione del fiume saranno create nuove vie d'accesso, necessarie alla nuova configurazione portuale; a tale proposito, l'area resa libera dalla deviazione del letto del Llobregat sarà utilizzata per la costruzione di un'autostrada a quattro corsie, riservata esclusivamente ai mezzi pesanti. La nuova arteria sarà direttamente collegata alla rete autostradale spagnola, e quindi europea, mentre quattro nuove linee ferroviarie partiranno dalle nuove banchine. Sarà realizzata anche una nuova stazione ferroviaria dedicata esclusivamente al traffico merci.

L'operazione di sviamento del fiume garantisce anche l'ampliamento della zona dedicata alle attività logistiche che, insieme al Parco Logistico e alla Zona Franca Doganale, costituisce l'offerta logistica a servizio del porto di Barcellona.

Il porto di Barcellona ha un'estensione di 829 ettari e mette a disposizione dei suoi utilizzatori 20 km per moli ed ormeggi, trentadue rampe Ro-Ro ed un pescaggio fino a 16 metri, ha la disponibilità di quattro terminal container per il traffico internazionale, tre per quello interno, due per automobili, uno per il settore ortofrutta, due specializzati per caffè, cacao e metalli non ferrosi, nove terminal per rinfuse liquide, e sei per rinfuse solide. Il grande container terminal *Terminal Catalunya* è controllato dalla multinazionale asiatica Hutchison Whampoa maggiore gestore di porti container al mondo tra i quali, in Europa, il "famoso" terminal ECT di Rotterdam ed annessi *distripark*.

L'area del porto di Barcellona destinata alla piattaforma logistica intermodale è la *Zona de Actividades Logísticas (ZAL)*, creata nel 1994 per aumentare e promuovere i traffici marittimi del porto offrendo servizi logistici a valore aggiunto per le merci. Quella di Barcellona è stata la prima esperienza in tal senso della Spagna e punta ora a divenire il principale *Hub* logistico del Mediterraneo, il *Distripark* occupa una superficie totale di oltre 65 ettari di cui 250'000 m<sup>2</sup> sono di magazzini logistici e 45'000 m<sup>2</sup> di uffici, attualmente *vi operano 80 imprese tra spagnole ed internazionali e vi lavorano 4'000 addetti.*

Le principali attività della ZAL riguardano l'assegnazione tramite concessione delle particelle, l'affitto dei magazzini e la progettazione di strutture logistiche personalizzate. La ZAL offre alle imprese che vi si sono allocate anche una completa gamma di servizi, per far sì che le imprese che vi si insediano possano concentrarsi esclusivamente sulla loro attività primaria; quindi offre vigilanza 24 ore su 24 per 365 giorni l'anno, pulizia, linee di telecomunicazione e servizi web, collegamenti con bus-navetta dalle infrastrutture alla città, fornitura temporanea di personale di magazzino specializzato, noleggio di computer e di attrezzature per la movimentazione e il deposito, servizi e consulenze doganali, ecc.

Anche per Barcellona ci sono progetti di ampliamento della struttura, il nome designato per la nuova zona è ZAL II ed è previsto che abbia una superficie di 1'430'000 m<sup>2</sup> che saranno ripartiti tra 500'000 m<sup>2</sup> a disposizione degli operatori logistici per lo stoccaggio e 65'000 m<sup>2</sup> per uffici; si prevede che dovrà accogliere ulteriori 120 imprese ed offrire lavoro ad 8'000 addetti. Il progetto include anche la riorganizzazione delle infrastrutture (porto, aeroporto, ferrovia, autostrade) del trasporto multimodale nell'area circostante il *distripark*.

Per sviluppare ulteriormente l'hinterland portuale, l'Autorità Portuale di Barcellona, ha partecipato alla creazione di due nuovi terminal "marittimi" a Saragozza e Tolosa, i due *inland dry ports* offrono gli stessi servizi che è possibile reperire nel porto di Barcellona e nel suo immediato retroporto, a partire da quelli logistici: consolidamento e deconsolidamento di container, stoccaggio delle merci importate ed esportate, preparazione degli ordini, *picking*, gestione degli stock di merci, manipolazione, *pre e post manufacturing*, *packaging*, operazioni doganali, deposito doganale; ed inoltre quelli di trasporto: trasporto di carichi completi e di container tra il porto di Barcellona e i terminal e viceversa, organizzazione delle spedizioni, della raccolta e della distribuzione delle merci; servizi legati alla gestione container: deposito degli standard vuoti, manutenzione, pulizia e riparazione, raccolta e distribuzione dei container.

Il Consorzio di Barcellona è attivo inoltre nella promozione del territorio e del suo sviluppo economico in molte aree dell'hinterland catalano anche a distanza dal porto di Barcellona ed alcune in connessione anche con il porto di Tarragona. L'attività principale è la realizzazione dei siti produttivi, distributivi e di innovazione tecnologica in diversi settori economici ma, principalmente, l'ottica comune perseguita è sempre quella dell'efficienza e dell'efficacia logistica all'interno di complesse catene di approvvigionamento e forniture legate ad un'intensa attività di



interscambio internazionale propria della new economy. Si tratta di circa una decina di aree di insediamento di imprese, business center, piattaforme di servizi avanzati, centri di ricerca e innovazione, terminal intermodali retroportuali mare-strada-ferro (inland terminal del porto di Tarragona), parchi commerciali, strategicamente localizzate e pianificate e coordinate da un' unico organismo di governance rappresentato appunto dal Consorzio. Circa 82.000 addetti sono impiegati direttamente presso le imprese facenti parte del sistema logistico territoriale gestito dal Consorzio di Barcellona, si stimano in 260.000 i posti di lavoro indiretti ed indotti attivati da tale sistema economico regionale, pari all'8,5% della popolazione attiva catalana. L'impatto economico complessivo al 2003 delle attività è stato stimato in 20 Miliardi di euro, pari a circa il 14% del PIL della Catalogna.

Il Consorzio svolge inoltre attività di pianificazione e realizzazione di edilizia urbana direzionale e dei servizi avanzati a supporto delle attività produttive e distributive. Si tratta pertanto di un modello di sviluppo economico-territoriale che poggiando su solide basi di interscambio commerciale mondiale generato e attratto dal porto di Barcellona, si estende al territorio circostante sfruttando le opportunità offerte dagli innovati modi di produzione di beni e servizi e dalle esigenze di mercati di consumo sempre più vasti nel quadro della maggiore apertura internazionale dell'economia globalizzata.

### **3.4. LA COSTRUZIONE DEL PROGETTO GESTIONALE**

#### **3.4.1. Per un coordinamento pubblico - privato a livello logistico - territoriale di sistema**

La logistica di un sistema territoriale è l'insieme dei processi di pianificazione, governo, coordinamento e promozione di infrastrutture ed attività che consentono il dispiegarsi di flussi in un determinato ambito geografico, al fine di renderlo coeso, migliorando l'accesso a beni, servizi, persone e luoghi, nonché mantenendo e rinnovando le risorse disponibili.

L'attenzione nei confronti dei fenomeni di interazione tra logistica e territorio, nonché dei relativi fenomeni di pianificazione integrata, promozione e coordinamento tra attori pubblici e privati è piuttosto recente. Questo filone di analisi applicata, avviato in Francia e poi ripreso e ulteriormente sviluppato anche in Italia, ha esplorato per la prima volta in modo sistematico le tendenze in atto sui territori europei a diverse scale, sottolineando il ruolo della logistica negli attuali fenomeni di riconfigurazione produttivo-territoriale a livello globale e di riequilibrio modale nel settore dei trasporti.

Risultano diverse le prospettive secondo cui possono essere analizzati gli effetti territoriali e i modelli operativi della logistica moderna: locale-regionale, interregionale, nazionale, continentale, intercontinentale. È a queste diverse scale, infatti, che si osservano tendenze e dinamiche nuove legate alla diffusione delle reti logistiche, alla localizzazione, specializzazione e complementarietà dei nodi, all'interazione tra domanda e offerta e allo sviluppo di nuovi conseguenti modelli produttivi e funzioni di servizio.

Già molti territori in Europa e in Italia sono all'avanguardia per l'applicazione di modelli di logistica territoriale integrata: all'interno di tale processo sia le imprese, la cui competitività dipende dalle risorse del territorio, sia il territorio medesimo, che vede l'aumento della concorrenzialità, trovano modalità e strumenti per fare rete ricercando comuni vantaggi competitivi.

L'interpretazione logistica del territorio mette in evidenza almeno tre grandi temi di interesse strategico:

1) Il grado di ordine che è possibile immettere nell'infinita varietà e variabilità dei movimenti di merce e delle relative informazioni che attraversano il territorio, in quanto da esso generati o attratti, ma anche intermediati o subiti come puro attraversamento. A



questa ordinabilità sono connessi fattori oggettivi e fattori culturali che riportano il trasporto in primo piano e impongono di affrontarne la complessità partendo dalla configurazione delle filiere produttive, infrastrutturali e di servizi con l'obiettivo di ridurre l'intensità di trasporto del sistema (riduzione delle dispersioni di capacità, riequilibrio modale, ecc.) e creare nuove opportunità localizzative per le imprese.

2) Le economie esterne per le imprese industriali e commerciali localizzate sul territorio e che movimentano flussi di merci a diverse scale di distanza. L'enorme sviluppo di sistemi flessibili di tipo reticolare fa sì che le programmazioni produttive devono essere sempre più interagenti con clienti e fornitori localizzati in spazi che vanno dal locale al globale e che sono in continua evoluzione.

3) La capacità del territorio di attrarre di investimenti esterni (*marketing territoriale passivo*), supportare l'internazionalizzazione dei propri sistemi imprenditoriali (*marketing territoriale attivo*) e favorire l'adozione di tecnologie avanzate. Al fine di creare un significativo valore aggiunto per l'economia di un territorio, è opportuno innanzitutto che ci sia la disponibilità di efficienti terminali di trasporto, per poi giungere ad un modello basato sulla realizzazione di veri e propri distretti logistici che localizzino competenze, sviluppino relazioni e forniscano sofisticati servizi materiali ed immateriali sia all'imprenditoria locale, che ad operatori esterni, anche a livello internazionale.

Il territorio diventa il luogo per aggregare spazi logistici individuali locali ed esteri, mentre la sua razionale dotazione di piattaforme e servizi per l'organizzazione dei traffici rappresenta uno dei presupposti per la competitività, la stabilità e la sostenibilità della crescita economica. D'altra parte, se da un lato il posizionamento delle infrastrutture logistiche e di trasporto va inteso come un'occasione di sviluppo e di ridefinizione del ruolo di un dato territorio in sistemi economici più ampi e diffusi geograficamente, dall'altro occorre che tale processo si svolga in maniera integrata con gli obiettivi di sostenibilità e di salvaguardia del benessere sociale in termini di utilizzazione del suolo e delle reti. Ciò significherà quindi individuare anche le modalità di auto-organizzazione ed auto-regolazione dei sistemi logistici, oltre che il loro ruolo nei processi di strutturazione e definizione delle traiettorie locali e globali dello sviluppo. Ad esempio, le decisioni degli operatori logistici manifestano come questi agiscano spesso secondo logiche proprie, creando e gestendo reti specializzate, che in parte si sovrappongono a reti infrastrutturali pubbliche già esistenti, con notevoli conseguenze in termini di esternalità negative e dispersioni di capacità produttiva. In tal caso, sebbene da un lato le strutture private rivestano importanza strategica per la creazione di valore, dall'altro, emerge la necessità di riportare le strategie localizzative ed organizzative degli operatori entro un contesto di sviluppo territoriale complessivo.

La mancata convergenza delle strategie di azione e delle logiche decisionali degli attori principali di un sistema logistico territoriale potrebbe configurarsi come un problema di non facile soluzione, ma assolutamente prioritario qualora si intendano sfruttare appieno le opportunità di sviluppo connesse all'implementazione di funzioni avanzate, e nel contempo governare e riequilibrare gli effetti provocati dalle attività e dalle strutture logistiche e trasportistiche sul territorio.

Un "sistema logistico territoriale", essendo "sistema" presuppone una integrazione tra le attività di più soggetti di varia natura, sia privata che pubblica e, necessariamente, una loro specializzazione nel presidio di funzioni necessarie alla evoluzione e alla vita del sistema stesso che permettano sia competizione che sinergie tra le diverse parti coinvolte. Essendo anche "logistico" sarà innanzitutto composto da quegli elementi che svolgono, in diversi ruoli, attività e funzioni di tipo logistico e trasportistico: per cui ne faranno parte i



nodi delle reti di trasporto, gli assi componenti tali reti ed i soggetti dell'offerta di servizi logistici e di trasporto di varia natura.

Spesso però si tende a dimenticare che un sistema logistico non può ritenersi tale se non comprende anche gli elementi della domanda di servizi, principalmente le imprese, grandi e piccole, ed i sistemi produttivi, settori o filiere cui esse partecipano. Considerando quindi in maniera integrata domanda ed offerta, un sistema logistico su base territoriale può essere inteso come un laboratorio sperimentale di relazioni, caratterizzato da molteplici attività e reti connettive dislocate in forma complessa sul territorio stesso, e che va opportunamente inserito in un progetto di sviluppo sostenibile ed armonico del tessuto infrastrutturale, produttivo e cognitivo, al fine di ridurre i costi di transazione delle attività economiche, migliorare l'informazione di sistema e favorire connettività superiori tra attori e sistemi in contesti di crescente competitività e varietà offerte e domandate.

### **3.4.2. Per una visione "partenariale" della logistica**

La complessità del settore del trasporto merci e della logistica, la molteplicità e la diversità degli operatori e delle attività coinvolte, la differente combinazione di molteplici fattori all'interno della funzione produttiva, rendono difficile l'individuazione di azioni ed interventi tali da "mettere a valore" i caratteri distintivi geo-strategici di un territorio. L'obiettivo generale di potenziare le infrastrutture di trasporto e logistiche esistenti, ponendole a sistema ed amplificando al massimo l'effetto rete che nell'insieme possono esprimere, rappresenta lo strumento principale attraverso il quale incrementare il posizionamento competitivo dei sistemi economici locali, ottimizzando gli effetti territoriali previsti con la realizzazione dei corridoi transeuropei.

L'intento deve essere di superare una pianificazione condotta soltanto sull'individuazione dei siti dove sviluppare e potenziare infrastrutture di interscambio merci, e di considerare tutti gli elementi che stanno concorrendo a strutturare il sistema degli insediamenti logistici in Italia nord-orientale e negli Stati nuovi entranti nell'Unione Europea, dalle logiche localizzative alle modalità operative delle imprese e alle opportunità rispetto alla rete infrastrutturale ed ai servizi logistici. Il fine è di perseguire una coerenza del sistema non solo per gli aspetti più strettamente trasportistici, ma anche rispetto alle logiche di funzionamento dei cicli logistici (produttivi e distributivi) nel loro insieme, orientandoli, se possibile, ad una maggiore integrazione e compatibilità con il territorio e con l'ambiente.

La logistica è parte integrante e integrativa della catena produttiva, fare logistica significa mettere in comunicazione i mercati della produzione e del consumo. Negli ultimi anni le imprese stanno investendo risorse nella logistica ma non sembra siano considerati gli aspetti di rilevanza pubblica che ne derivano e, principalmente, non sembra che il pianificatore/decisore pubblico si sia adeguato alle mutate ed innovative esigenze dei territori, dell'ambiente, del sistema economico e delle imprese. Innanzitutto l'assetto del territorio, con i riflessi ambientali e di compatibilità sociale che questo genere di attività spesso comporta. In Italia gli strumenti di programmazione urbana e territoriale sono ancora legati a logiche del passato, senza aver saputo cogliere appieno la portata delle trasformazioni in corso: ne è derivata una sottovalutazione del fenomeno "logistica" con la conseguente incapacità di trovare per essa idonei strumenti di valutazione, misurazione economica ed in molti casi geo-spaziale con riferimento alle più idonee localizzazioni. È opportuna ed auspicabile un'inversione di questa tendenza, che consenta di avere una programmazione territoriale più attenta al fenomeno, a cominciare dalla scala locale per arrivare a quella globale.



Sul fronte della conoscenza effettiva dei problemi, bisogna tentare di pervenire ad una comprensione degli effetti generati dalla presenza di infrastrutture e servizi per il trasporto merci e per la logistica sulle comunità locali e di conseguenza fornire indicazioni di linee di azione da parte del soggetto pubblico. I traffici indotti dalle attività logistiche producono esternalità positive diffuse ed esternalità negative concentrate: obiettivo del decisore/pianificatore pubblico deve essere di recuperare risorse da chi abbia ottenuto benefici e di ridistribuirle in maniera da indennizzare chi abbia al contrario dovuto sopportarne i principali effetti negativi, attraverso processi di compensazione economico-sociale a livello di programma e di progetto.

Nel panorama complessivo italiano, con riferimento all'intermodalità gomma-ferro, ad esempio, emerge negativamente la carenza di impianti di interscambio e la scarsa attuazione del Piano di realizzazione degli interporti (L. 240/90) che, tranne alcuni virtuosi casi (Verona, Padova, Bologna), rappresenta un esempio non proprio esaltante di pianificazione territoriale logistica, se non altro per l'estremo ritardo realizzativo di tali infrastrutture in alcuni casi in fase "di cantiere" da molti anni. Gli operatori della logistica intanto, seguendo logiche private di "business", si sono organizzati autonomamente, investendo ed insediandosi dove, secondo la propria convenienza, hanno ritenuto più opportuno e strategico. La recente modifica della L. 240/1990, che non limita più ai soli interporti la possibilità di contributi da parte dello Stato, consente forse finalmente la possibilità di concentrarsi non più su grandi interventi, che inevitabilmente risultano di difficile attuazione, ma anche su iniziative più piccole e "mirate" in cui non necessariamente le funzioni trasportistiche convivono con le funzioni logistico-produttive.

