



# Redazione delle linee guida per l'impostazione di un piano strategico per la valorizzazione delle aree facenti parte del Porto Vecchio

*Executive Summary*

STRICTLY CONFIDENTIAL

14 Marzo 2017

**EY**

Building a better  
working world



*Sintesi del processo di identificazione delle linee guida strategiche per la valorizzazione del Porto Vecchio di Trieste*



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.

# Trieste è al centro di un ecosistema di milioni di Europei

CAP. 1a) Analisi del contesto socio-economico, demografico e territoriale

## Trieste e la sua posizione

Inquadramento Geografico Porto Vecchio



Distanza da Trieste – Città Selezionate

Città	Distanza (Km) <sup>1)</sup>
Ljubljana	95
Venezia	116
Zagabria	230
Sarajevo	417
Milano	424
Zurigo	444
Vienna	480
Monaco di Baviera	495
Berna	508
Budapest	570
Bratislava	600
Belgrado	610
Francoforte	625
Roma	685
Praga	801

Fonti: Analisi EY

Note: 1) Distanza fisica in km

Page 3

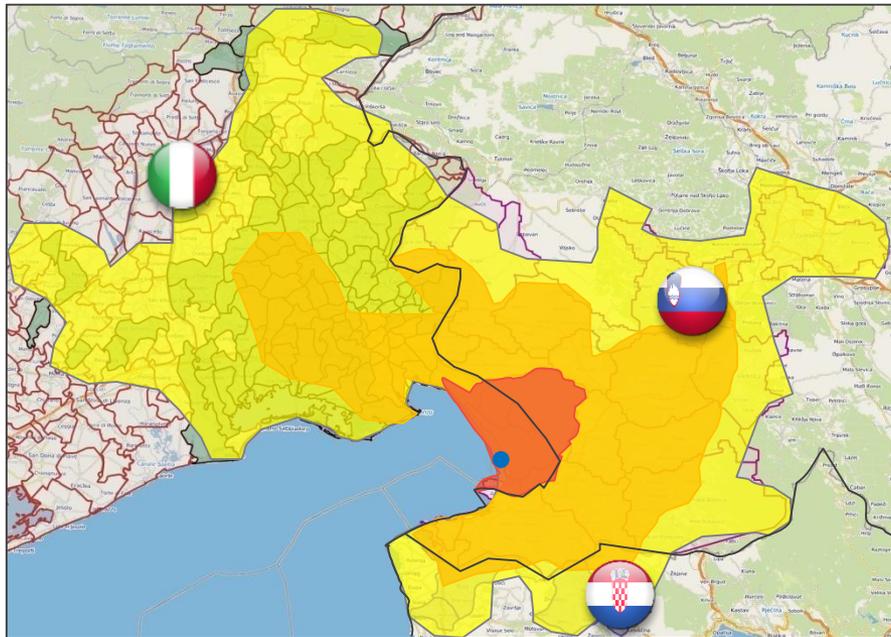
# L'area di gravitazione commerciale ristretta conta 1,5 mln di persone, in 105 comuni italiani e 25 province estere

CAP. 1a) Analisi del contesto socio-economico, demografico e territoriale

## Analisi di Gravitazione Commerciale Porto Vecchio Trieste - Area di riferimento e popolazione -

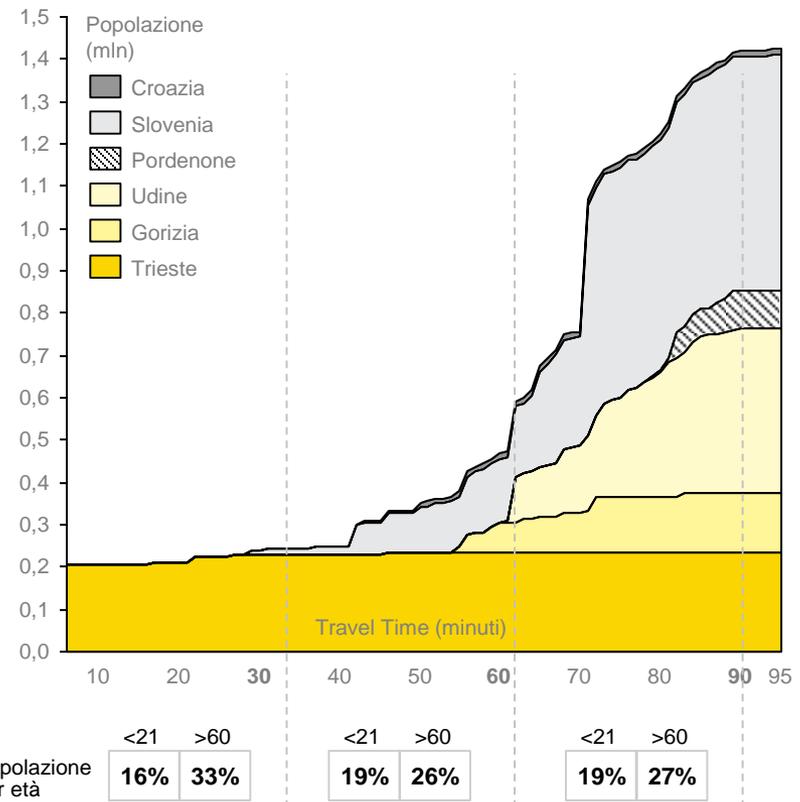
Area Geografica di Riferimento<sup>1)</sup>

