

2. LA GESTIONE DELLE AREE ECOLOGICAMENTE E TECNOLOGICAMENTE ATTREZZATE



2.1. CARATTERISTICHE, OBIETTIVI ED ATTIVITÀ DEL SOGGETTO GESTORE

La gestione delle aree industriali di recente è divenuta un tema strategico nel dibattito sulla sostenibilità ambientale e sulle possibilità che questa possa coesistere con lo sviluppo economico-produttivo. In questo quadro le aree industriali, non più semplicemente costituite da imprese coinvolte in un rapporto “verticale” con la Pubblica Amministrazione ed i soggetti erogatori di servizi, sono piuttosto considerate come sistemi produttivi con diversi livelli di omogeneità, in cui le imprese, mantenendo la propria autonomia organizzativa e di business, innovano i propri legami col territorio.



Sebbene non esistano “standard” riconosciuti di gestione delle aree ecologicamente attrezzate, le esperienze sviluppate in diversi contesti mostrano una pluralità di approcci, in cui il gestore di un’area industriale molto raramente si limita al governo degli aspetti ambientali. Si osserva invece una moltiplicazione e diversificazione di “temi” della gestione, che spaziano dai rifiuti e dal ciclo dei materiali, a soluzioni sorte per affrontare crisi sociali legate alle grandi ristrutturazioni industriali, fino alla gestione energetica innovativa.

Si possono tuttavia identificare tratti comuni, secondo i quali il soggetto gestore si presenta innanzitutto come interlocutore unico di fronte alla Pubblica Amministrazione, alle società multiutilities erogatrici di servizi o agli interlocutori istituzionali di altra natura, portando conseguentemente vantaggi agli insediati in un’area industriale. Il soggetto gestore è dunque rappresentante di un sistema di imprese che, al di là dei propri ambiti specifici di intervento, attuano politiche comuni per lo sviluppo e la gestione di qualità dell’ambito produttivo in cui sono insediate, valorizzando le economie di scala nei seguenti ambiti:

- nella gestione dei materiali e dei servizi logistici,
- nell’ottimizzazione energetica,
- nella protezione della salute e dell’ambiente sul lavoro e nella comunità circostante,
- nella gestione ambientale efficiente ed efficace.

Nelle pagine che seguono, viene presentata una sintesi dei concetti che è opportuno considerare nel progettare la gestione di un’area industriale ecologicamente attrezzata, sia essa esistente o di nuova realizzazione.



2.2. GLI AMBITI FONDAMENTALI DELLA GESTIONE DI UN'AREA ECOLOGICAMENTE ATTREZZATA



Innanzitutto, è bene precisare che un'area ecologicamente attrezzata comprende due tipi differenti di attori, con interessi diversi ed almeno parzialmente sovrapposti: la "proprietà" del terreno che, a seconda del proprio profilo (soggetto pubblico, privato o misto) perseguirà gli scopi istituzionali che gli sono propri.

Il secondo "gruppo di interesse" è costituito invece dall'insieme delle imprese insediate che, rispetto al primo gruppo, presenta legami più deboli, dovuti alla sua non unitarietà: tuttavia i suoi componenti hanno ugualmente interessi molto forti nel perseguire obiettivi di redditività degli investimenti che realizzano, quali ad esempio quelli volti alla gestione sostenibile, razionale ed economica delle problematiche ambientali.

Il disegno di un sistema di gestione efficace deve necessariamente considerare gli interessi di entrambi questi gruppi di attori che, pur se convergenti e complementari, coincidono solamente nel caso in cui la o le aziende insediate siano contemporaneamente proprietari dell'area e promotori degli investimenti, caso che nella maggioranza dei sistemi produttivi è limitato agli insediamenti produttivi delle grandi aziende, ma che poco corrisponde ai sistemi basati sulle PMI.