Il sistema economico-produttivo italiano mostra una progressiva terziarizzazione e diminuzione di importanza dei grossi insediamenti industriali tradizionali, è quindi necessario concentrare l'attenzione sui nodi responsabili in massima parte oggi della produzione di traffico merci, vale a dire magazzini, centri distributivi, ribalte di corrieri e spedizionieri, terminal marittimi, ecc.

La scelta di delocalizzazione in aree distanti dai centri urbani da parte di molte imprese, in aggiunta all'enorme sviluppo di centri di distribuzione, *mega-store* e piattaforme logistiche della grande distribuzione organizzata, è un segnale di una trasformazione territoriale che comporterà come ricaduta un notevole aumento della congestione stradale lungo le vie d'accesso e di attraversamento delle aree urbane. Ciò rappresenta un enorme vincolo allo sviluppo di una politica economica di coesione ed integrazione fondata proprio sui grandi corridoi di attraversamento dell'Europa allargata in particolare lungo la direttrice trasversale ovest-est che al momento già presenta numerosi "colli di bottiglia" infrastrutturali.

L'ente pubblico dovrebbe allora tentare di orientare l'insediamento degli operatori, anche al costo di sacrificare porzioni di territorio "ancora libero" per destinarle a funzioni logistiche, o anche aree progressivamente dismesse dall'industria pesante "tradizionale". La base di partenza in ogni caso deve essere una ricognizione dell'esistente che permetta una piena comprensione dell'evoluzione in atto. La logistica viene spesso identificata con il trasporto merci; in realtà i due concetti sono molto diversi; dal lato dell'offerta e degli operatori, scopo delle imprese di logistica è offrire servizi alle imprese di produzione, mentre il mercato libero dell'impresa di trasporto (in particolare l'autotrasporto) nasce sull'offerta c/terzi. Solo da poche anni si è manifestata l'esigenza di terziarizzare anche la logistica (grandi imprese) e si sono aperte nuove opportunità di integrazione di servizi che in passato sono stati sempre drasticamente separati. Gli obiettivi di sviluppo e la propensione agli investimenti delle imprese sono tra loro molto differenti: quelle che



offrono solo il trasporto (la maggioranza) non hanno interesse ad investire in impianti fissi, ma solo nel parco veicoli; le imprese che offrono servizi logistici invece hanno interesse ad investire negli impianti, nelle reti telematiche, ecc., sostituendosi a specifiche funzioni svolte in proprio in passato dalle grandi imprese (approvvigionamento semilavorati e beni intermedi, magazzinaggio, gestione rete vendita, gestione informatica, distribuzione, ecc.). Ognuno quindi persegue interessi molto particolari e strategicamente molto diversi tra loro. La costante trasformazione del sistema economico italiano verso forme industriali sempre più "leggere" a basso contenuto di fattori produttivi tradizionali ed ad alto contenuto di fattori produttivi innovativi, come appunto la logistica, le tecnologie informatiche e telematiche, hanno di fatto di molto accentuato l'importanza strategica di tali servizi innovativi al fine di "restare sul mercato" competendo con concorrenti sempre più competitivi anche in settori in cui la tradizione italiana aveva da sempre garantito elevati fatturati sui mercati nazionali ed esteri.

Il mondo dell'impresa in passato, in materia di trasporti, non esprimeva particolari aspettative nei confronti del pubblico se non in termini di miglioramento delle condizioni d'uso del sistema infrastrutturale (costruzione di infrastrutture di trasporto, tariffe, prezzo del carburante, incremento della capacità, ecc.), mentre, recentemente, i soggetti pubblici e privati stanno cominciando a prendere coscienza dell'importanza della gestione logistica dei territori per la competitività dell'intero sistema-paese. Alcuni esempi nazionali sono molto significativi, a Bologna l'interporto è stato fortemente voluto da privati ed Enti Locali che ne hanno incentivato l'uso, Verona l'interporto ha avuto contributi operativi notevoli da parte della Regione Veneto e, non è un caso, queste strutture rappresentano dei casi di eccellenza nel panorama complessivo italiano. Ma la scelta di dedicarsi solo alle infrastrutture si è rivelata finora non incisiva, anche perché i tempi di realizzazione delle opere sono talmente lunghi da risultare spesso in ritardo rispetto sulle esigenze e la domanda prevista si è già rivolta altrove.

La logica di partenza dovrebbe essere di indagare meglio e di "seguire le tracce" di dove vanno a localizzarsi gli operatori e secondo quali tendenze e modalità decisionali. I criteri di localizzazione sottostanno a logiche private, difficilmente modificabili. Si dovrebbero pertanto attuare elementi di contenimento degli effetti negativi (sulle reti, sull'ambiente, sul territorio, ecc.) e di sviluppo di quelli positivi, l'ente pubblico deve riferirsi comunque all'intero sistema cercando appunto risposte "di sistema" economico non legate soltanto a programmi infrastrutturali ma entrando più nel merito dei processi logistici delle imprese partendo dalle scelte di invarianza localizzativa nello spazio globale che da anni perseguono sempre con maggiore intensità (si pensi alla delocalizzazione di impianti produttivi nei Paesi dell'est europeo, ed ai "nuovi" flussi di merci bidirezionali che essa ha generato).

In generale le linee di tendenza attuale per le imprese italiane "aperte" al mercato globale possono riassumersi nella seguente equazione strategica: minori superfici, minori scorte, minore manodopera industriale, maggiore trasporto, maggiori servizi logistici, maggiore innovazione tecnologica, maggiore manodopera "di concetto".

Le conseguenze di ciò, dal punto di vista dei trasporti, sono riscontrabili nella tipologia di lotti più piccoli, frequenti, urgenti, con distanze maggiori e con maggiori imballi; il lotto di spedizione medio diminuisce sempre più e diventano essenziali la velocità e la puntualità delle consegne.

Il ruolo del trasporto dal punto di vista della sua integrazione nella catena logistica, non dovrebbe essere quello di vedersi "scaricare addosso" solo i fattori critici di funzionamento di sistema. Infatti, la bassa incidenza del costo dei trasporti rispetto agli altri costi dei servizi logistici a maggiore valore aggiunto, è una delle cause dalla





tendenza attuale alla riduzione dei volumi delle singole spedizioni e dall'aumento della frequenza delle consegne, con aggravii di inefficienze delle reti, di spreco di "risorsa trasporti" e di necessità per le imprese di autotrasporto di percorrere elevati chilometraggi. Molte grandi imprese, ad esempio, allo scopo di massimizzare gli utili mediante la riduzione dei costi, hanno spesso ricercato maggiore efficienza del sistema distributivo diminuendo il numero dei magazzini ed aumentando l'intensità di trasporto. Il trasporto, anello fondamentale della catena logistica, si sta dunque ormai sempre più configurando come il più debole, pur essendo una risorsa scarsa, a causa delle inadeguatezze della rete infrastrutturale nazionale, è paradossalmente uno dei costi che incide meno sulle imprese rispetto ad altri "alternativi" in termini di costo-opportunità.

Ai fini del raggiungimento di una crescita qualitativa e sostenibile di un sistema logistico a livello territoriale, è quindi divenuta enorme l'importanza di azioni indirizzate a rafforzare gli aspetti di comunicazione, promozione e studio dei fenomeni logistici e trasportistici, incentivando il confronto tra enti, operatori ed opinione pubblica per meglio definire le specifiche problematiche ed ampliare le possibili soluzioni legate alle innovazioni infrastrutturali, tecnologiche ed organizzative. Incrementando il coordinamento delle azioni di tutti gli attori di un sistema logistico, sarà possibile favorire uno sviluppo compatibile a livello settoriale e territoriale, che darebbe peraltro al territorio una competitività aggiuntiva capace di attirare nuovi investimenti ed innescare significativi processi di sviluppo endogeno ed autopropulsivo.

### **3.4.3. Verso un progetto territoriale di piattaforma logistica**

Articolare un progetto territoriale di logistica "diffusa" comporta la previsione che la logistica, sia che venga terziarizzata o che venga realizzata in proprio dalle imprese, necessita di spazi che non siano i tradizionali centri logistici rigidamente strutturati ma che, ben serviti da infrastrutture, dotati di ottime tecnologie e con tipologie edilizio/costruttive altamente flessibili, siano in grado di soddisfare una domanda in continua evoluzione, sempre più differenziata ed esigente anche in termini di qualità. La realizzazione di una "rete di piattaforme logistiche", ove si possano localizzare ed integrare operazioni e processi generando economia di scala, dovrebbe consentire di:

- concentrare gli investimenti per fornire una vasta gamma di servizi con elevati standard di qualità, orientati al cliente ed al prodotto, capaci di generare valore aggiunto. Infatti, le esigenze del mercato e la consapevolezza che la competitività farà leva sui grandi volumi, spingono inevitabilmente gli operatori del settore ad accorparsi per fornire a livello mondiale e con sistemi multimodali l'intera catena logistica (dalla raccolta dei componenti alla distribuzione ai consumatori finali);
- ridurre l'impatto ambientale del traffico merci, ridisegnando l'organizzazione dei trasporti e prevedendo l'impiego di modalità meno impattanti (trasporto combinato ed intermodale). La polarizzazione degli impianti logistici consente di realizzare importanti sinergie con notevoli riduzioni di costi grazie ad un'integrazione delle operazioni.

Le industrie manifatturiere storicamente in Italia hanno operato strategicamente per risparmiare costi di personale e di struttura sprecando al contempo risorse nei trasporti affidati ad imprese in c/terzi operanti molto spesso al limite delle minime condizioni di sicurezza (tempi di guida, velocità medie, ecc.) e con margini di redditività ridottissimi (in Francia, ad esempio, l'autotrasporto viene retribuito con noli pari anche a tre volte quelli italiani). Si tratta quindi di intervenire a monte del problema con azioni di politica territoriale dei trasporti che coinvolgano le imprese generatrici di traffico incentivando (anche attraverso la facilitazione di più corrette rilocalizzazioni di magazzini, *distribution*



center, piattaforme private, ecc.) il raggiungimento di obiettivi di qualità da parte delle imprese che risparmiano la risorsa trasporto (minori ritorni a vuoto, itinerari alternativi plurimodali, consolidamento di carichi, *groupage*, ecc.) e promuovendo la ristrutturazione dalla loro logistica al fine di ridurre l'intensità di trasporto media e di garantire l'equilibrio dei flussi nelle reti (minore congestione sugli archi e nei nodi). In sintesi, localizzazioni/organizzazioni più razionali ed orientate alla ottimizzazione dell'impiego di tutti i fattori produttivi, trasporto ed infrastrutture compresi.

Disgiungere la crescita economica dalla crescita dei trasporti è a livello europeo una assoluta priorità (*decoupling* tra tasso di crescita del reddito nazionale e tasso di crescita del trasporto merci) e dovrebbe essere l'obiettivo comune cui devono tendere le azioni delle Amministrazioni pubbliche e degli operatori privati attraverso programmi e progetti di riassetto logistico del territorio. In tale contesto le Amministrazioni possono svolgere funzioni di:

- sensibilizzazione al problema, mediazione delle posizioni e coordinamento delle azioni nei confronti delle imprese. Organizzare tavoli di confronto con i soggetti più rappresentativi, oltre che promuovere una conoscenza delle reciproche esigenze, può infatti facilitare il loro coinvolgimento nella necessità di non sprecare la risorsa trasporto e di ricercare anche soluzioni comuni;
- concertazione tra enti ed imprese per la definizione di obiettivi certi e credibili (realizzazione di nuove infrastrutture e potenziamento di quelle esistenti, servizi più efficienti ed aggiuntivi) sulla base dei quali avviare una responsabile contrattazione. Si supera, quindi, la logica dell'intervento regionale "dall'alto" a favore di una logica partenariale, si offre un servizio migliore in cambio di vincoli di utilizzo e di fruizione, finalizzati alla generale diminuzione dell'intensità di trasporto media;
- adozione di interventi regolativi e normativi che concretizzino obiettivi concordati: si deve essere in grado di contrattare con imprese ed enti locali per raggiungere con incisività i risultati attesi, superando atteggiamenti impositivi o ostruzionistici che a lungo termine non portano vantaggi per nessuno e non rendono più attrattivo un territorio.

Da parte della Pubblica Amministrazione occorre predefinire gli obiettivi che si intendono raggiungere, mediante mirate politiche di incentivazione e/o penalizzazione nella consapevolezza che il mercato negli ultimi anno ha dimostrato che:

- sviluppare il sistema della logistica non necessariamente significa misurarlo in termini di numero di insediamenti o di mq disponibili;
- risulta necessario cogliere esattamente le tendenze dei mercati produttivi e distributivi e favorire localizzazioni e funzioni che non violino equilibri "nelle reti" e "tra le reti" (in specie nel caso di interconnessione con i corridoi pan-europei plurimodali) che possono creare ulteriore congestione e disfunzioni di sistema;
- occorre diminuire le esternalità negative legate alla presenza di insediamenti "squilibrati" per dimensione e/o tipologia di attività;
- non bisogna sprecare risorse come territorio e trasporto considerate "a basso costo" in quanto non vengono considerati i costi sociali per i quali "nessuno paga";
- non bisogna "distruggere" risorse economiche ed ambientali anche in termini di costo-opportunità del loro impiego;
- realizzare infrastrutture complesse come gli interporti non è condizione sufficiente per ottenere risultati positivi in termini di riequilibrio modale a favore di modalità meno socio-economicamente impattanti come ferrovia e vie marittime.



L'approccio pubblico seguito in Italia negli ultimi 20 anni sul tema della logistica e della intermodalità (a partire dal primo Piano Generale dei Trasporti del 1986), si è rivelato del tutto inadeguato, infatti, eccettuati pochi casi di eccellenza ricordati, la creazione di una rete nazionale di interporti non solo non è stata completata ma la sua realizzazione è ferma a circa il 40% degli importi finanziati ed a meno del 50% delle infrastrutture previste. Le quantità di merce movimentata negli interporti italiani con trasporto intermodale è concentrata per oltre il 90% negli interporti di Verona, Padova e Bologna.

La Lombardia, che non ha interporti ma 18 terminal intermodali che movimentano oltre 11 milioni di tonnellate/anno, circa il 40% delle complessive UTI (unità di traffico intermodali) movimentate in Italia, ha uno stock di immobili logistici di oltre 4,5 milioni di mq. Tali dati portano a riflettere sul reale impatto sul trasporto in Italia che ha finora avuto una politica della logistica così pensata. Realizzare, quando ciò avviene in tempi accettabili, infrastrutture integrate di trasporto intermodale e di logistica "tradizionale" non significa pianificare logistica territoriale. Sul fronte della concessione di finanziamenti e contributi pubblici, l'incertezza del pianificatore centrale è stata ancor più fuorviante. I primi finanziamenti ai sensi della legge 240/90 venivano concessi per tutte le opere per la logistica, magazzini privati compresi, in un'ottica di completa integrazione tra infrastrutture di trasporto e attività di logistica privata. In realtà il tasso medio di rendimento degli immobili per la logistica si è attestato in media italiana tra l'8-10% tale da non giustificare l'intervento pubblico se non in ottica di incentivazione alla localizzazione "adiacente" ad un terminal ferroviario nella speranza che quest'ultimo, realizzato con risorse pubbliche, sia maggiormente utilizzato.

La legge Obiettivo del 2001 ha introdotto il criterio della "non redditività" finanziaria per gli interventi oggetto di contributo pubblico all'interno degli interporti, quindi principalmente: terminal ferroviari, strade di accesso, altre infrastrutture primarie, ecc., ma pochissime sono le risorse assegnate all'intermodalità (circa 1%). Il recente decreto sulla competitività (L.80/2005) introduce il concetto di piattaforme tecnologiche e logistiche in senso più moderno ed avanzato ma non si sono ancora visti i concreti risvolti sotto il profilo della programmazione di specifici interventi e dell'impiego di risorse finanziarie.

La problematica principale che può emergere nel contesto di una pianificazione territoriale ispirata a principi di ottimizzazione logistica, è proprio quella della prospettiva di analisi; porsi dal lato della pianificazione delle infrastrutture di trasporto e prevedere l'insediamento di attività logistiche in funzione della migliore accessibilità alle reti, o porsi dal lato delle imprese di logistica e assumere comportamenti "adattivi" alle scelte di insediamento e localizzazione ed alle decisioni di investimento da esse operate al fine di intercettare i flussi sulle principali direttrici. Come già evidenziato l'approccio al problema del tipo di quello avanzato con la legislazione della fine degli anni '80 per la realizzazione degli interporti, in pochi casi ha dato frutti positivi, infatti, quell'idea basata sulla integrazione funzionale tra attività di logistica tradizionale (deposito, magazzinaggio, simistamento, ecc.), terminalizzazione di attività di trasporto stradale e interscambio modale con il trasporto ferroviario, si è rivelata in realtà poco adatta a territori non interessati da grandi volumi di trasporto "in transito" in cui le attività produttive e logistiche sono più diffuse sul territorio e le scelte delle imprese sono state effettuate senza alcuna forma di condivisione con le Amministrazioni.