ILLUSTRATIVO



**Travel Time**    ■ Entro 30'    ■ Entro 60'    ■ Entro 90'

Popolazione nell'area di riferimento, per Travel Time e provincia/nazione<sup>1), 2)</sup>



Fonti: Analisi EY su dati Mapsat

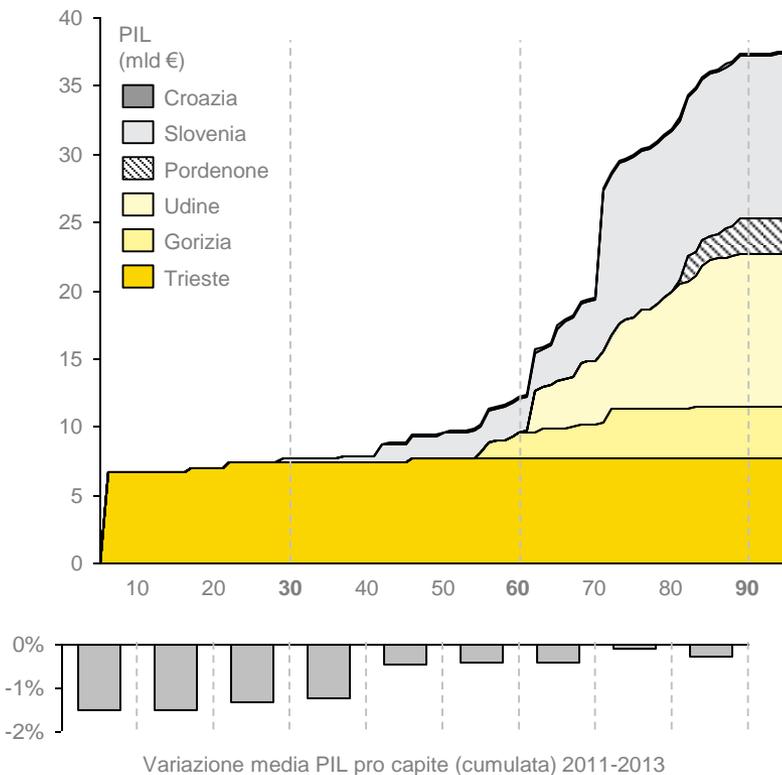
Note: 1) Area identificata includendo i comuni italiani e sloveni con massimo 90 minuti di Travel Time dal PV di Trieste e comuni croati con massimo 60 minuti di Travel Time; 2) La prov. di Pordenone include alcuni comuni limitrofi della prov. di Venezia