Questa schematizzazione è utile ad individuare due momenti distinti nella gestione di un'area ecologicamente attrezzata:

- **il governo del processo di urbanizzazione sostenibile dell'area e della vendita dei lotti** su cui realizzare gli insediamenti produttivi. La gestione di tale aspetto implica uno sviluppo dell'area il più rapido possibile, che assicuri da un lato una cessione dei lotti in un arco di tempo ragionevole, dall'altro la necessità di assicurare che l'area ecologicamente attrezzata sia sviluppata nel modo più funzionale ed attrattivo. Questo aspetto costituisce un tema-chiave per lo sviluppo di efficaci programmi di marketing insediativo;

- **la gestione dell'insieme delle imprese insediate** le quali, pur avendo un interesse forte nello sviluppo degli aspetti citati al punto precedente, saranno motivate allo sviluppo di tutta quella serie di servizi collettivi che – migliorandone l'efficienza e l'efficacia attraverso economie di scala - possono concorrere allo sviluppo della loro competitività, senza tuttavia pregiudicarne l'autonomia gestionale per quanto riguarda la "politica interna".

Per quanto attiene il processo di urbanizzazione, è utile precisare due aspetti di rilievo:

a. la ricerca delle risorse finanziarie da mettere in campo, che potranno comprendere:

- risorse di investitori privati che partecipano all'operazione con capitale di rischio,
- eventuali finanziamenti pubblici,
- prestiti bancari e mutui (in questo caso si dovrà tener conto dei relativi piani di ammortamento).

b. la gestione del processo di urbanizzazione dovrà considerare anche le tempistiche di vendita dei lotti urbanizzati fino a quello che convenzionalmente sarà considerato il periodo di esaurimento di disponibilità insediativa dell'area industriale; ciò considerando che il prezzo di vendita dei lotti urbanizzati può derivare da fattori puramente economici o anche da scelte politiche, ma che comunque la sua individuazione dovrà passare attraverso l'analisi dei prezzi delle aree industriali "competitor" con la nostra TEEA.

2.3. LA NATURA E LE POSSIBILI FORME DI UN SOGGETTO GESTORE

La gestione sostenibile di un sito industriale è dunque riferita ad un sistema composto da molteplici attori - interni ed esterni - che partecipano al processo decisionale e che sono portatori di diversi valori ed interessi: ciò risulta particolarmente complesso quando si perseguono obiettivi di eco-efficienza. E' quindi necessario un ruolo forte di coordinamento di tutti gli attori e raggiungere il consenso possibile su obiettivi e azioni, trovando un equilibrio fra interessi dell'impresa singola e interessi collettivi.

Il superamento di questi problemi di coordinamento richiede non solo delle normative pubbliche, statali, regionali o locali più flessibili, ma necessita anche di un sistema di decisione complesso, che include anche una gestione ambientale formale, con una chiara definizione di funzioni e responsabilità, un meccanismo di comunicazione sociale, un sistema di monitoraggio per valutare se e quando vengono raggiunti gli obiettivi fissati, la formazione del personale.

Il soggetto gestore deve essere quindi inteso come uno strumento operativo, preposto alla programmazione, organizzazione e realizzazione delle attività che globalmente interessano l'area ecologicamente attrezzata; deve inoltre essere in grado di rappresentare gli interessi collettivi sulla base di una legittimazione che non può che basarsi su di una solida associazione fra le imprese del sito.

Le forme societarie del soggetto gestore possono essere diverse: di tipo pubblico, privato o misto ed il soggetto può essere identificato in:

- il soggetto che ha materialmente realizzato l'area ecologicamente attrezzata;
- un'agenzia di sviluppo economico, in particolare nel caso l'area industriale sia di proprietà pubblica;
- una società sorta dalla collaborazione fra il soggetto che ha realizzato l'area industriale e le azien-



de insediate (particolarmente interessante laddove le aziende insediate divengono proprietarie dei lotti);

- una società consortile a preponderante partecipazione pubblica (consorzio od organizzazione no-profit tra Comuni, Provincia, imprese insediate, Camera di Commercio);
- un'azienda insediata che manifesti interesse specifico nello sviluppo di una gestione al servizio delle altre aziende dell'area ecologicamente attrezzata.