Nel mutato quadro della logistica avanzata, derivante dal profondo cambiamento e riposizionamento dei fattori produttivi a scala mondiale, la programmazione e di corredo il posizionamento delle attività logistiche rispetto ai nodi di trasporto assume ancora più importanza rispetto al recente passato. Le reti transeuropee saranno incentrate su un



sistema di corridoi plurimodali a forte intensità di traffico, lungo i quali la logistica moderna potrebbe trovare nuove opportunità di localizzazione e/o di spostamento di quelle esistenti. Reti interconnesse in nodi strategici di diverso livello gerarchico e distinti per funzioni anche semi-produttive di supporto alle produzioni delocalizzate in aree sempre più vaste, se non oltreoceano, possono rappresentare il futuro dell'assetto logistico di un territorio, in particolare in aree interstiziali dal punto di vista geo-economico particolarmente vocate all'interscambio commerciale. In aggiunta il sistema portuale e dei trasporti marittimi unitizzati diviene sicuramente strategico costituendo il naturale sbocco terminale dei corridoi pan-europei per le proiezioni di traffico verso il resto del mondo. Il grande recupero di traffico marittimo avvenuto nel Mediterraneo negli ultimi dieci anni ne è la più evidente testimonianza, per il 2010 si prevede un traffico complessivo di circa 30 Mln/Teu nel bacino del Mediterraneo (Ocean Shipping Consultants 2006, *The European and Mediterranean Containerport Markets to 2015*), tali livelli di crescita dei traffici del Mediterraneo portano a considerare valido un progetto di creare un'importante area logistica e di libero scambio nel sistema trasfrontaliero orientale del Corridoio V superando logiche localistiche e cooperando tra pesi europei in ottica di moltiplicazione degli scambi e di condivisione virtuosa dei fattori produttivi. I traffici marittimi vanno dove trovano maggiore convenienza, vantaggi che si possono riassumere in porti localizzati sulle maggiori direttrici, con grande capacità e velocità di movimentazione, infrastrutture adeguate e tariffe competitive. Le grandi alleanze e consorzi di linee marittime sono soliti programmare con largo anticipo anche le scelte dei porti su cui contare per lo sviluppo futuro.

Si tratta quindi di interpretare le tendenze in atto nei mercati del trasporto e della logistica e di tracciare traiettorie di sviluppo territoriale che consentano ai diversi operatori di applicare strette logiche aziendali ad un contesto operativo fortemente incentrato sull'interscambio economico-commerciale di capitali, risorse umane e merci ma che consideri come priorità assoluta la sostenibilità sociale ed ambientale ottenibile, in senso economico trasportistico, con il rispetto costante dell'equilibrio dinamico dei flussi nelle reti.

Sistemi del tipo ad "alimentazione in continuo" con livelli di traffico equilibrati nel tempo e nello spazio (si pensi, ad esempio, al modello di fornitura dei depositi petrolchimici con prelievi e rifornimenti attraverso condotte ad intervalli orari e/o giornalieri continui e costanti) rappresentano il modo migliore di utilizzare infrastrutture di trasporto puntuali e lineari perseguendo logiche imprenditoriali di ottimizzazione dell'impiego delle risorse, la logistica avanzata, anche attraverso l'impiego di tecnologie informatiche e telematiche (ICT), può contribuire al raggiungimento di tali obiettivi di sistema trasporti-territorio se vengono adottate politiche partenariali (pubblico-privati) di condivisione strategica e di gestione operativa dei sistemi logistici con criteri deterministici, condivisi e comuni tra operatori di trasporto, operatori di logistica, imprese manifatturiere e imprese di distribuzione (accordi multilaterali di filiera, patti logistici territoriali, contratti logistici di distretto, agenzie miste pubblico-privati, ecc.).

Sul fronte dei trasporti, recenti ricerche (Ailog-Deloitte, 2005) vedono le imprese interessate (aziende di produzione, operatori logistici e aziende di distribuzione) lamentarsi di criticità ormai storiche per il sistema italiano. Le aziende in complesso vedono nell'incremento dei costi di autotrasporto un elemento di forte criticità, nell'ultimo anno si è calcolato un incremento medio dell' 8-10%, mentre sono in calo i costi degli altri servizi logistici (le imprese hanno imparato a gestire meglio i loro *network*). Tale divergenza di efficienza tra servizi di trasporto e altri servizi logistici conferma che i due mercati seguono strade troppo spesso divergenti che richiedono interventi di "riallineamento" come ad esempio l'espansione dell'intermodalità a cui le aziende di



produzione e gli operatori logistici guardano sempre con maggiore attenzione, mentre le aziende di distribuzione restano scettiche per gli elevati tempi di consegna, la mancanza di infrastrutture e la limitata capillarità.

E' il mercato manifatturiero/distributivo, con le sue specifiche e molto diversificate esigenze a seconda dei vari prodotti e filiere, a condizionare le logiche organizzative e insediative del settore della logistica. Non esiste un servizio logistico standard ma, di volta in volta, si ricerca la soluzione in quel momento migliore e che deve essere attuata in tempi molto ristretti. Statisticamente, la vita media di un magazzino è di 10 anni ed i contratti con i grandi fornitori non superano i 9 anni; è quindi alto il rischio di realizzare strutture non in posizione ideale ma dove lo strumento urbanistico e la disponibilità locale consentono rapide attuazioni, destinate ad essere dismesse non appena non più funzionali. La necessità è quindi di minimizzare, all'interno di un'unica funzione produttiva, costi di aree, servizi, manodopera e trasporti che complessivamente condizionano la scelta per una corretta localizzazione logistica (ricerche internazionali dimostrano riduzioni di traffico fino al 25% sulle lunghe distanze e fino al 15% sulle brevi, grazie al maggior tasso riempimento dei veicoli ottenuto operando in piattaforme logistiche correttamente posizionate). Pertanto, data l'esigenza di conciliare la tendenza a concentrare gli impianti e di strutturarli adeguatamente con la mutevolezza del tipo di servizio richiesto dal sistema produttivo, occorre necessariamente:

- individuare zone che, per la loro vantaggiosa collocazione rispetto a bacini di produzione, bacini di consumo e infrastrutture, offrano la possibilità a più soggetti di una continua utilizzazione logistica delle strutture;
- realizzare strutture altamente flessibili, di tipo modulare, facilmente modificabili per poter cambiare configurazione a seconda delle esigenze o anche riconvertire le aree con funzioni più innovative.

#### **3.4.4. Il "nuovo" ruolo degli enti locali in materia di programmazione e pianificazione della mobilità merci in ambito regionale**

La legislazione in materia di programmazione e pianificazione di infrastrutture per l'intermodalità (prevalentemente terrestre gomma-ferro), è stata di molto modificata nel corso degli ultimi anni. I "cardini" del nuovo regime, rispetto alla originaria legge 4 agosto 1990, n. 240 avente ad oggetto "Interventi dello Stato per la realizzazione di interporti finalizzati al trasporto delle merci e in favore dell'intermodalità", possono sintetizzarsi nelle seguenti considerazioni:

- sono da ritenersi "consolidati" gli effetti del preesistente regime in ordine alla classificazione degli interporti di rilevanza nazionale e del regime giuridico di amministrazione degli stessi; tanto è previsto espressamente dagli artt. 19 e 21 del D.Lgs. 442/97 con la sola esclusione della revisione annuale del contratto di servizio come previsto dall'art.19, comma 4. Di conseguenza deve ritenersi consolidata e definita la rete degli interporti di rilevanza nazionale prevista dalla citata legge 240/90. Sono considerati di rilevanza nazionale gli ulteriori interporti (ancora in fase di costruzione o di avvio della stessa) di Bergamo Montello, Orte, Prato, Jesi, Frosinone, Area jonico-salentina, Bari, Catania, Cervignano, Gioia Tauro, Novara, Pontecagnano, Pescara, Termoli, Tito, Vado Ligure e Venezia;
- lo strumento di programmazione dell'adeguamento della rete interportuale è attualmente costituito dal Piano Generale dei Trasporti alla cui adozione partecipano rappresentanti dei ministeri interessati e delle regioni; mentre la completa articolazione della rete interportuale sul territorio è demandata alle regioni.



Il Piano Generale dei Trasporti non può dettare norme sulla localizzazione di interporti di rilevanza non internazionale: il richiamo agli "interporti e delle intermodalità di rilievo nazionale e internazionale" espresso dall'art. 104 del D.Lgs. 31.3.98 n. 112, infatti, va interpretato con riferimento agli artt. 3 e 4 del D.Lgs. n. 442/97 nel senso che la regolamentazione statale trova competenza specifica esclusiva solo in ragione dei collegamenti internazionali.

La programmazione della localizzazione degli interporti è, invece, di competenza del Piano Regionale dei Trasporti da adottare ai sensi dell'art.14 del D.Lgs. n. 422/97; le relative caratteristiche tecniche sono, invece, di pertinenza del piano dei servizi minimi, da adottarsi ai sensi del successivo art. 15 del citato D.Lgs n. 422/97.

Il regime giuridico di gestione degli impianti è, poi, disciplinato sempre dal citato D.Lgs n.422/97 attraverso il contratto di servizio. Ne consegue che non è più individuabile una tipologia di interporto di rilevanza nazionale, come concepibile nei termini previsti dalla L. 240/90.

La legislazione vigente, dunque, sostiene, la realizzazione di una rete logistica capillare che serva, in modo diffuso, l'intero territorio quale sistema periferico delle grandi strutture interportuali di rilevanza nazionale già realizzate e/o programmate. Il nuovo quadro normativo di riferimento esalta la funzione dell'ente locale nell'ambito della programmazione della rete interportuale, attribuendo allo stesso, anche in forza dell'accordo di programma, poteri propulsivi nei confronti della regione.

L'attribuzione delle funzioni precedentemente descritte determina un più incisivo potere da parte del comune e della provincia nella gestione del territorio; potere che può anche non limitarsi alla programmazione. Gli Enti locali sono, infatti, chiamati a realizzare una stretta integrazione tra la pianificazione della mobilità, l'urbanistica e la pianificazione commerciale, al fine di assicurarne la reciproca armonizzazione.

La Regione nella sua veste di titolare delle funzioni di programmazione dei servizi di trasporto locale interviene contestualmente sui diversi bacini di trasporto, ove necessario, anche al fine di riequilibrio intermodale. Gli Enti locali a loro volta, possono programmare servizi aggiuntivi, facendosi carico di relativi oneri finanziari. Emerge fortemente il ruolo degli Enti locali, impegnati in prima persona a interventi specifici sulla mobilità di persone e, al tempo stesso, alla migliore organizzazione del sistema produttivo. La capillare diffusione della logistica intermodale, infatti, incide sulle tecniche di predisposizione dei piani per gli insediamenti produttivi prevedendo occasioni di migliore organizzazione logistica che possono essere approntate per lo sviluppo delle piccole e medie imprese locali, anche in termini di valorizzazione delle risorse mediante partecipazione delle imprese interessate al finanziamento ed alla realizzazione di stazioni e centri intermodali ferro-gomma, armonicamente integrate nelle aree industriali, con vantaggi non solo per la produzione e per il risparmio di risorse, ma anche in ragione del decongestionamento dei centri urbani e delle linee stradali.

Per questo, si demanda al Ministro dei Trasporti e della Navigazione, l'adozione di un piano di ripartizione delle risorse, per la concessione di finanziamenti e di contributi a favore delle imprese e dei raggruppamenti di imprese, che intendano ricorrere a tecniche intermodali e di trasporto combinato strada-ferrovia, strada-mare e strada-aereo.

Si prevedono azioni, finanziamenti e contributi destinati a:

- Investimenti innovativi delle imprese di autotrasporto; incentivazione all'esodo volontario delle imprese di trasporto monoveicolari.
- Incentivazioni alle aggregazioni tra imprese di autotrasporto e di servizi intermodali.



- Acquisto delle attrezzature necessarie alla movimentazione delle unità di carico specifiche, destinate al trasporto combinato per ferrovia, per mare e per vie navigabili interne.
- Acquisizione di programmi e apparecchiature informatiche, elettroniche e telematiche.
- Incentivi per la riduzione di emissioni inquinanti; partecipazione alla realizzazione di terminal per trasporti stradali.
- Riconversione e modifica del parco veicolare circolante, mediante l'acquisizione di nuovi veicoli, per conseguire un miglioramento delle condizioni di sicurezza stradale.
- Formazione professionale degli operatori e dei loro dipendenti, anche utilizzando a tale scopo le risorse attivabili mediante cofinanziamento dell'Unione Europea.

Si ritiene dunque fondamentale puntare anzitutto alla liberalizzazione, poi alla privatizzazione del mercato dei trasporti, superando le posizioni di monopolio, che ancora oggi hanno un grande peso nel settore. In secondo luogo si parla di "federalismo dei trasporti", per indicare che diviene fondamentale l'articolazione delle competenze programmatiche ed amministrative su due livelli istituzionali, quello nazionale e quello regionale, competenze tra loro distinte e complementari, con il passaggio graduale di una loro significativa parte dallo Stato alle Regioni, sulla base del principio di sussidiarietà.

### **3.4.5. Il marketing territoriale logistico e il ruolo delle Agenzie di promozione**

Parlare di pianificazione e sviluppo endogeno di un territorio e delle sue risorse chiama in causa il concetto di *marketing territoriale*. Tale concetto ha la particolarità di considerare una determinata area geografica con un approccio di marketing che è tipico delle aziende, con l'obiettivo ultimo di svilupparne il grado di attrattività sia per gli utenti interni che per quelli esterni.

La competizione economica globale è sempre più una competizione fra sistemi economici a base territoriale che una concorrenza fra singole unità produttive; essa si fonda su alcuni punti cardine costituiti dai sistemi di trasporto e logistica, da informazione e formazione, dalle reti informali di rapporti fra imprese e dalla capacità di dar luogo a forme di collaborazione pubblico-privata per la realizzazione di progetti innovativi di carattere infrastrutturale e produttivo.

In particolare, la competitività tra le imprese e quella internazionale si esplicano sempre più attraverso la competizione dei sistemi territoriali, in un contesto globale caratterizzato dalla contrazione dei flussi di IDE (Investimenti Diretti Esteri), dall'emergere di nuovi Paesi e nuovi mercati, dalla crescita del ruolo del settore pubblico in funzione di catalizzatore e facilitatore degli investimenti e dei flussi di capitali privati, dalla riduzione delle barriere commerciali e dalla proliferazione di incentivi e di regimi fiscali di favore.

Date tali premesse, diventa giocoforza, per una realtà locale che voglia crescere, sviluppare una complessa strategia di marketing territoriale, sviluppando competenze e concentrando investimenti nei seguenti passaggi operativi di natura commerciale:

- Ricognizione delle caratteristiche strategiche del territorio
- Analisi di benchmarking con altre aree simili
- Valutazione dei punti di forza e di debolezza del territorio
- Analisi dei bisogni reali dei clienti e degli investitori esterni
- Definizione del pacchetto di infrastrutture e servizi che l'area può offrire
- Predisposizione di un database dei potenziali clienti/investitori



- Sviluppo di iniziative di marketing diretto o di *key accounting* sui clienti selezionati

Il modello di marketing territoriale sinteticamente delineato contiene in sé sia l'obiettivo primario dal punto di vista economico, ovvero un posizionamento dell'area coerente con le sue caratteristiche competitive, sia alcuni degli strumenti necessari per conseguirlo.

Ciascuna politica (o insieme di politiche) di marketing territoriale deve essere attuata da una struttura che rivesta il ruolo di "agenzia di promozione" e che registri la partecipazione di tutti i soggetti che, in virtù della loro presenza territoriale, sono interessati dalla specifica iniziativa. Parallelamente, tale agenzia deve essere sganciata nei suoi processi promozionali e gestionali dagli Enti da cui è composta, sia per avere autonomia giuridica e gestionale, sia per puntare all'efficacia e all'efficienza che il mercato richiede; sostanzialmente, tale figura, svolgendo una complessa attività di ricerca, raccolta di informazioni, analisi e consulenza, ricopre il ruolo di promotore interno ed esterno degli investimenti in un determinato settore, rendendosi attore fondamentale nella definizione dell'indirizzo strategico di una determinata area territoriale. In tal senso, il ruolo del marketing territoriale non può essere quello di semplice strumento di gestione e promozione del prodotto legato al territorio: occorre, infatti, che esso sia strumentale al processo decisionale che porta gli attori locali, pubblici e privati, a definire e scegliere un percorso di sviluppo piuttosto che un altro.





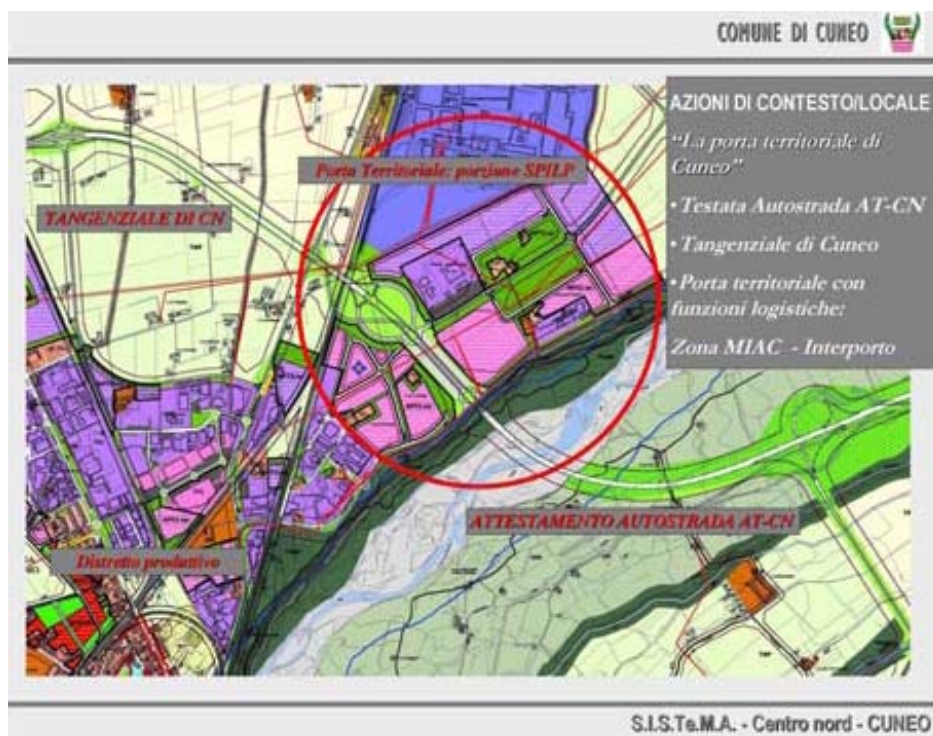
### 3.5. L'AREA DEL MIAC: IPOTESI DI ASSETTO

La Città di Cuneo è stata individuata come area oggetto del progetto pilota “Complessità Territoriali” con l’individuazione di una specifica idea-programma rientrante nell’ambito del progetto S.I.S.TE.M.A..