# La Grande Trieste è costituita da un nucleo ad alto reddito e da una «periferia» ad alta potenzialità economica

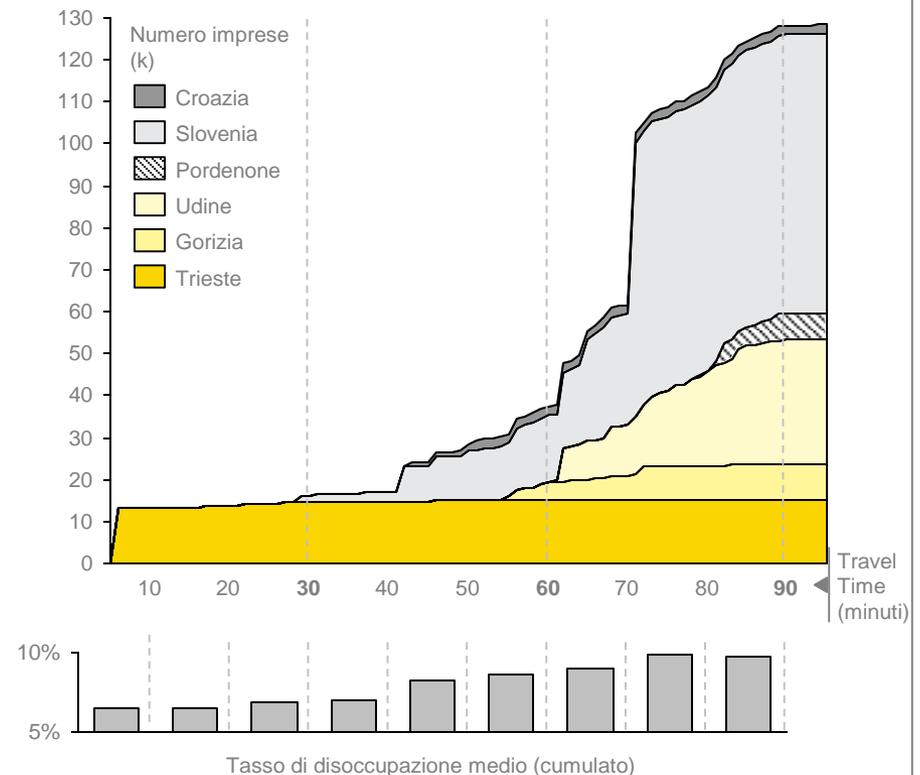
CAP. 1a) Analisi del contesto socio-economico, demografico e territoriale