L'identificazione di soluzioni da parte della Pubblica Amministrazione ed i suoi interlocutori implica che questi considerino - fra le alternative possibili - quelle che più di altre consentono di ottenere benefici alla scala dell'intero sistema locale e non solamente quindi delle imprese insediate nell'area.

2.4. L'ORGANIZZAZIONE DELLA GESTIONE DELLE TEEA



Quanto detto fa della gestione di un'area ecologicamente attrezzata un processo con forti caratteri di auto-organizzazione, in cui un ruolo forte viene svolto da un promotore, che può avere natura pubblica oppure essere espressione della collaborazione fra attori economici ed istituzionali della comunità locale o ancora essere individuato in un nucleo di imprese che manifestino un interesse a sviluppare questo tipo di profilo gestionale e di ruolo operativo. Nel caso di aree di nuovo insediamento, questo processo dovrebbe - se possibile - essere avviato sin dalla fase di pianificazione dell'area e di attrazione delle imprese, in modo tale che i soggetti che si insedieranno esplorino fin dall'inizio le opportunità ed i vantaggi di una dimensione comunitaria e sviluppino una propensione adeguata alla collaborazione.

Alla luce di ciò, è quindi importante il ruolo del promotore - pubblico o privato che sia - nel dimostrare come i costi di insediamento siano in realtà destinati a tramutarsi in investimenti sul lungo periodo: sotto questo punto di vista la realizzazione di studi di fattibilità tecnico-economica che definiscano adeguatamente gli scenari di sviluppo dell'area ecologicamente attrezzata a breve, medio e lungo termine, rivestono un'importanza fondamentale per comprendere:

- la possibilità ed i tempi - per il promotore - di rientrare dall'investimento sostenuto per la realizzazione ex novo o per gli interventi di riqualificazione dell'area;
- la tipologia di servizi - di assistenza tecnico-progettuale, logistici, gestionali, ecc. - il cui sviluppo è necessario assicurare per un adeguato affermarsi della dimensione collettiva dell'area e garantire così il mantenimento e/o la crescita della comunità di imprese insediate.

Sotto questo profilo, le caratteristiche del gestore potranno variare per opportunità e problematiche a seconda che:

1. un'area ecologicamente attrezzata debba essere realizzata ex novo;
2. un'area industriale esistente debba essere riconvertita in area ecologicamente attrezzata.

Nel primo caso, il soggetto gestore avrà il vantaggio di poter da subito fissare alcune delle regole per l'insediamento delle imprese nell'area e per la futura gestione ambientale, mentre dovrà parallelamente rendere appetibile l'insediamento alle imprese da attrarre, operando direttamente o tramite soggetti specializzati in marketing insediativo che esplicitino i vantaggi localizzativi offerti.

Nel caso della riconversione di un'area esistente, potrà sussistere da un lato il problema di sviluppare una cultura ambientale tra l'imprenditoria ed il gestore che opera nell'area e, dall'altro, di concertare con i soggetti insediati programmi di miglioramento, sia della gestione ambientale (acqua, rifiuti, sostanze pericolose, ecc.) che degli altri aspetti rilevanti per lo sviluppo sostenibile dell'area (gestione energetica, logistica, servizi formativi).

2.5. IL SOGGETTO GESTORE E LE SUE DIVERSE FUNZIONI IN UN'AREA ECOLOGICAMENTE ATTREZZATA

Lo sviluppo di servizi innovativi da parte del soggetto gestore si basa sul riconoscimento del fatto che l'“organizzazione orizzontale” del rapporto fra imprese è un fattore di innovazione. Le ragioni sono diverse:

a. il mutamento della gestione territoriale, a fronte del decentramento progressivo di funzioni a livello locale (in base al principio di sussidiarietà), richiede lo sviluppo di una governance che assicuri da un lato il dialogo costante fra attori pubblici e privati e dall'altro il rispetto di impegni reciprocamente assunti per perseguire obiettivi di interesse comune.