L’idea-programma è stata definita e sviluppata secondo ben precise linee d’indirizzo, che riprendono il tema del PRUSST del Piemonte Meridionale.

Il progetto ha dimostrato l’opportunità, relativamente al tema “piattaforma logistica” di un network specializzato che va a costituire una piattaforma logistica policentrica territoriale.

Le azioni dell’idea-progetto sono entrate a far parte del Piano Strategico della Città di Cuneo.



Estratto del PRG di Cuneo con la localizzazione della piattaforma logistica  
(Fonte: Comune di Cuneo)

#### 3.5.1. Il Piano strategico della città di Cuneo e del suo territorio

L’Amministrazione comunale di Cuneo ha riassunto la sua politica di rinnovamento e sviluppo nel Piano Strategico della Città e del suo territorio, oltre che nel Piano Regolatore Comunale.

La messa a punto del Piano strategico è stata una tappa importante di un articolato percorso tecnico e di un fruttuoso dibattito culturale di cui un tassello è stato lo stesso PRG comunale. Con questo strumento l’Amministrazione ha inteso costruire in modo condiviso il futuro della città e del territorio coinvolto che, oltre a quello comunale, comprende i comuni limitrofi e le vallate che convergono su Cuneo.



Dal processo di ascolto e di costruzione di scelte e soluzioni, sono emersi quattro assi fondamentali di sviluppo su cui saranno costruite, in futuro, le singole azioni ed i progetti di trasformazione territoriale:

- Città della Conoscenza e dei Saperi;
- Qualità urbana e del territorio;
- Ambiente e Infrastrutture;
- Impresa e Innovazione.

L'Asse 4 parte dal contesto economico che si presume altamente dinamico e internazionalizzato per prevedere, tra gli altri, interventi strutturali indirizzati al trasferimento tecnologico e a favorire la crescita dimensionale e l'internazionalizzazione del tessuto produttivo.

Un quinto asse denominato "Capitale sociale" rappresenta un tema trasversale a tutti gli assi sopra menzionati.

Il Documento<sup>4</sup> contiene la descrizione delle "mete" che la città intende perseguire e traccia le strategie e le azioni da percorrere nell'arco temporale fino al 2020. Infine, sono individuati i singoli progetti da avviare con appositi accordi e procedure.

Con riferimento alla creazione della "Regione logistica del nord-ovest", a tale azione sono legati i progetti:

- Progetto Rete 4.2 "Polo ago-alimentare dei servizi per lo sviluppo" (PASS);
- Progetto infrastrutture: Logistica alimentare e impianti comuni per le prime trasformazioni.

Il progetto "Polo Agro-alimentare dei Servizi per lo Sviluppo" (PASS) riguarda la creazione nel territorio cuneese di un Ente di servizio (PASS – Polo Agro-alimentare dei Servizi per lo Sviluppo) finalizzato al sostegno della competitività e allo sviluppo internazionale delle imprese.

PASS si dovrà configurare come un'offerta di soluzione a bisogni che sono comuni alle imprese del settore, attraverso l'identificazione, la produzione e l'erogazione di servizi attrattivi per le imprese, di qualità eccellente, difficilmente reperibili sul territorio piemontese e, in alcuni casi, anche a livello nazionale, a costi competitivi per le imprese rispetto al mercato.

I servizi offerti da PASS potranno essere:

- Centro per la tracciabilità dei prodotti agro-alimentari;
- Laboratorio della qualità e igiene alimentare;
- Centro energie;
- Centro technical packaging;
- Centro servizi professionali;
- Infrastruttura logistica comune;
- Infrastrutture e impianti comuni o consortili;
- Centro di formazione professionale e manageriale.

Nel Nuovo Piano Regolatore l'area del mercato all'ingrosso agroalimentare è destinata a svolgere il ruolo d'interfaccia logistico tra autostrada e ferrovia, poiché è qui localizzato

---

<sup>4</sup> Città di Cuneo, "Il Piano Strategico della città e del suo territorio – Cuneo 2020", Documento di Programma, giugno 2006.



lo svincolo tra l'autostrada Asti-Cuneo e la tangenziale di Cuneo, oltre ai collegamenti con la viabilità ordinaria e la linea ferroviaria Cuneo-Torino.

Nell'ambito dell'attività svolta per la valutazione dell'ipotesi di assetto dell'area MIAC si è preso parte al Tavolo Tecnico costituito per lo sviluppo del Polo Agroalimentare dei Servizi per lo Sviluppo (PASS) da costituirsi proprio nell'ambito dell'area MIAC.

Nell'ambito di quell'attività si è proceduto a sviluppare quanto esposto nel paragrafo successivo.

### **3.5.2. Inquadramento urbanistico**

Il Comune di Cuneo in corrispondenza delle aree comprese tra Madonna dell'Olmo e Ronchi ha proposto la realizzazione di un Polo Agroalimentare dei Servizi per lo Sviluppo. Tale previsione non solo si inserisce nel contesto di più ampio respiro del "Sistema Integrato Ligure-Piemontese di Servizi e Logistica per l'Agroindustria", ma si relaziona con le previsioni a livello locale, quale il nuovo PRGC di prossima approvazione da parte della Regione Piemonte.

Nell'ambito dell'attività, è emersa la necessità di verificare dal punto di vista urbanistico quanto già elaborato fino ad oggi.

Si è proceduto pertanto all'acquisizione dei contenuti di PRGC inerenti alle aree costituenti il PASS, degli elementi territoriali, urbanistici e attuativi già operanti sulle aree in oggetto nonché degli input già emersi all'interno del Gruppo di Lavoro.

Raccolti i dati di cui sopra si è effettuata un'analisi della zonizzazione possibile, legata alle prescrizioni di PRGC e a quanto emerso dal Gruppo di Lavoro PASS.

Tecnicamente la zonizzazione proposta ha tenuto in particolare conto:

- delle indicazioni e prescrizioni del PRGC in generale
- delle destinazioni d'uso previste dai vari documenti analizzati (in particolare PRGC e PASS)
- degli input emersi dal Gruppo di Lavoro
- del progetto dell'autostrada Asti-Cuneo
- delle aree interessate dal SUE già attivato a sud-ovest dell'ambito API2.os2
- della circonvallazione all'abitato di Ronchi con immissione diretta nella aree del PASS
- delle preesistenze poste internamente al perimetro degli ambiti di intervento.

I perimetri delle aree di intervento inseriti nella nuova zonizzazione risultano quelli proposti dal PRGC con le seguenti modifiche:

- - stralcio del SUE già attivato per l'ambito API2.os2
- - unificazione degli ambiti APT1.os2 e API2.os2 in un unico ambito di intervento (con possibilità comunque di riindividuare i due ambiti come previsto dal PRGC).

Per quanto concerne gli usi individuati nella zonizzazione, si è cercato di inserire gli indirizzi dati dal PASS, le previsioni di PRGC e le indicazioni emerse dal Gruppo di Lavoro.



In sintesi, quanto proposto risulta sostanzialmente congruo alla pianificazione territoriale comunale, salvo gli elementi di attenzione riportati ai successivi paragrafi e le tematiche di PRGC da affinare.

Si segnala che la zonizzazione potrebbe essere condizionata dalle tempistiche di attuazione che si andranno a definire per le singole aree in quanto il cantiere dell'autostrada Asti-Cuneo interessa significativamente alcune porzioni del PASS (in particolare quella definita "Ambito di 1° operatività"). Nell'immediato, le aree interessate dalla "Fiera d'Estate" risultano impegnate fino al 2010 per un periodo che va da maggio a ottobre; se ne deduce che (non trascurando i tempi approvativi Regionali del PRGC e dell'attivazione del cantiere AT-CN) tale utilizzo già in atto deve essere tenuto in conto unicamente per interventi che si andranno ad attuare nel breve periodo. Inoltre, stante le informazioni ad oggi raccolte, sarà necessario produrre una Variante al PRGC, le tempistiche della quale potranno essere determinate solo a seguito della definizioni delle tematiche riportate in sintesi nel seguito.

Un cronoprogramma attuativo dell'intera area del PASS potrà essere stilato a seguito dell'acquisizione delle tempistiche delle opere e delle esigenze delle attività strettamente interconnesse con il PASS (l'autostrada AT-CN, la circonvallazione di Ronchi, il MIAC, la Fiera d'Estate, ecc...), nonché delle proposte e richieste che emergeranno in particolare dal Gruppo di Lavoro.

A conclusione di quanto illustrato sinteticamente sopra e specificato nei successivi punti, si sono realizzate due tavole, la prima di sintesi degli elementi di condizionamento all'attuazione delle aree costituenti il PASS, la seconda contenente un'ipotesi di effettiva zonizzazione, dove si sono definiti le viabilità, la distribuzione delle aree per servizi pubblici e le destinazioni d'uso.

### **1 - Sintesi della zonizzazione di PRGC e delle prescrizioni ad essa collegate:**

- *area B5 - dimore signorili extraurbane* (città storica): restauro conservativo
- *aree TC4b - ville e unità edilizie plurifamiliari e isolate* (città consolidata): ampliamento o completamento su lotti liberi
- *area TC6: tessuti per attività polifunzionali* (città consolidata): ampliamento e completamento con Uf 1 mq/mq
- *aree API2.os1 e API2.os2 - ambiti polifunzionali integrati territoriali* (città della trasformazione): nuovo impianto con UT 0,4 mq/mq , Vs 40% (verde e strade), H 7 m e 9 m per API2.os1\*
- *area APT1.os1 - ambiti per funzioni produttive e terziarie* (città della trasformazione): nuovo impianto con UT 0,4 mq/mq , Vs 30% (verde e strade), H 9 m
- *parcheggi pubblici esistenti e previsti* (MIAC e lungo nuova viabilità sopra AT-CN)
- *fascia di ambientazione stradale e ferroviaria*: realizzazione di filari alberati, fasce alberate, dune alberate, barriere antirumore

- 1a) attuazione delle aree APT1.os1 e API2.os2 con SUE di iniziativa pubblica;
- 1b) possibilità di predisporre un progetto di coordinamento riguardante l'intero ambito di intervento;
- 1c) possibilità di individuare all'interno del SUE unità minime di intervento;
- 1d) area TC6 (MIAC) e parcheggio antistante: operatività immediata; ambiti API e APT operatività a seguito approvazione definitiva del PRGC da parte della Regione Piemonte;



- 1e) aree Vs: da cedere interamente al comune e costituenti gli standard art. 21 L.R. 56/77 e la viabilità;
- 1f) nell'ambito della superficie fondiaria localizzata, sono consentite flessibilità per la ripartizione tra l'area di concentrazione edilizia (ACE) e il verde privato con valenza ecologica (VE);
- 1g) le fasce di ambientazione stradale e ferroviaria devono essere parte della progettazione dell'opera infrastrutturale e oggetto di un Progetto di Inserimento Ambientale (PIA);
- 1h) aree inserite in classe I di pericolosità geomorfologica;
- 1i) le modifiche agli elaborati prescrittivi di PRGC comportano Variante ai sensi dell'art. 17 L.R. 56/77.

## **2 - Elementi ed indirizzi significativi utilizzati per la zonizzazione di massima del P.A.S.S.:**

- 2a) mantenimento delle perimetrazioni di individuazione degli ambiti di intervento API e APT (escludendo le aree già attivate tramite SUE) e dei parametri previsti dal PRGC (in particolare quelli relativi alle aree Vs);
- 2b) ambiti APT1.os1 a API2.os2 inseriti in un'unica ipotesi zonizzativa, con l'individuazione delle quantità totali derivanti dai due singoli ambiti: si segnala che l'Ut 0,4 mq/mq risulta uguale per entrambi gli ambiti;
- 2c) rimodellazione del disegno interno degli ambiti di intervento;
- 2d) ipotesi di individuazione delle aree a servizi costituenti standard art. 21 L.R. 56/77 (da cedere al Comune); le quantità e la loro effettiva localizzazione saranno comunque da verificarsi con precisione a seguito dell'esatta definizione delle destinazioni d'uso identificate per ogni area;
- 2e) adattamento delle destinazioni d'uso previste dal PRGC a quelle individuate dal PASS e dalle indicazioni emerse dal Gruppo di Lavoro;
- 2f) interconnessione delle previsioni viabilistiche del SUE attivato a sud-ovest con quelle dell'ambito API2.os2;
- 2g) individuazione di un'area destinata ad uso fieristico-espositiva (utilizzabile anche dalla Fiera d'Estate) con possibilità di realizzazione di strutture fisse (in coerenza con quanto previsto dal PRGC);
- 2h) aree di lunga sosta per i camion da considerare superficie privata e non parcheggio pubblico (ai sensi dell'art. 21 L.R. 56/77);
- 2i) possibilità di localizzare destinazioni commerciali commercio ma non in medie e grandi strutture di vendita;
- 2j) individuazione di distributore di carburante: dovrebbe risultare possibile, previa verifica dei regolamenti (anche comunali) vigenti in materia e di quanto previsto nel SUE già attivato a sud-ovest;
- 2k) mantenimento dell'accessibilità alle preesistenze (aree B5 e TC4b).

## **3 – Condizionamenti e vincoli interagenti con le aree del PASS**

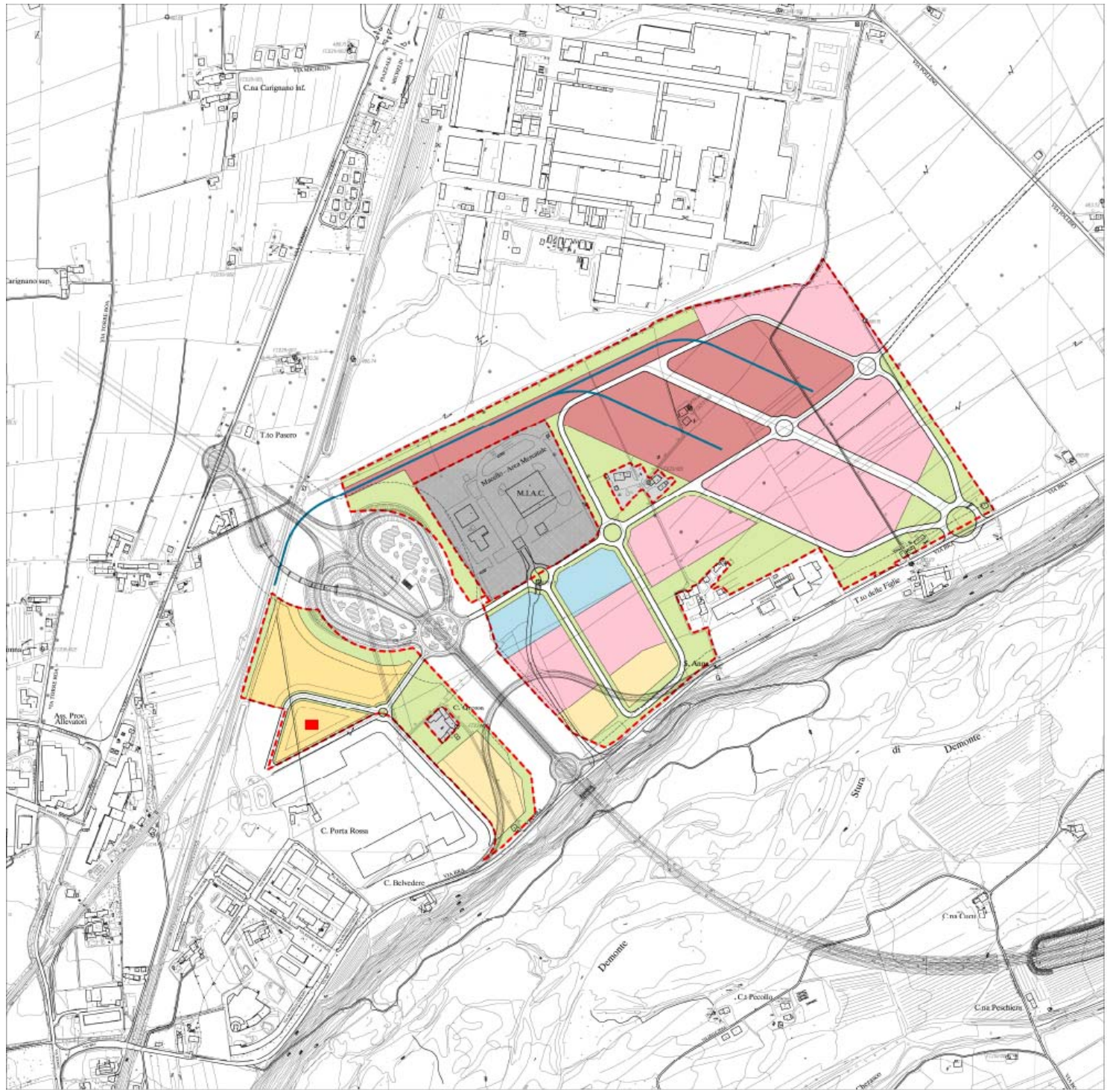
- 3a) autostrada AT-CN: tracciato modificato leggermente rispetto alle previsioni di PRGC e conseguente interazione delle aree soggette a esproprio con quelle degli ambiti di intervento; inizio dei lavori previsto per giugno 2008, con durata indicativa di circa 2 anni per le opere connesse (compresa deviazione SS231) e 4 anni l'intera infrastruttura (dati ancora da verificare con gli operatori);



- 3b) opere temporanee in relazione all'AT-CN: deviazione della SS231 e individuazione in corrispondenza dell' "Ambito di 1° operatività" di ampie aree soggette ad esproprio temporaneo;
- 3c) circonvallazione di Ronchi: finalizzata alla riduzione del traffico pesante all'interno dell'abitato di Ronchi ed alla immissione diretta dello stesso nelle aree del PASS; risulta posta in interferenza con l'area dei magazzini connessi ferroviariamente; possibile ridisegno della circonvallazione (attestandola nell'angolo sud-est degli ambiti di intervento) o ridimensionamento dell'area dei magazzini connessi ferroviariamente;
- 3d) SUE attivato all'interno dell'area ASPI.os2: già realizzate viabilità di bordo, infrastrutture e il lotto posto fronte SS231; previsione di inserimento di distributore di carburante;
- 3e) Fiera d'Estate: accordo fino al 2010 con inizio l'ultimo giorno di agosto e durata di 15 giorni (3 mesi in tutto da montaggio a smontaggio); le aree risultano però effettivamente occupate da maggio ad ottobre per altre tipologie di manifestazioni;
- 3f) aree utilizzate per la Fiera d'Estate interessate in parte da esproprio temporaneo per l'AT-CN;
- 3g) "Ambito di 1° operatività" compromesso dalla presenza della deviazione della SS231 e dalle aree soggette ad esproprio temporaneo;
- 3h) altezza degli edifici: le attuali indicazioni di PRGC risultano da osservazioni puntuali da parte della Regione Piemonte, che in particolare aveva richiesto una riduzione delle altezze per gli ambiti API2;
- 3i) indicazione del PRGC di area a parcheggio (servizi art. 21 L.R. 56/77) a servizio del MIAC posta lungo il confine sud dello stesso;
- 3j) area TC4b posta a nord-est nell'ambito APT1.os1 e localizzata in corrispondenza dei capannoni interconnessi ferroviariamente: inserimento di tali fabbricati all'interno dell'ambito di trasformazione;
- 3k) prevedere una verifica puntuale delle effettive preesistenze poste all'interno dei perimetri degli ambiti di intervento individuati dal PRGC;
- 3l) elettrodotto FFSS 66 kV: fascia di rispetto ai sensi della normativa vigente (L. 36 del 22/02/2001 e D.P.C.M. dell'08/06/2003);
- 3m) altra possibile infrastruttura che interessa gli ambiti APT1.os1 e API2.os1, di cui si attende verifica in merito alla tipologia da parte degli uffici comunali.