## Analisi di Gravitazione Commerciale Porto Vecchio Trieste - PIL e imprese nell'area di riferimento -

**PIL nell'area di riferimento,  
per Travel Time e provincia/nazione<sup>1), 2)</sup>**



**Numero di imprese nell'area di riferimento,  
per Travel Time e provincia/nazione<sup>1), 2)</sup>**

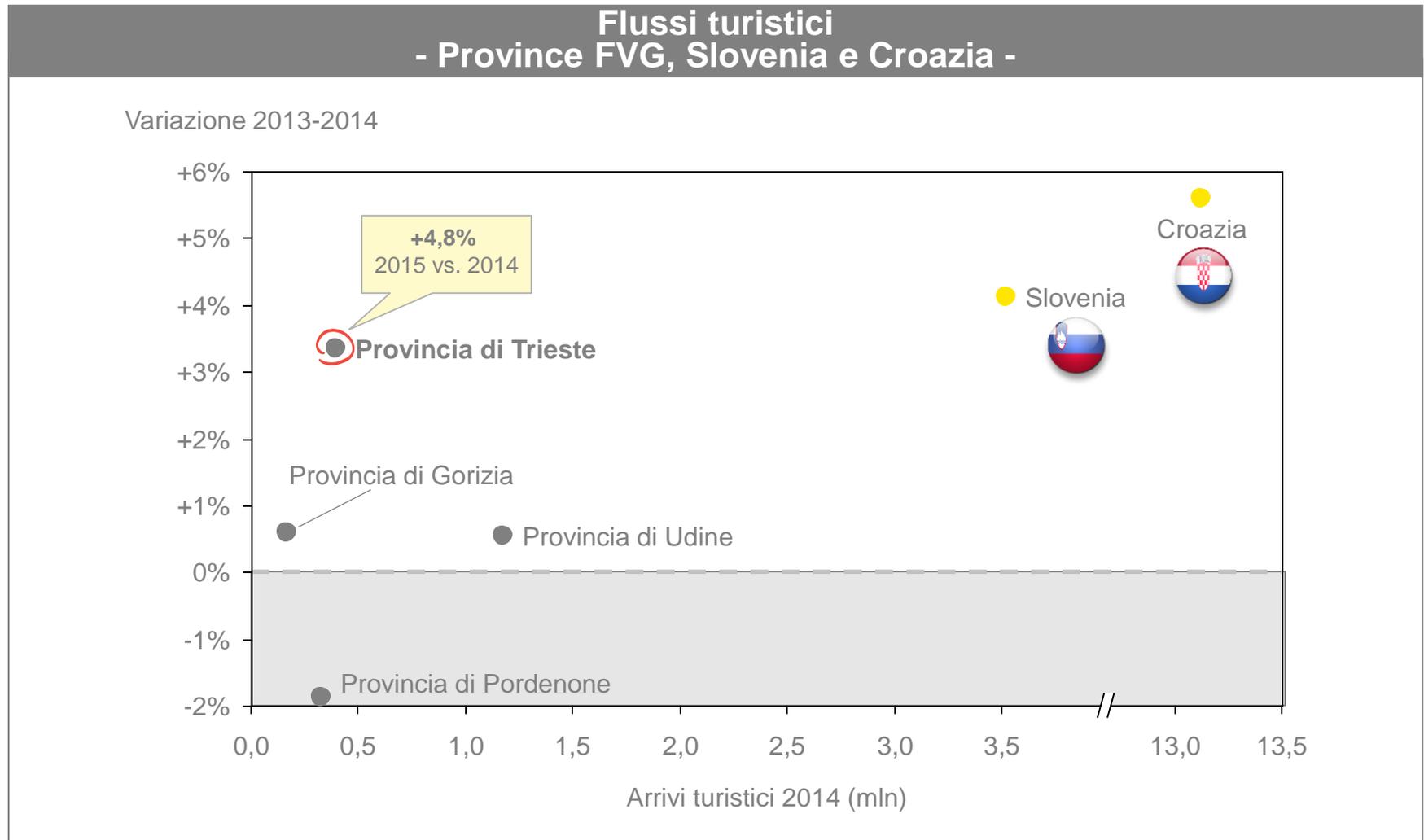


Fonti: Analisi EY su dati Mapsat

Note: 1) Area identificata includendo i comuni italiani e sloveni con massimo 90 minuti di Travel Time dal PV di Trieste e comuni croati con massimo 60 minuti di Travel Time; 2) La prov. di Pordenone include alcuni comuni limitrofi della prov. di Venezia

# Trieste ha pochi arrivi turistici ma in forte crescita e, soprattutto, può intercettare ampi flussi da aree limitrofe

CAP. 1a) Analisi del contesto socio-economico, demografico e territoriale



Fonti: Analisi EY su dati rapporto «Regione in cifre 2015», Regione FVG; ufficio statistico sloveno e Bank of Slovenia, riportati in «Tourism in Slovenia 2015»; Ministry of Tourism Republic of Croatia 2014

# Trieste, pur trovandosi in posizione geografica strategica, evidenzia necessità di miglioramento dei collegamenti

CAP. 1a) Analisi del contesto socio-economico, demografico e territoriale

## Trieste e alcune rilevanti città del contesto

### Travel time per Trieste

Città Selezionate	Popolazione (Mln <sup>1</sup> )			
Venezia	0,4	✘	~2 h → ~1 h	Potenziamento velocità Venezia/ Trieste 1 h 50 m
Milano	3,2	1 h	~6 h → ~3,5 h	AV MI-VE e VE/ TS 4 h 25 m
Roma	4,4	1,5 h	~5,5 h → ~4 h	AV BO-VE e VE/ TS 6 h 41 m
Vienna	2,6	3 h	~8 h → <6 h	Potenziamento «Pontebbana» 4 h 50 m
Monaco	2,7	1 h	~9 h → ~8 h	Potenziamento velocità Venezia/ Trieste 5 h 20 m
Ljubljana	0,6	✘	~2 h → ~1,5 h	Potenziamento Villa Opicina/ TS 1 h 11 m
Zagabria	1,3	✘	~4,5 h → ~4 h	Potenziamento Villa Opicina/ TS 2 h 38 m
Francoforte	6,0	2,5 h	~12 h → ~11 h	Potenziamento velocità Venezia/ Trieste >9 h
Bratislava	0,5	> 4 h	~12 h → <10 h	Potenziamento «Pontebbana» 5 h 14 m

**Porto Vecchio**

- 40 min da Apt Trieste
- 1h20m da Apt Ljubljana
- 1,5 h da Apt Venezia e Treviso
- 2,5 h da Apt Zagabria