Il soggetto gestore - quale organismo che rappresenta l'insieme delle imprese insediate - può quindi legittimarsi come parte attiva di questo processo, volto a migliorare la competitività dei sistemi territoriali.

b. le imprese, ed in modo particolare le PMI, ancora non riescono a sviluppare in modo sistematico comportamenti proattivi, in grado di guidare il cambiamento (ma al massimo generano risposte di “adattamento al nuovo”).

Il soggetto gestore può sostenere e facilitare le modalità di accesso delle imprese alla conoscenza delle nuove tecnologie ambientali, facilitando la “scoperta” di innovazioni, il riconoscimento della loro rilevanza per gli obiettivi d'impresa, la loro traduzione in opportunità di business e la concreta introduzione nei processi dell'impresa.

c. Il soggetto gestore si colloca alla guida di una “organizzazione che apprende” (“learning organization”) e che analizza di volta in volta la migliore soluzione per la situazione locale e la tipicità dei cicli di vita di processi e prodotti.

Ciò apre la strada all'individuazione di varie “aree di miglioramento” della gestione di impresa, cui possono associarsi significative opportunità di business nei settori della gestione dei materiali, del miglioramento dei sistemi logistici e di trasporto, della gestione energetica, dell'ambiente, sicurezza e salute, dell'innovazione dei processi produttivi e dei prodotti.

Diverse, a seconda del grado di sviluppo della collaborazione fra i partner, possono essere le funzioni svolte dal soggetto gestore:

1. Nell'ipotesi più semplice, la gestione può limitarsi alla “regolazione” dei rapporti tra le imprese insediate e funzioni di razionalizzazione dei costi per la gestione delle parti comuni o per l'erogazio-

ne di servizi a costi agevolati (di informazione, logistici, manutentivi, ecc.).

2. Ad un livello più evoluto, il gestore è chiamato a svolgere funzioni di interesse collettivo che riguardano il rapporto con i soggetti esterni, in particolare la Pubblica Amministrazione, ma anche con gli attori della collettività locale. Generalmente la sfera di azione riguarda i servizi ambientali, l'acquisizione di autorizzazioni, il controllo e monitoraggio della qualità ambientale, la logistica, ecc..

3. Infine, esistono anche forme di gestione - per lo più in aree industriali di grandi dimensioni - in cui il gestore svolge funzioni di servizio molto ampie, che vanno dai servizi ambientali, allo sviluppo di Sistemi di Gestione Ambientale (EMAS o ISO 14001), fino al supporto alla progettazione di prodotti e processi.

Vediamo di seguito un'articolazione più puntuale delle possibili funzioni svolte dal soggetto gestore.

2.5.1 CONSOLIDAMENTO DELLA “COMUNITÀ DI IMPRESE”

L'istituzione di un soggetto gestore è molto spesso un fatto innovativo in sé che, se deve essere circoscritto al consolidamento della comunità di imprese di una data area, e deve considerare i seguenti obiettivi:

- creare una cultura ed un'identità della comunità di imprese insediate, che può essere rappresentata mediante la creazione di un marchio o di un logo che - legato direttamente a criteri di qualità - renda riconoscibile l'area e chi ne fa parte;
- gestire e risolvere i conflitti fra interessi di ordine generale ed individuali fra imprese e tra queste ed il territorio, in base a criteri di efficienza ed efficacia complessivi;
- sviluppare azioni di marketing che tendano ad ampliare la comunità di soggetti insediati ed a perseguire e/o mantenere obiettivi di “piena occupazione” dell'area ecologicamente attrezzata;
- analizzare le potenzialità di collaborazione fra i soggetti insediati, con l'obiettivo di individuare, comunicare e promuovere sinergie in tutti gli ambiti operativi, dalla logistica legata alla movimentazione di materiali e prodotti, alla gestione ed all'intercambio di materiali di scarto, alla valorizzazione dei sottoprodotti.