#### **4 - Sintesi delle tematiche di PRGC da affinare al fine di ridefinire in maniera coordinata:**

- 4a) l'individuazione degli ambiti di intervento
- 4b) i tracciati viari e la localizzazione delle aree a servizi posti internamente agli ambiti di intervento
- 4c) le destinazioni d'uso, compatibilmente a quanto previsto dal P.A.S.S. e dalle esigenze emerse nel Gruppo di Lavoro
- 4d) le altezze massime per gli edifici, in relazione alle destinazioni d'uso specifiche: sarà probabilmente possibile proporre un incremento unicamente per gli edifici ad uso logistico
- 4e) il tracciato della circonvallazione di Ronchi

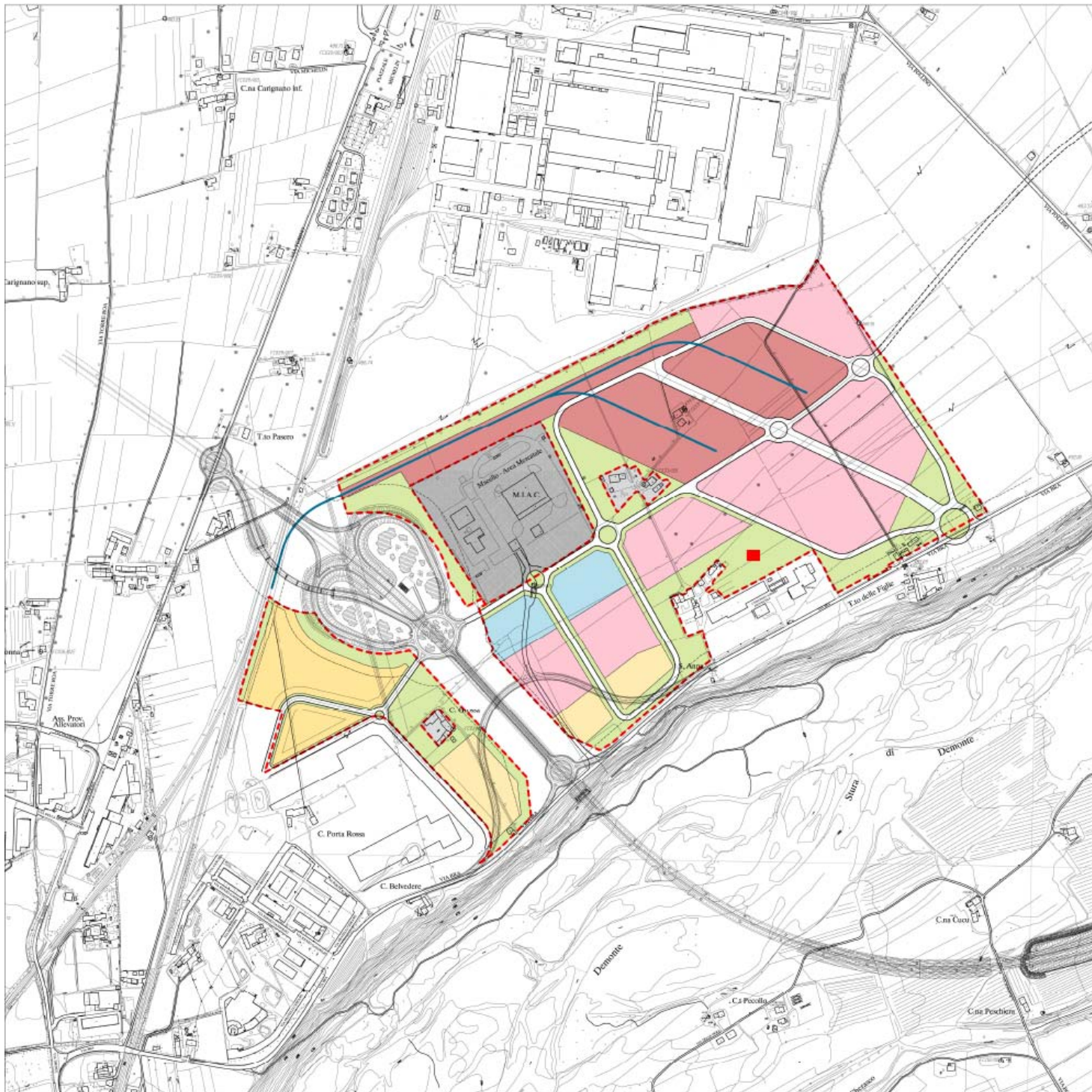


**LEGENDA**

- Perimetri delle aree di intervento
- Aree per autotrasporto e lunga sosta dei mezzi pesanti
- Aree per smistamento su gomma con c.d.u., stoccaggio telematico, lavorazione, preconfezionamento
- Aree per magazzini interconnessi ferroviariamente
- Aree per attività terziarie, commerciali e fieristiche (prevalentemente connesse al Polo Agroalimentare)
- Aree per attività terziarie avanzate e di ricerca (comprensive dei "servizi altamente specializzati" da localizzare nel P.A.S.S.)
- Aree per servizi da cadere al Comune (standard art. 21 L.R. 56/77)
- Aree MIAC - Ambito di 1° operatività
- Lotti già edificati da escludere dalle aree di intervento
- Fasce di rispetto della ferrovia e della viabilità
- Binari ferroviari in progetto
- Area di insediamento della centrale di generazione

**Tavola 1: proposta di zonizzazione dell'area**





**LEGENDA**

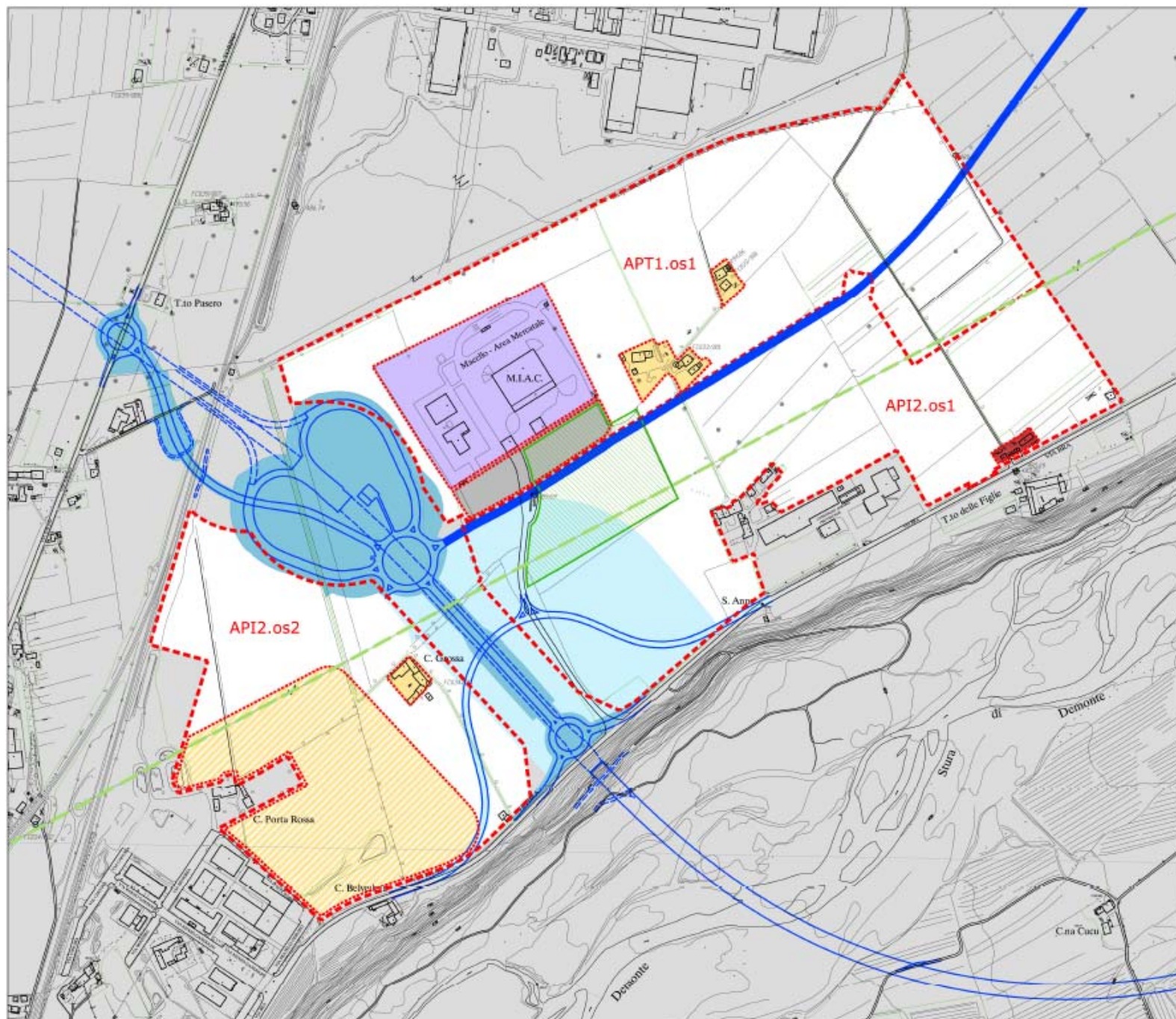
- Perimetri delle aree di intervento
- Aree per autotrasporto e lunga sosta dei mezzi pesanti
- Aree per smistamento su gomma con c.d.u., stoccaggio telematico, lavorazione, preconfezionamento
- Aree per magazzini intercomunali ferroviariamente
- Aree per attività terziarie, commerciali e fieristiche (prevalentemente connesse al Polo Agroalimentare)
- Aree per attività terziarie avanzate e di ricerca (comprensive dei "servizi altamente specializzati" da localizzare nel P.A.S.S.)
- Aree per servizi da cedere al Comune (standard art. 21 L.R. 56/77)
- Aree MIAC - Ambito di 1° operatività
- Lotti già edificati da escludere dalle aree di intervento
- Fasce di rispetto della ferrovia e della viabilità
- Binari ferroviari in progetto
- Area di insediamento della centrale di rigenerazione

**Tavola 1: proposta di zonizzazione dell'area**







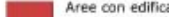



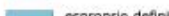






**Tavola 2: condizionamenti presenti nell'area**



**LEGENDA**

-  Perimetri degli ambiti di intervento (S.U.E. previsti dal PRGC: APT1.os1, API2.os1, API2.os2)
-  Perimetri delle aree escluse dall'intervento
-  TC4b: ville e unità edilizie plurifamiliari isolate
-  TC6: tessuti per attività polifunzionali
-  Parcheggi pubblici esistenti e in progetto
-  S.U.E. attivato
-  Aree con edificazioni esistenti
-  Tracciato della "Tangenziale di Ronchi" prevista dal PRGC
-  Tracciato in progetto dell'autostrada AT-CN
-  Aree soggette ad esproprio: esproprio temporaneo
-  esproprio definitivo
-  Aree soggette ad occupazione temporanea per la Fiera d'estate
-  Tracciato Alta tensione FFSS (66 kV)



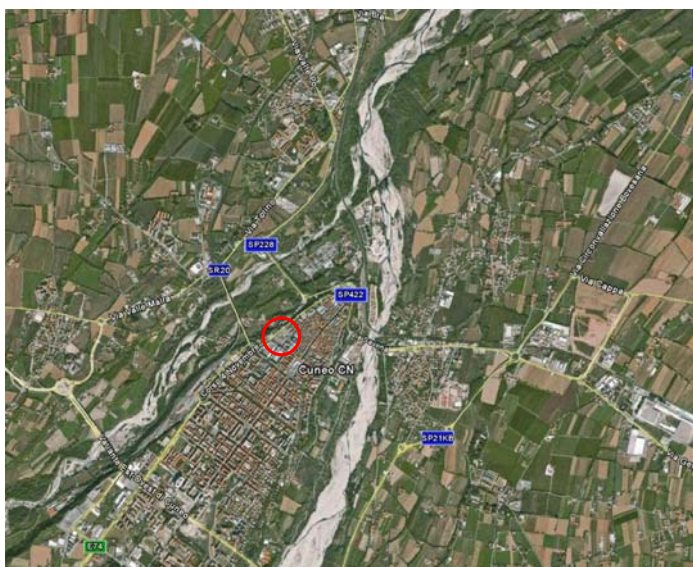


## 3.6. LA “PORTA URBANA”: UN PROGETTO DELLA CITTÀ PER LA COMPETITIVITÀ TERRITORIALE

### 3.6.1. Impostazione del problema

Il Programma SISTeMA ha individuato, tra le azioni da verificare e valutare, anche un’azione di carattere locale, ma non per questo sconnessa dalle dinamiche e dagli obiettivi più generali di valorizzazione territoriale.

L’area del Foro Boario rappresenta infatti l’occasione per riflettere sulle modalità attraverso cui costruire una nuova Porta della città, fisica, simbolica, funzionale, luogo di



concentrazione di senso, funzioni e rappresentazione, momento fisico visibile e tangibile del nuovo percorso processuale di costruzione di nuovi assetti territoriali e logistici.

La distanza tra le scale di riferimento tra l’impianto e le valutazioni di carattere infrastrutturale e logistico e il riassetto dell’area del Foro Boario, tipicamente tema di riqualificazione urbana, costringe a ragionare a più livelli, tenendo sotto controllo tanto gli aspetti legati alla forma ed alla configurazione dello spazio

urbano, tanto una attenta valutazione degli ingredienti funzionali in grado di proiettare non più la singola area, ma la città, verso orizzonti di valorizzazione più ampi e competitivi.

L’evidente condizione di area vuota ed irrisolta ha, nel tempo, stimolato proposte e progetti di risoluzione e di riassetto. Ipotesi, concorsi, progetti, mai giunti ad un grado di maturazione e di consenso tali da consentirne la realizzazione. Tale situazione, abbastanza tipica nelle nostre città, può essere risolta venendo incontro a molte delle richieste e dei “desiderata” della città.

La dimensione dell’area è infatti molto rilevante (quasi 15.000 mq) e in essa possono convivere molte delle funzioni già formulate in passato, e spesso poste come alternative, e nuove funzioni, anche prestigiose e monumentali.

### 3.6.2. Confronti

Le immagini che seguono pongono a confronto lo spazio del Foro Boario con alcune celebri piazze e spazi pubblici italiani ed europei, noti per la loro monumentalità o per la pienezza e ricchezza funzionale.

Tali confronti sono utili a comprendere come all’interno dello spazio del Foro Boario possano davvero trovare posto svariate funzioni ed attività e come l’assunzione di una soluzione non ne escluda necessariamente altre.



PIAZZA FORO BOARIO



CUNEO

PIAZZA SAN MARCO



VENEZIA

PIAZZA FORO BOARIO



CUNEO

PIAZZA DUOMO



MILANO



PIAZZA FORO BOARIO



CUNEO

CENTRE POMPIDOU



PARIGI

PIAZZA FORO BOARIO



CUNEO

COLOSSEO



ROMA



PIAZZA FORO BOARIO



CUNEO

PLAZA MAYOR



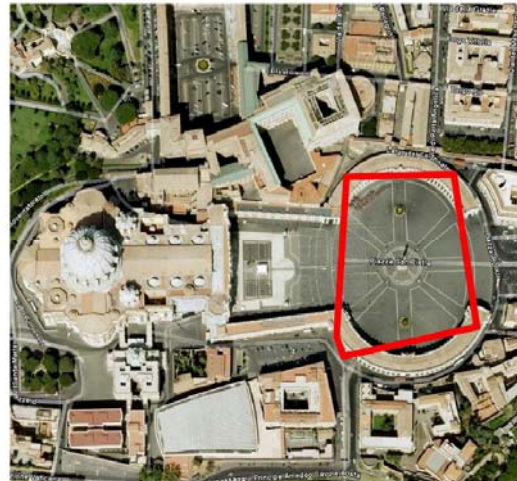
MADRID

PIAZZA FORO BOARIO



CUNEO

PIAZZA SAN PIETRO



VATICANO

### 3.6.3. Storia e prospettive di cambiamento

L'area dell'Ex Foro Boario ha sempre costituito un "non luogo" rispetto alla città e rispetto agli eventi urbanistici ed edilizi che ne hanno costituito il contorno.

Dall'indagine radiografica degli eventi della fine del XVII secolo si può notare come il tracciato delle mura, così come ricostruito dal Theatrum Sabaudie del 1682, individuassero già questo territorio come luogo "extra moenia" dedicato in parte all'attività agricola e non interessato dalla presenza di fortificazioni o contrafforti. Questa situazione permane sino al 1800 ove una "non piazza" costituisce un tentativo di saldatura fra la piazza d'Armi a Sud e le contrade del centro storico a Nord.



Si evidenzia un tentativo di tracciato urbanistico con una strada di penetrazione verso il Seminario e la Cattedrale denominata Via dei Molini probabilmente alberata.

Nel Piano Regolatore e nelle Mappe Catastali del 1877 permane di fatto questa stessa situazione e tra il 1909 e il 1934 vengono edificati alcuni edifici, il più rilevante dei quali è quello del 1926 sul lato Ovest che ricorda vagamente lo stile architettonico del mercato coperto.

La trasformazione di quest'area in mercato per il bestiame avviene negli anni '60 con la creazione delle pensiline e di recenti edifici utilizzati come luoghi di contrattazione. Lo schema di questi ultimi interventi distrusse il tracciato urbano anticamente previsto e soprattutto la direttrice della Via dei Molini.

L'aspetto più significativamente negativo avveniva in seguito sul contorno con la creazione di edifici residenziali risalenti al 1970 sul lato Sud-Est e la realizzazione di un palazzo per uffici nel 1989 sul lato Nord.

Di tutta quest'area di fatto rimane il ricordo di un tracciato urbanistico susseguente la distruzione delle mura da parte di Napoleone e la scenografia di fondo del palazzo del Seminario di Giovanni Grato Perno risalente al 1839.

Il lato sud è infine occupato dalle caserme che costituiscono un "fatto urbanistico" sicuramente importate nei rapporti con questo spazio e di cui qualunque tipo di intervento o trasformazione dell'area in questione dovrà sicuramente tenere conto; sia per la presenza di queste forme architettoniche e di questi contenitori che hanno caratterizzato nel tempo la vita e l'economia della città sia perché con lo svuotamento di queste, anche se parziale, possono intervenire nuove destinazioni d'uso tali da condizionare seriamente le scelte progettuali su tutta l'area.

Queste sono, in sintesi, le "stratigrafie storiche" si trasformazione dell'area.

Nel corso di questi ultimi anni il problema di tutta questa zona, soprattutto a seguito della rilocalizzazione del Foro Boario, è stato più volte affrontato conferendo a questa parte di città ruoli e destinazioni in conformità alle esigenze che di volta in volta emergevano rispetto ai problemi generali del riassetto urbanistico di Cuneo.

In queste varie proposte si possono notare delle costanti e delle variabili caratterizzanti le varie proposte.

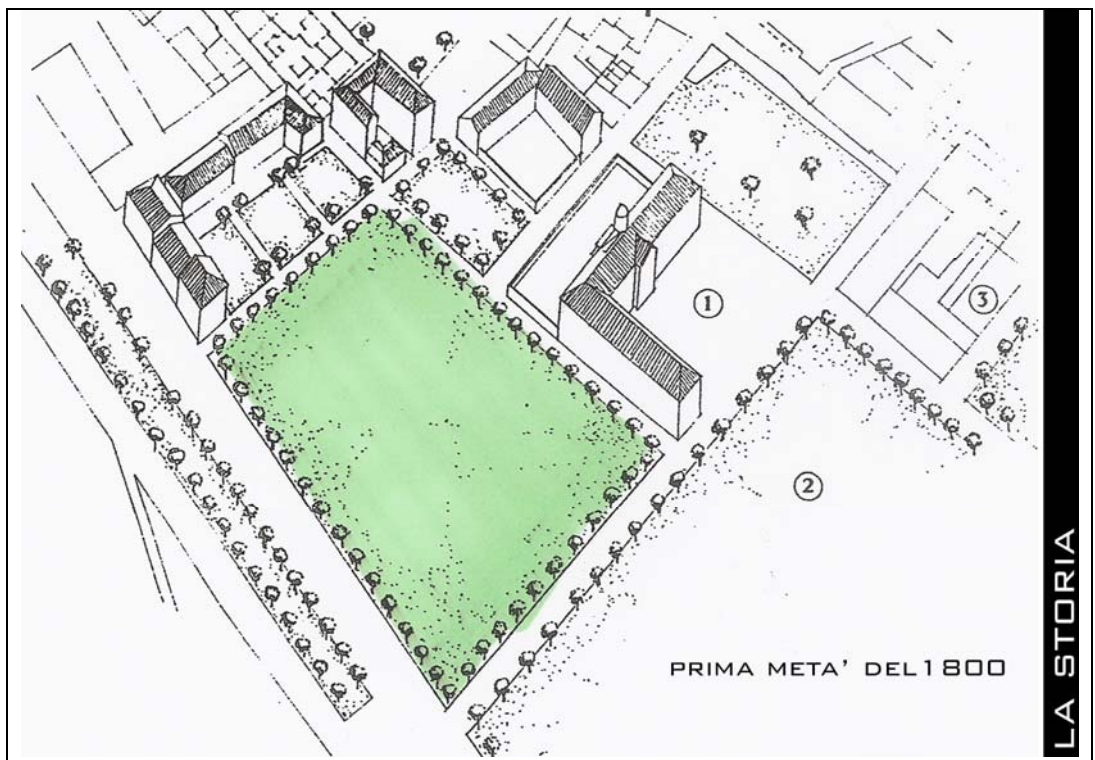
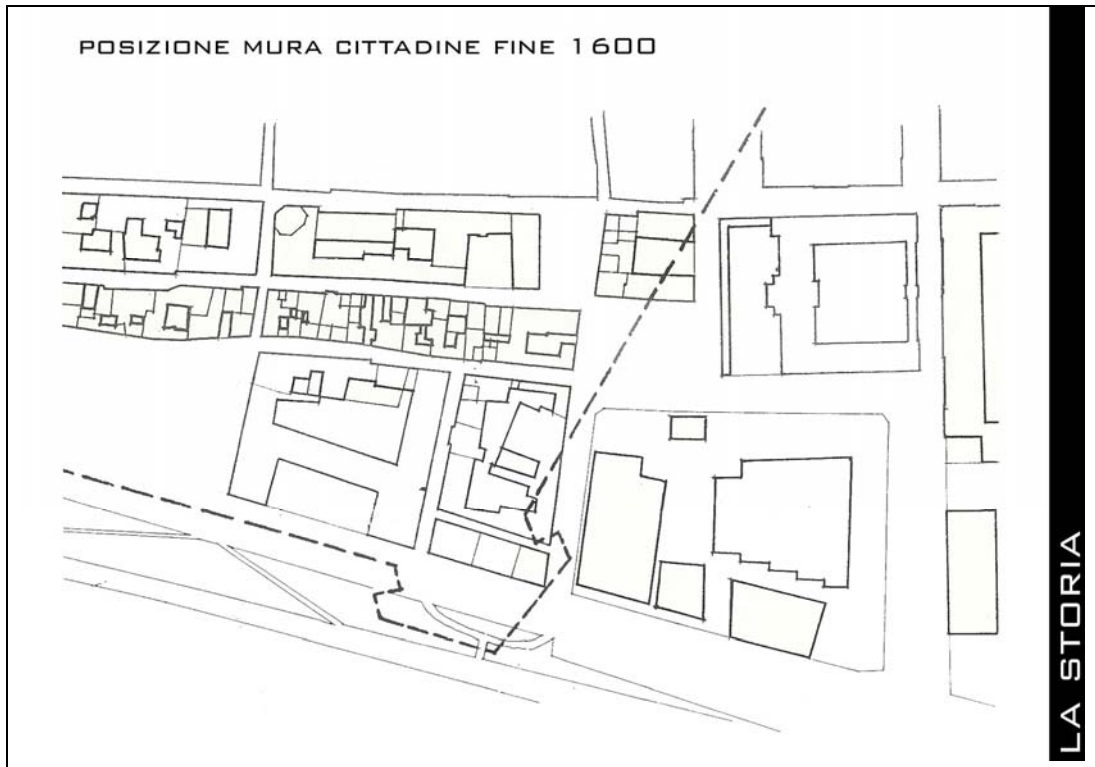
La necessità di ampliare la dotazione di parcheggi del centro storico per rifunzionalizzare tutta la struttura abitativa di esso appare come una delle costanti e le idee si spingono ad indicare una struttura sotterranea a più piani.

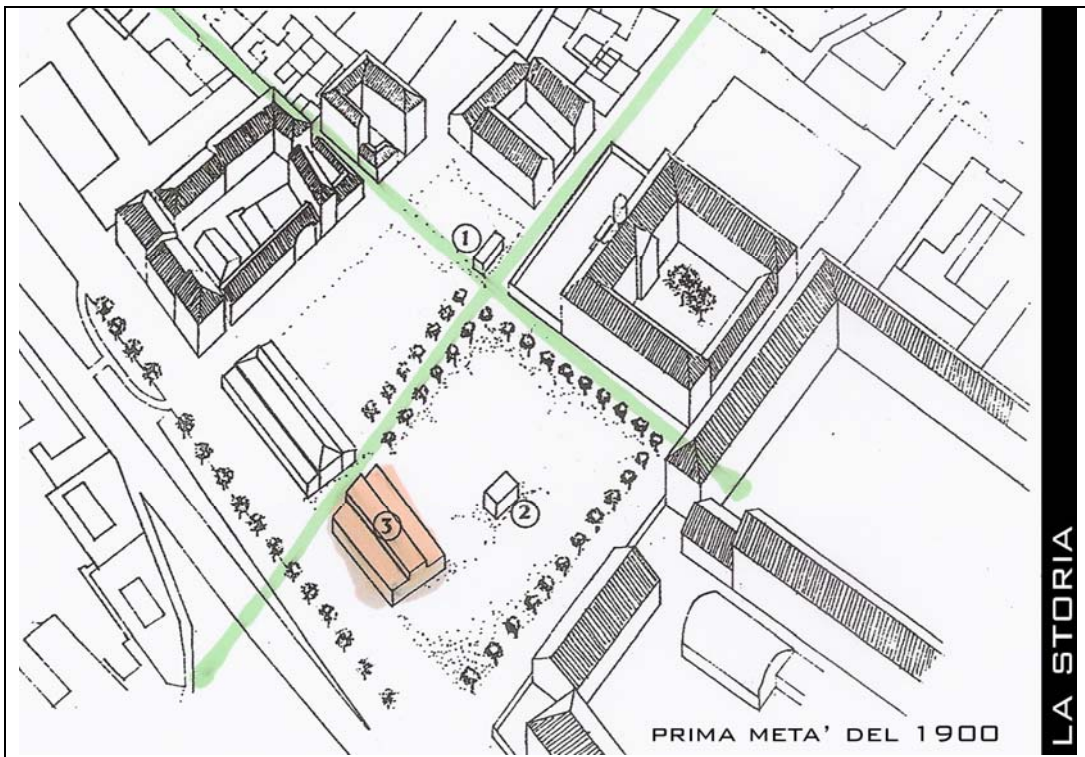
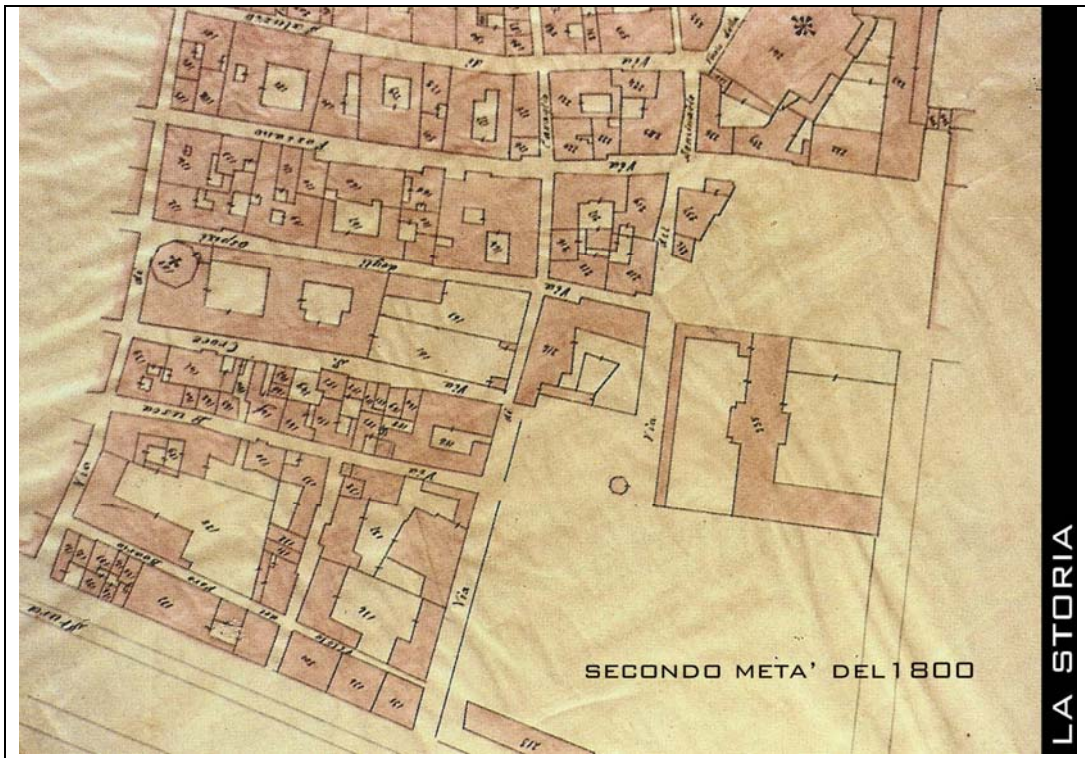
Altre indicazioni avvengono per gli eventuali nuovi edifici da inserire e realizzare al di sopra del suolo.

Essi generalmente hanno una forte connotazione sociale, altri esprimono il tentativo di legare le destinazioni d'uso all'integrazione di servizi del centro storico stesso.

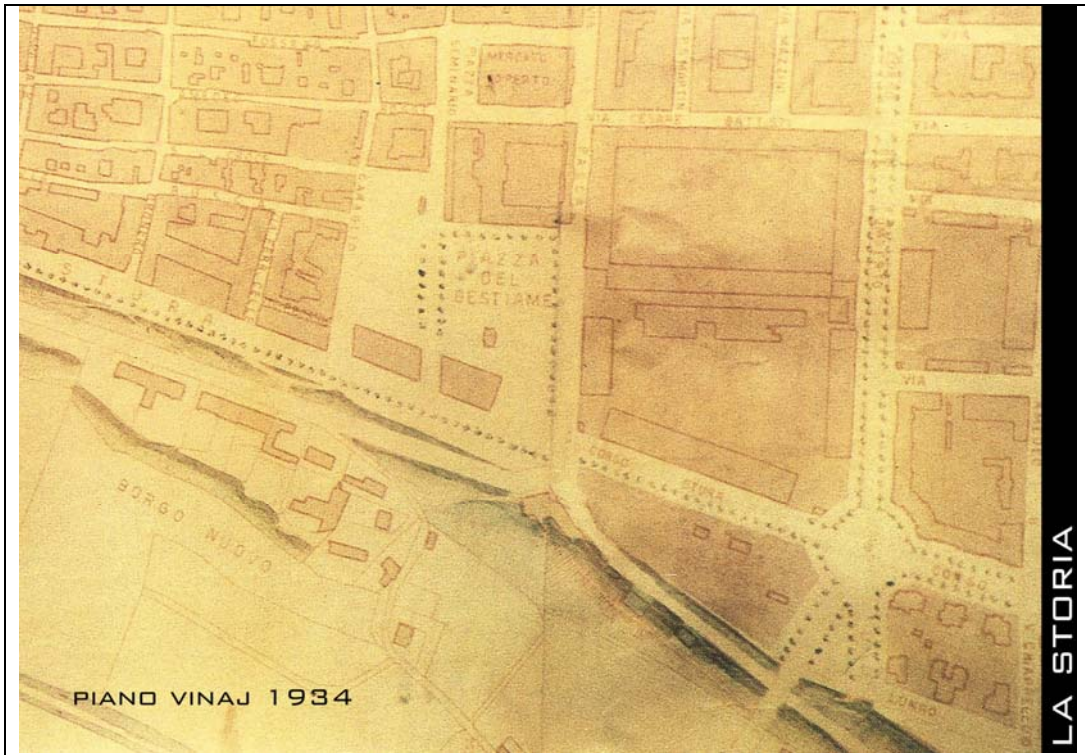
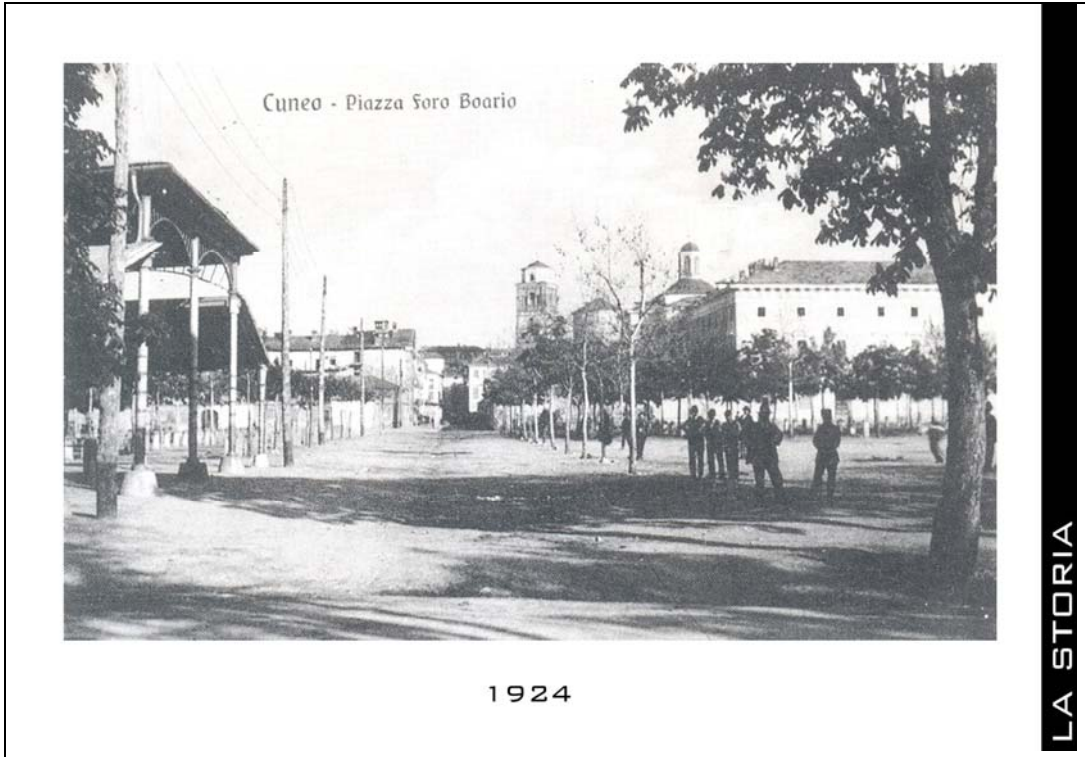
Questi tentativi, che pur posseggono elementi di validità, si svolgono nel periodo di quest'ultimo decennio e per quanto espressione della buona volontà di risolvere un problema, posseggono spesso il limite di fondarsi su uno strumento urbanistico piuttosto fragile o indefinito quale il PRG del 1984.