2.5.2

FUNZIONI DI INTERESSE COLLETTIVO DI CARATTERE AMBIENTALE

L'attuale mix di disposizioni legislative cogenti e di strumenti di adesione e/o applicazione volontaria – dalla Direttiva Acque ed IPPC ai Sistemi di Gestione Ambientale EMAS ed ISO 14001, alle Best Available Technologies, alle Dichiarazioni Ambientali di Prodotto -, tanto per citare alcuni degli strumenti più noti - costituisce di per sé una rilevante “cassetta degli attrezzi” per perseguire un significativo miglioramento della prestazione ambientale dei sistemi produttivi rispetto al quadro attuale, agendo al livello della singola impresa.

Un primo passo per la gestione dei siti produttivi è l'adozione di soluzioni strategiche basate su concetti ampi di sostenibilità (nelle quali giocano un ruolo importante sia le problematiche socio-occupazionali locali, sia una gamma di soluzioni tecnologiche ed organizzative riconducibili alla cosiddetta “Ecologia Industriale”).

Di seguito riportiamo gli ambiti di lavoro per un soggetto gestore riferiti all'attuazione di politiche di sostenibilità ambientale.

Sviluppo di Politiche e programmi per la sostenibilità ambientale

Prendendo a riferimento il regolamento 761/2001 EMAS e la norma ISO 14001, la definizione della “Politica Ambientale” permette di elaborare la strategia di riferimento per i vari attori coinvolti (il soggetto gestore, le imprese residenti e i lavoratori, nonché le varie organizzazioni che vi collaborano). Ciò costituisce la base per formulare Programmi di Gestione Ambientale del sito, la cui attuazione va promossa fra imprese già residenti e potenziali insediate - addetti, istituzioni e società locale, mezzi di comunicazione, ecc. .

Posto che la specificità degli obiettivi varia in base ai principi di politica ambientale fissati, ed è correlata ai servizi erogati dal sito stesso, al suo funzionamento e all'impatto complessivo generato, questi dovranno risultare verificabili in modo efficace e trasparente mediante appropriati sistemi di indicatori. Questi in prima istanza includeranno il livello di emissioni, l'efficienza dell'utilizzo delle risorse di base (energia, acqua e materiali), la sicurezza industriale, la biodiversità, la tutela delle specie, la qualità ambientale che influenza lo sviluppo urbano e l'architettura, nonché l'inserimento coerente nell'ambiente sociale locale.

A tale riguardo, sono requisiti fondamentali:

1. un sistema di tracciatura degli indicatori ambientali (ad esempio consumo di risorse rinnovabili, concentrazione e caratteristiche degli inquinanti, stoccaggio di prodotti pericolosi, ecc.);

2. lo svolgimento di audit periodici sul sistema di gestione, da parte di soggetti terzi indipendenti;

3. la pubblicazione di rapporti sulla prestazione ambientale del sito.

Il loro valore è sia strettamente interno, in quanto sostiene la verifica del miglioramento dell'efficienza, sia interno-esterno, dal punto di vista della comunicazione e del marketing dei risultati ambientali ed economici dell'area ecologicamente attrezzata.