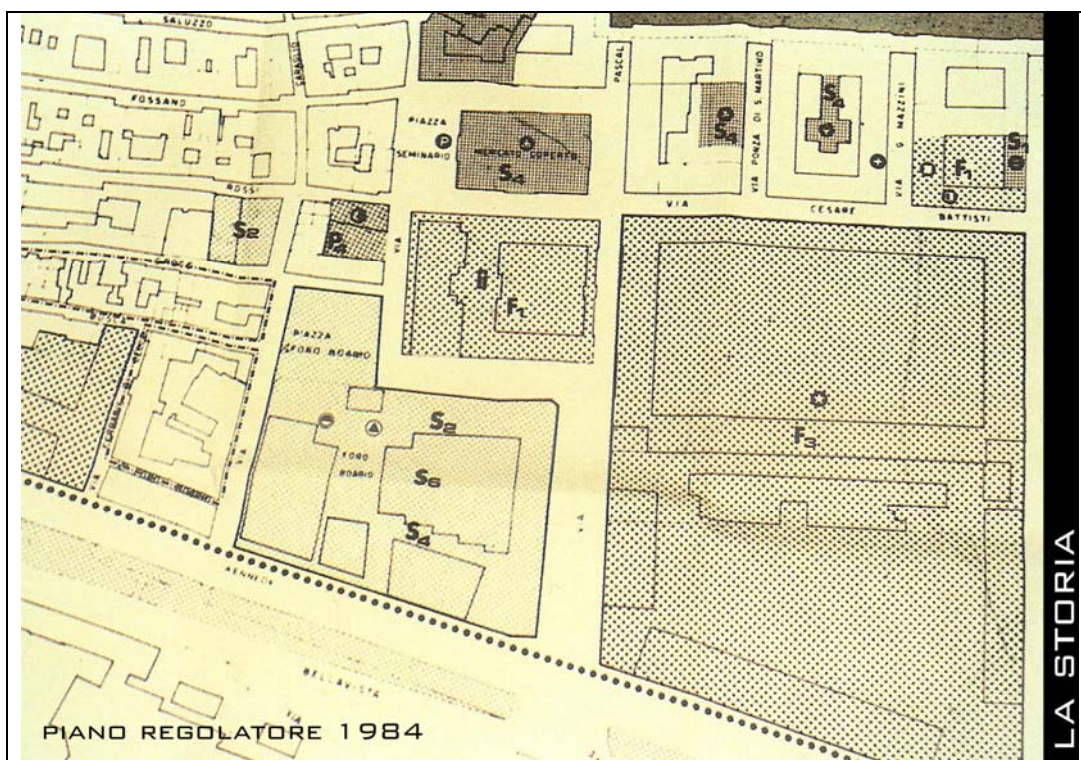
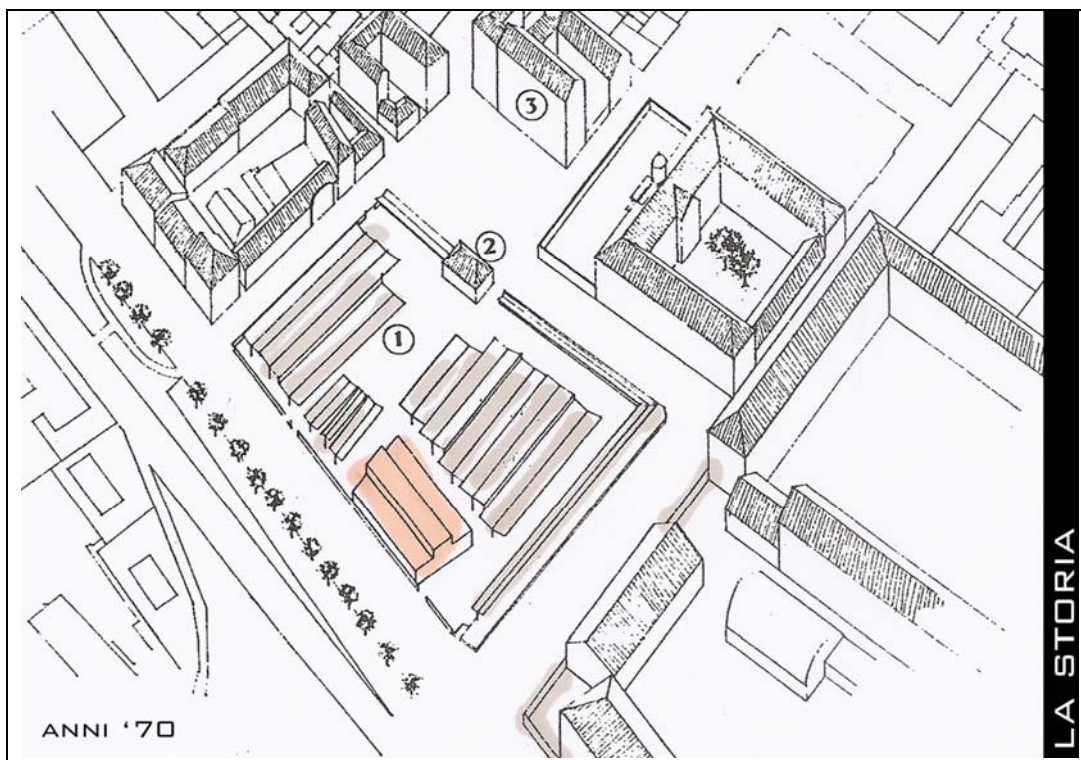
Un riassetto urbanistico coerente e portato spesso al grado di dettaglio, quale quello del PRGC attualmente in vigore, consente ora un riesame più profondo di tutte le funzioni, l'attualità e il ruolo che quest'area potrà assumere in modo definitivo nello sviluppo della città e del territorio.















### **3.6.4. Scenari di trasformazione e valorizzazione**

Oltre l'analisi storica e a quella delle trasformazioni urbane della città, fatto assolutamente necessario per poter delineare il futuro dell'area del Foro Boario si è proceduto a dare delle indicazioni ma a differenza di quanto successo in passato non si è data importanza prevalente agli edifici ed alle loro tipologie architettoniche quanto invece agli "scenari" urbanistici partendo da alcuni presupposti generali.

Nella consapevolezza che quanto avviene in un'area così importante della città non può prescindere da decisioni urbanistiche e culturali ampiamente condivise, il nostro compito si è limitato a mettere in rilievo ciò che attualmente può configurare interventi sostenibili nella creazione di una intelligente scenografia della "Porta della Città".

Attraverso questi ultimi studi è stato possibile definire alcuni scenari propedeutici al progetto preliminare e a quello definitivo.

Questi possono essere così elencati:

1. la Porta della Città ha un significato se esprime un raccordo fra il passato ed il presente nel rispetto delle esigenze di un tessuto (quella del centro storico) che ha evidenziato in questi ultimi anni una sensibile trasformazione
2. gli edifici che caratterizzano la Porta della Città devono essere in stretto collegamento (per caratteristiche e destinazioni d'uso) con le forti trasformazioni economiche e sociali previste ed indicate nello strumento urbanistico attualmente in vigore nonché con le linee programmatiche del Piano Strategico della città e del suo territorio. L'asse della cultura che si estenderà dalle caserme al "pizzo" della Città offre un tema abbastanza completo riguardo le necessità di pensare ad edifici collegati all'Università, all'accoglienza, alla promozione ed allo sviluppo delle attività culturali e congressuali e alle risorse territoriali
3. l'intervento deve risolvere il problema dei parcheggi utilizzando solo in parte il sedime dell'Ex Foro Boario con ampio completamento nelle aree limitrofe "Ex Eliporto", al fine di poter incrementare il più possibile il verde della nuova piazza
4. infine può essere colta l'occasione ai margini ed integrati a questi progetti di realizzare finalmente un luogo di incontro e di scambio che possa esprimere la vivacità di una società che attraverso le opportunità di una nuova rete di trasporti dalla piattaforma logistica alle interconnessioni autostradali, all'aeroporto ed ad altre opportunità progetta il proprio futuro in una dimensione europea.

### **3.6.5. Le ipotesi progettuali**

#### ***Soluzione 1***

Questa soluzione prevede l'utilizzo di tutto il sedime un tempo dedicato all'attività del Foro Boario e in parte ad area mercatale, a semplice destinazione di superficie pedonabile.

Dalla stratificazione storica definita nelle premesse rimane la "divisione" di una superficie più grande ad ovest, in corrispondenza della facciata e del muro di recinzione del complesso del Seminario ed una parte di limitata grandezza verso l'attuale costruzione del complesso Coldiretti.

Le essenze arboree previste, da meglio definirsi con l'assessorato competente, rispecchiano quelle di antico impianto di cui alle immagini storiche che fanno parte delle premesse.

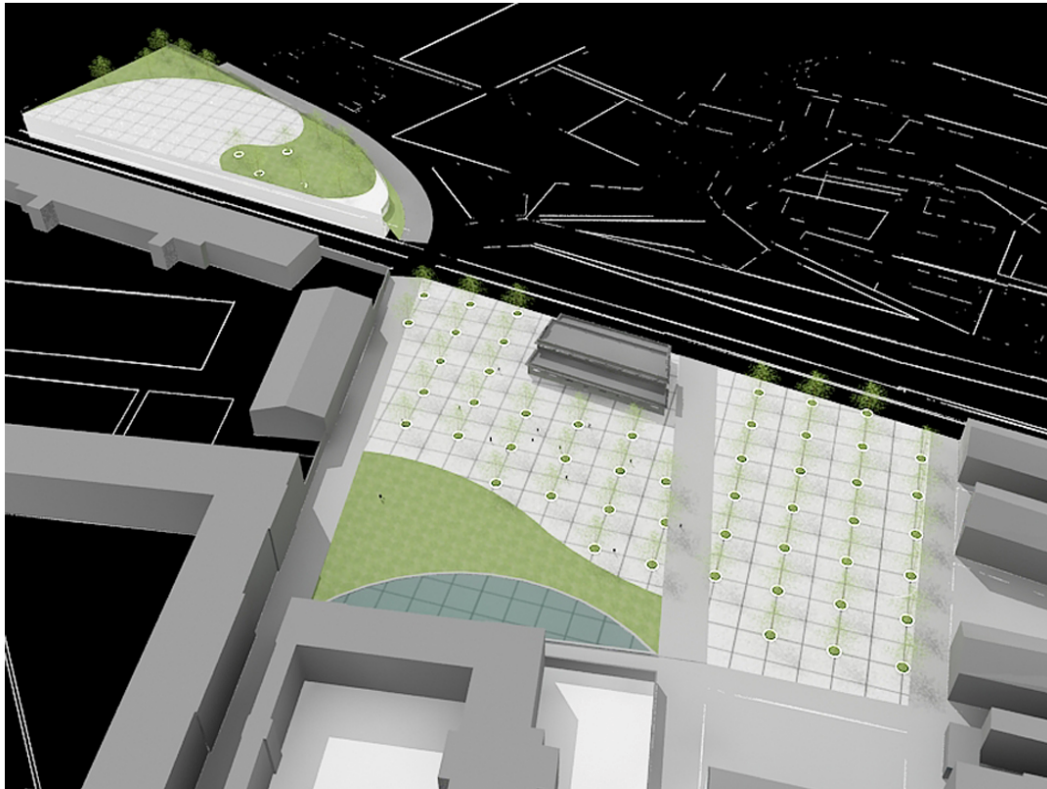


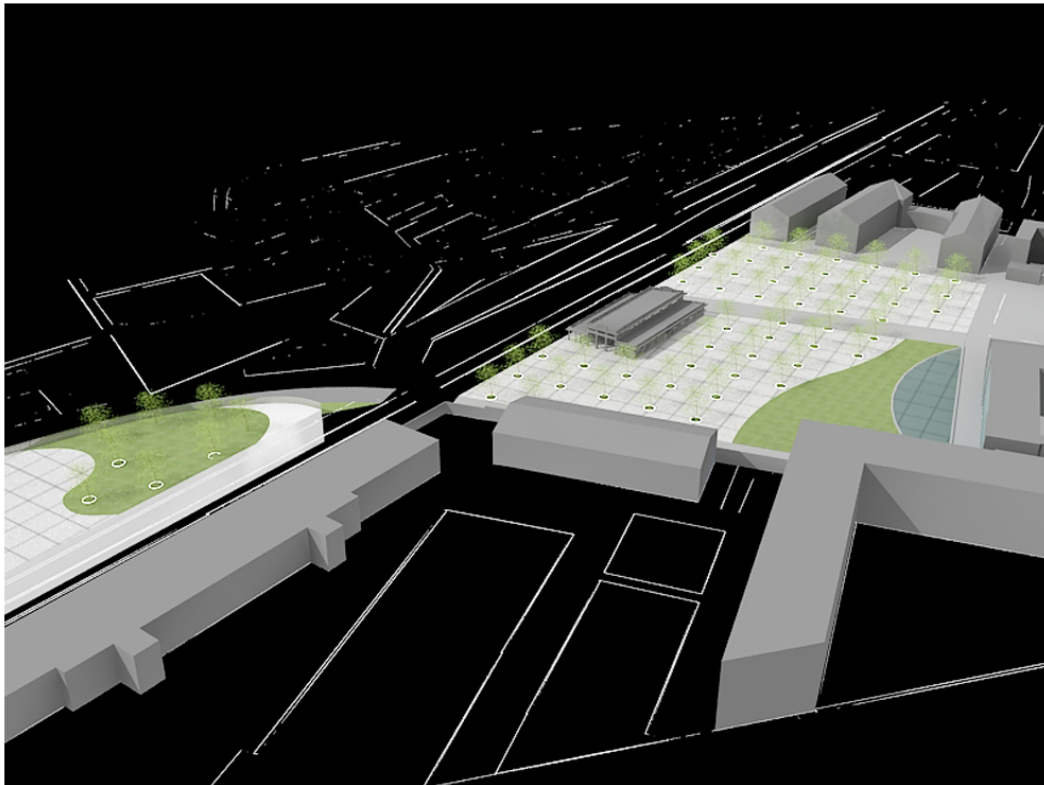
I parcheggi sono localizzati nel triangolo del sedime dell'ex Eliporto, fra C.so Kennedy e il Viadotto Soleri. In questo intervento possono essere previsti due piani di autorimessa, facilmente aerabile ed accessibile, con ingresso lungo la strada delle Basse di Stura.

Come si può notare dalle premesse la cerchia muraria di Cuneo interessa solo in parte sul lato nord il complesso del Foro Boario. Sul piano archeologico, la restante parte risulta storicamente utilizzata come terreno non soggetto ad interventi edilizi nel tempo a prescindere dalle attrezzature per il mercato del bestiame: situazione che, fatti gli opportuni accertamenti archeologici, potrebbe consentire l'utilizzo della parte di sedime, almeno quello antistante la facciata e la recinzione del Seminario a parcheggio per il centro storico.

In questo caso gli ingressi di questa struttura importante potrebbero essere anche dislocati sulla discesa verso il Ponte Vecchio, in modo tale da separare completamente gli autoveicoli dalla superficie completamente pedonalizzata.

Gli alberi, anche ad alto fusto, possono essere assolutamente previsti rinunciando ai corrispondenti posti auto nel sottosuolo, pertanto il disegno proposto potrebbe essere realizzato anche in questo caso.





## **Soluzione 2**

Parte dalla considerazione della necessità di dotare la fascia nord del centro storico di Cuneo di alcuni spazi complementari all'Università ed ai luoghi della cultura esistenti.

Questa fascia, altrimenti detta "la fascia della cultura" si sviluppa lungo C.so Kennedy partendo dal complesso museale, alla Chiesa di San Francesco e dalla Facoltà di Agraria, a tutti i successivi spazi che possono essere facilmente utilizzati per lo studio, la ricerca, la memoria del passato ed il sapere.

Essa termina nel complesso delle Caserme che, nell'idea dell'Amministrazione Comunale, dovrebbero essere trasformate ed utilizzate per nuove Facoltà e per finalità culturali di supporto, o complementari a quelle esistenti.

Altra considerazione è data dalla necessità di dotare questa parte della città di un Auditorium polivalente a seguito della trasformazione del cinema Fiamma che costituiva nel passato l'unica sala per contenere circa 1200 posti a sedere.

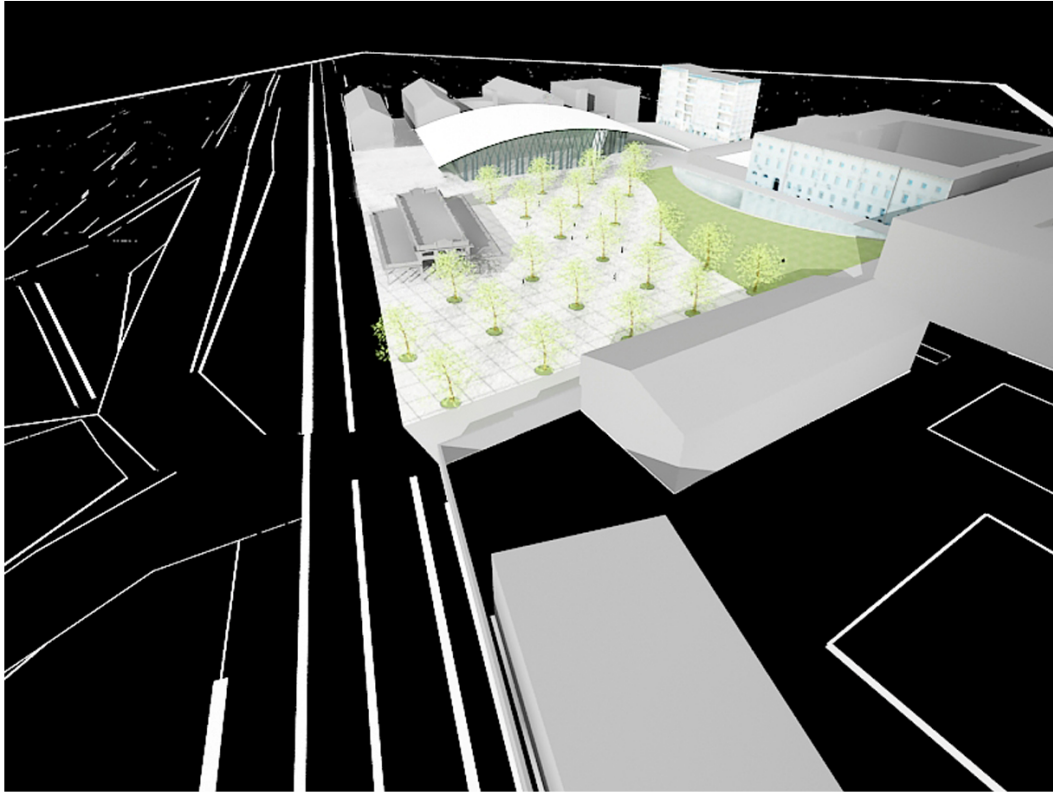
Ipotizzando uno sviluppo congressuale o di turismo congressuale per la Città, una struttura come questa risulta assolutamente indispensabile, oltretutto di supporto alle attività universitarie, musicali e turistiche.

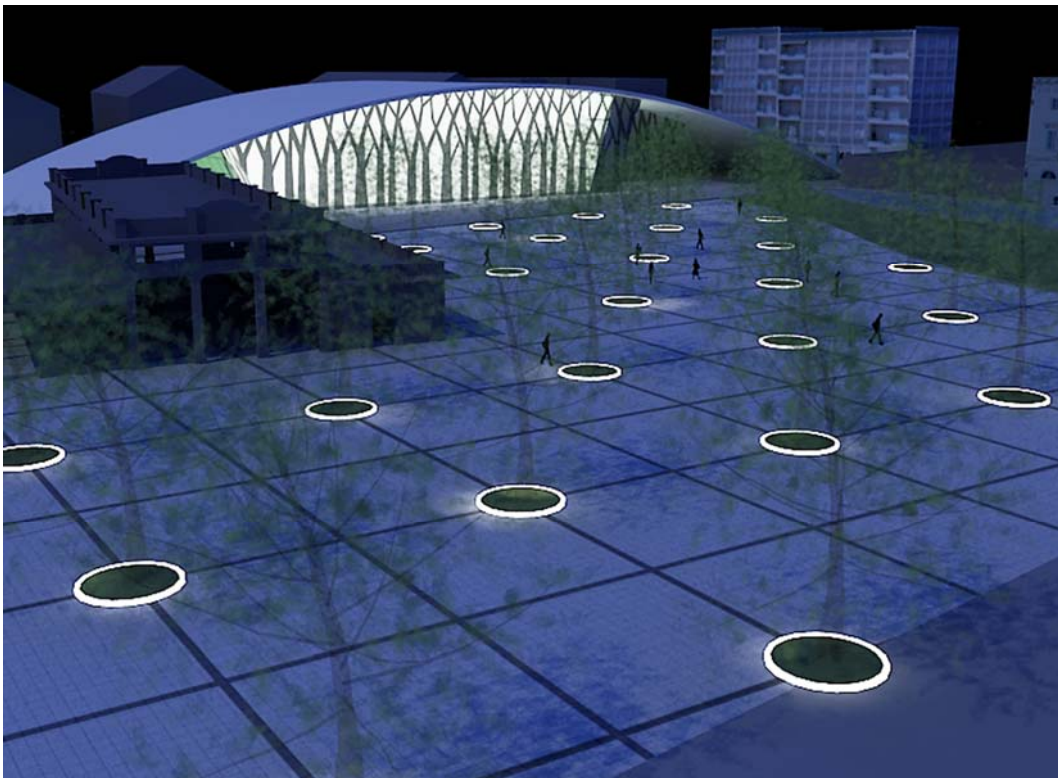
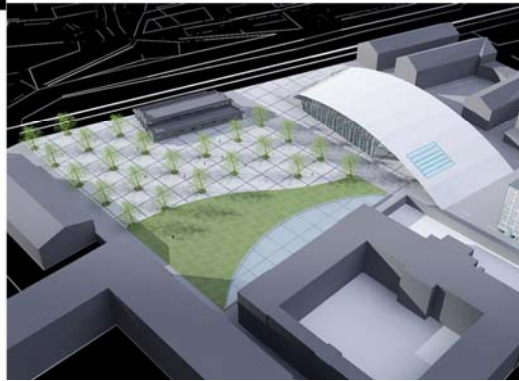
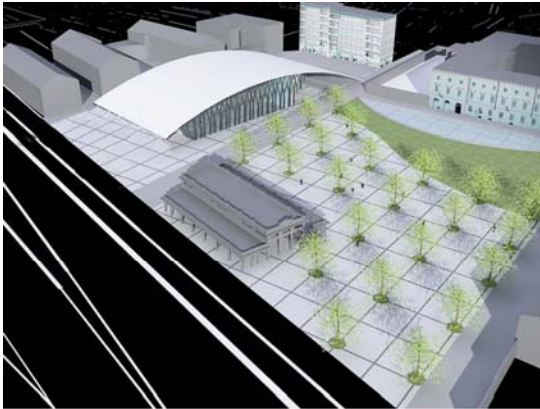
Si sottolinea comunque l'importanza della realizzazione di un auditorium collegato alle previsioni della localizzazione e dell'espansione universitaria quale edificio insostituibile per le funzioni stesse della ricerca e del sapere.

Oltre all'auditorium possono essere previsti spazi per volumi destinati alle associazioni socio-culturali e umanitarie che si affacciano su un lato di una piazza coperta, opposto alla hall dell'Auditorium.



La palazzina liberty che viene salvata in tutte le ipotesi, può essere uno spazio multifunzionale e ben utilizzabile per destinazioni tipo bar, ristorante, sede di associazioni o attività connesse alla terza età.











### **Soluzione 3**

La soluzione presentata prevede la realizzazione di un Auditorium per 1200 posti più un Museo d'Arte Moderna e Contemporanea legato all'eccellenza dell'arte e del design piemontese. In prossimità dell'incrocio fra il futuro Corridoio Europeo n° 5 (Lisbona-Kiev) e il Corridoio n° 24 (Genova-Rotterdam) e cioè nell'area del Sud Piemonte, definita strategica per gli scambi commerciali, turistici ed economici della nuova Europa.

La necessità di pensare ad un museo come luogo interattivo di marketing territoriale può essere un'utile integrazione all'attività turistico-congressuale ed al polo culturale del capoluogo di Provincia.

Il programma della soluzione n°3 prevede comunque due fasi edilizie disgiunte quali quelle del museo e dell'auditorium, che possono essere realizzate in fasi successive ed autonome.

Questa soluzione individua la posizione dell'auditorium sulla parte nord dell'area disponibile.

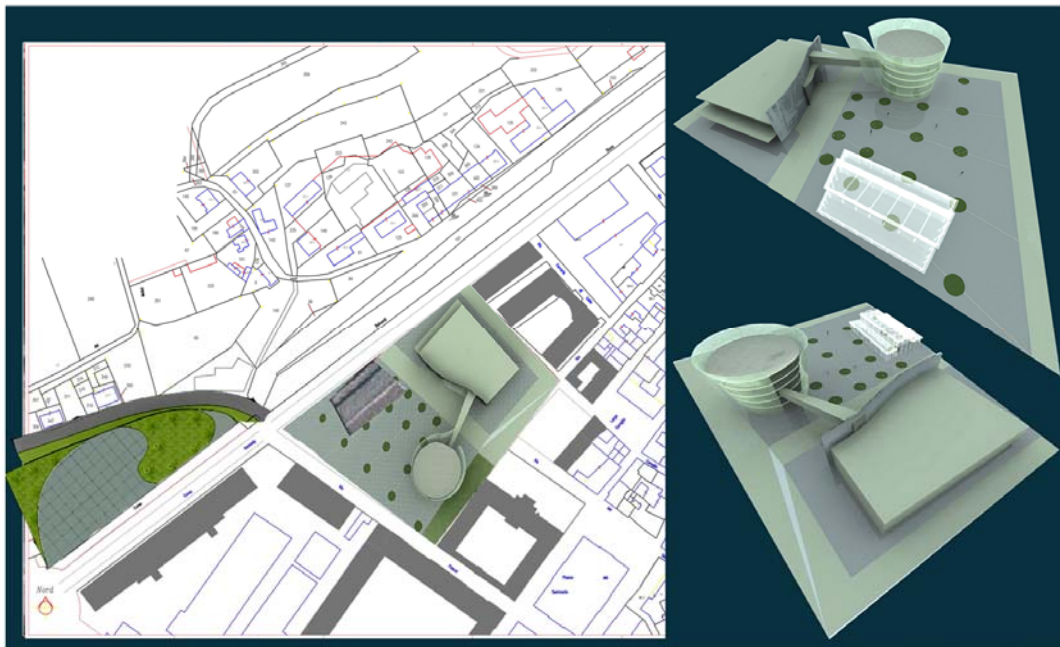
Il museo è stato ipotizzato in corrispondenza del muro di recinzione del complesso del Seminario, lasciando visibile la facciata ovest dell'edificio neoclassico.

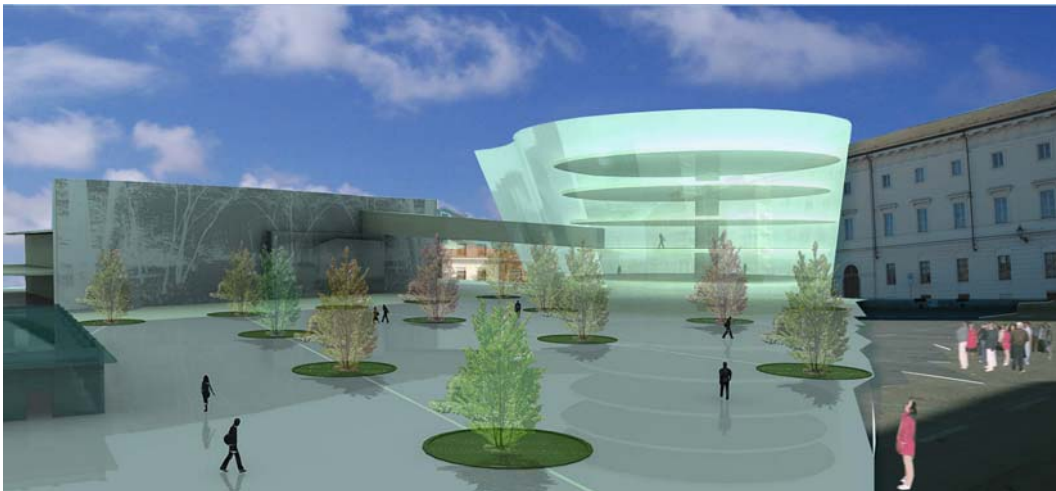
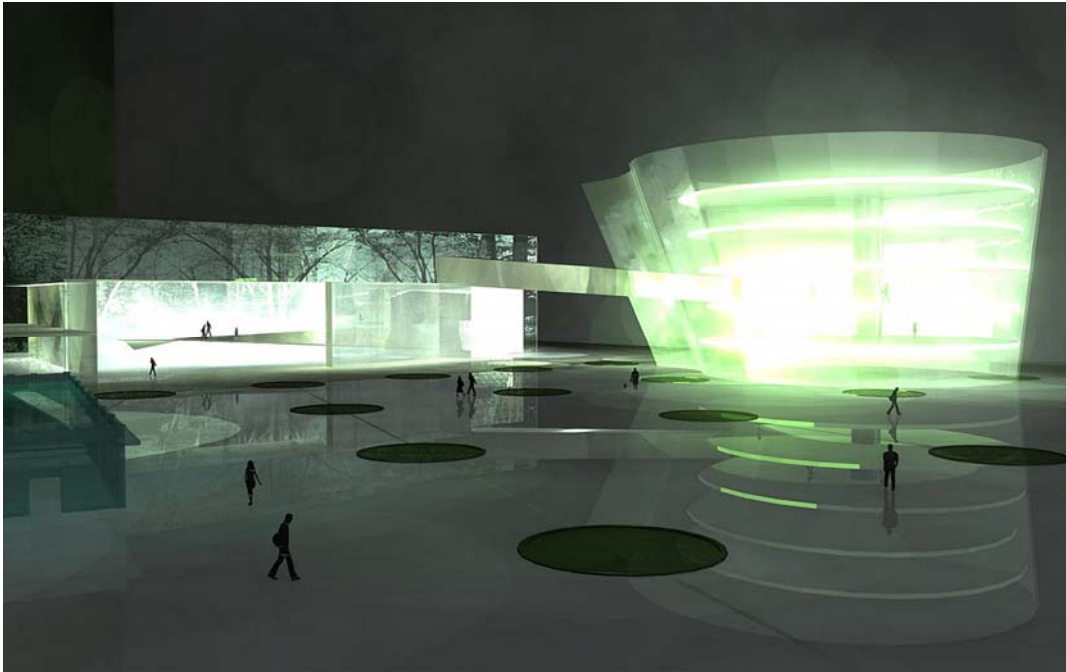
Esso può essere articolato su più piani che accedono ad una terrazza panoramica, con una visione a 360° sul centro storico di Cuneo e sulla Catena delle Alpi del Mare.

La presenza di questi edifici è pensata facendo uso di involucri "smaterializzanti" in modo da limitare il più possibile l'impatto ambientale dei nuovi volumi.

E' utile ricordare che, anche in questo caso, la superficie a disposizione, da utilizzare come piazza, è notevole.

Per quanto riguarda la questione dei parcheggi, qualora non si volesse prevedere un parcheggio sotterraneo, limitato ad un piano sotto il sedime della piazza, esso potrà essere integrato con quello previsto (opzione presente in tutte le soluzioni) al di sotto dell'area dell'ex eliporto.





#### **Soluzione 4**

Questa soluzione prevede la realizzazione in due fasi dell'auditorium per 1200 posti e di un museo che può essere costruito anche in fasi successive.

L'edificio da destinarsi ad auditorium si sviluppa nell'area trapezoidale a nord del nuovo viale così disegnato per ripristinare le direttrici ottocentesche previste dai Piani Regolatori di ornato della città di Cuneo richiamati nella premessa.

La hall dell'auditorium si apre su una piazzetta che può essere coperta: su di essa si affacciano locali per attività associative, sportive, commerciali e di ristorazione.

Infine il museo va ad occupare la piazzetta antistante la quinta di edifici anni Sessanta.

La forma architettonica prevista è estremamente semplice e fa da cornice ad una grande piazza ricavata per tutta la lunghezza della facciata del Seminario.



Questa piazza può essere, data la grandezza, utilizzabile per diverse manifestazioni e comunque può essere ripristinata a destinazione d'uso mercatale.

In tutte le soluzioni comunque è stata prevista una divisione degli spazi per poter accogliere in modo ordinato bancarelle, chioschi ed altre attrezzature per questa specifica destinazione.

Tra la piazza e la facciata neoclassica del Seminario è prevista una fontana con sette zampilli che ricordano i sette assedi della città e sono posti in asse con la partitura geometrica del prospetto del complesso del Seminario.