La gestione di autorizzazioni ambientali “di area”

Coerentemente con il quadro della normativa ambientale italiana, al soggetto gestore possono essere attribuite diverse tipologie di autorizzazione ambientale, esercitate a livello dell'intera area ecologicamente attrezzata, limitatamente alle infrastrutture della cui gestione il soggetto gestore sia titolare:

Autorizzazioni ex D.lgs 152/99

- autorizzazione allo scarico di acque reflue industriali, limitatamente al caso in cui esista uno scarico unico “di area” (ad esempio, da un depuratore consortile);
- concessione di derivazione di acqua da un'unica opera di presa “di area” (ad esempio acquedotto industriale);

Autorizzazioni ex D.lgs 22/97

- autorizzazione alla realizzazione di impianti di smaltimento e recupero, nel caso in cui esista un impianto “di area”;
- autorizzazione all'esercizio di operazioni di smaltimento e recupero, se effettuate dal soggetto gestore;
- comunicazione di esercizio di operazioni di recupero dei rifiuti, se effettuate dal soggetto gestore;
- autorizzazioni per servizi ed attività gestiti in maniera consortile.

Al di là del semplice esercizio di autorizzazioni in forma collettiva, con l'associata evidente semplificazione procedurale, è altresì di grande importanza considerare la rilevanza delle autorizzazioni ai fini di sviluppare servizi avanzati, ad esempio nel settore del recupero di rifiuti e sottoprodotti.

2.5.3

FUNZIONI DI SERVIZIO “AMPIE”

A partire da ciò, il soggetto gestore può sviluppare un'ampia gamma di servizi per le imprese insediate, che può indurre riduzioni di costo, particolarmente importanti per le aziende piccole e medie, nonché generare flussi finanziari utili al miglioramento della gestione stessa. Possiamo citare:

Servizi generali

- servizi e consulenza per la produzione e la logistica: centri di acquisto e magazzinaggio comuni; sistemi di trasporto, sistemi alternativi di imballaggio, centri di manutenzione comune dei veicoli, sistemi di logistica integrata e gestione comune della subfornitura;
- servizi per la selezione e la formazione del personale;
- gestione comune delle autorizzazioni;
- rappresentanza collettiva delle imprese insediate per quanto riguarda la contrattualistica per i servizi di base (elettricità, energia, telecomunicazioni);
- servizi comuni di laboratorio analisi;
- prevenzione dei rischi e servizi di emergenza, servizi ambientali;
- progettazione edilizia ecoefficiente;
- servizi idrici, comprese le tecniche di risparmio della risorsa e di riutilizzo dei reflui;
- servizi di miglioramento dell'efficienza energetica e di promozione di fonti rinnovabili;
- servizi di gestione dei rifiuti industriali (compresi i rifiuti tossici e pericolosi) e promozione del recupero dei materiali;
- registro e dichiarazione delle emissioni atmosferiche;
- servizi di audit ambientale e sistemi informativi ambientali;
- servizi informativi e di sensibilizzazione ambientale;
- supporto alla progettazione eco-sostenibile di prodotti e processi produttivi con tecniche avanzate di analisi (Analisi del Ciclo di Vita (LCA), Progettazione per l'Ambiente (DfE), analisi energetiche.

Questi servizi sono d'importanza fondamentale per i sistemi di piccole e medie imprese, in quanto contribuiscono allo stesso tempo all'efficienza economica e ambientale. Possono essere erogati direttamente o attraverso soggetti specializzati convenzionati.

2.5.4

MARKETING ED ATTRAZIONE DELLE IMPRESE

Le prestazioni ambientali avanzate ed i servizi offerti, presentati e diffusi nel quadro della politica di promozione e valorizzati come fattori di attrazione, in una società sempre più consapevole della rilevanza anche economica della “questione ambientale”, si possono tradurre in un vantaggio competitivo per il sito e in un segno distintivo delle imprese insediate, che può essere pubblicizzato come servizio aggiuntivo ai proprietari e alle imprese.

Si tenga presente che la gestione ambientale e lo sviluppo dell'eco-efficienza costituiscono di per sé un sistema di selezione di nuove imprese, che attrarrà preferibilmente le aziende più avanzate e motivate e nel contempo stimolerà il miglioramento del sistema di imprese nel suo complesso, contribuendo all'attuazione della politica di sito nel suo complesso.