- 2 min da Stazione Ferroviaria Trieste
- Parcheggi limitrofi

- 5 min da parcheggi limitrofi

Fonti: Analisi EY, OECD, Eurostat

1) Popolazione relativa all'area metropolitana di riferimento

Page 7

Oggi → Domani

# La città di Trieste evidenzia elementi di eccellenza e, allo stesso tempo, alcune potenzialità inesprese

CAP. 1a) Analisi del contesto socio-economico, demografico e territoriale

## Il sistema infrastrutturale e le progettualità espresse dalla città Considerazioni di sintesi

SISTEMA DELLE INFRASTRUTTURE	Il Sistema Ferroviario	<ul style="list-style-type: none"><li>• 3 stazioni collegate alla linea ferroviaria, 2 attualmente funzionanti</li><li>• Principale interfaccia di collegamento verso l'Europa dell'Est (Slovenia e Croazia)</li><li>• Stanziati €20m per la realizzazione di migliorie lungo la tratta Venezia Mestre – Trieste, che porterà la percorrenza a ca.1h (oggi ca.1h55')</li></ul>
	Le Autostrade	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posizione baricentrica tra Venezia (1h40'), Ljubljana (1h) e Zagreb (2h40')</li><li>• Potenziato con 3 corsie il primo tratto di autostrada Venezia-Trieste</li><li>• Entro il 2022 è previsto il completamento della terza corsia per il 2° lotto fino a Portogruaro, incrementando fluidità del traffico e diminuendo i tempi di percorrenza</li></ul>
	Il Sistema Aeroportuale	<ul style="list-style-type: none"><li>• 4 aeroporti nell'arco di 150km, ca 100 tratte dirette servite e 24 collegamenti giornalieri</li><li>• Approvato il progetto del Polo Intermodale accanto all'Aeroporto Ronchi dei Legionari. L'investimento prevede stazione ferroviaria collegata alla linea Trieste-Venezia, stazione di bus e parcheggi; l'aeroporto sarà uno dei sette nazionali collegati alla rete ferroviaria</li></ul>
LE PRINCIPALI PROGETTUALITÀ	Il Polo Ospedaliero	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poli di eccellenza per salute mentale e cure pediatriche (Ospedale Burlo)</li><li>• 3 ospedali, 50 reparti, 800 posti letti</li><li>• Investimenti previsto da €140m per consolidamento del polo ospedaliero, progettazione partita nel 2014 e conclusione prevista per il 2022</li></ul>
	L'Università di Trieste	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quinto posto della classifica nazionale stilata dal Censis.</li><li>• 16.000 iscritti nel 2015, di cui circa il 35% proviene da altre regioni italiane o dall'estero. Incidenza immatricolati sugli iscritti costante nonostante flessione nel tot iscritti (confronto AA14/15 vs AA 13/14). Forte domande di alloggi per residenzialità dai nuovi iscritti</li></ul>
	Il Comparto Velistico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forte tradizione velistica, esplicita dalle numerose regate internazionali (Barcolana), scuole vela e imprese della filiera nautica</li><li>• 8 yacht club per ca. 200k abitanti a Trieste</li><li>• 24 società veliche sul golfo di Trieste, che cubano ca. 13.400 iscritti</li></ul>

# Il mercato immobiliare e il settore della nautica risultano potenzialmente attrattivi in termini di pricing

CAP. 1b) Analisi del mercato immobiliare

## Il mercato immobiliare ed il settore della nautica Considerazioni di sintesi

IL MERCATO IMMOBILIARE	Residenziale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento compravendite su Trieste H1 15 vs H1 14 (ca+30%), prevista la conferma della crescita sul breve periodo</li> <li>• Il numero di permessi a costruire richiesti ha subito una forte contrazione dopo il 2009</li> <li>• Quotazioni per prodotto nuovo tra 2.400€/mq-2.500€/mq, con picchi oltre i 3.000€/mq</li> <li>• Outlook prossimi 12/18 mesi: le quotazioni raggiungeranno il minimo prima di risalire</li> </ul>
	Retail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GLA per abitanti pari a ca 250 mq/1.000 ab, in linea con il dato medio nazionale (20')</li> <li>• Non risultano pipeline di centri commerciali nella fascia isocrona di riferimento (20')</li> <li>• Il fatturato €/mq medio annuo dei supermercati è significativo (oltre 6.000€/mq)</li> </ul>
	Terziario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.200 €/mq per la cessione di prodotto nuovo ad owner occupier</li> <li>• 130 €/mq per anno per la locazione di prodotto allineato a standard e concept moderni</li> </ul>
	Logistico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 650 €/mq per la cessione di prodotto con standard e concept moderni ad owner occupier</li> <li>• 40 €/mq per anno per la locazione di spazi logistico con un certo gradi di flessibilità</li> </ul>
	Ricettivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trend di arrivi/presenze in crescita, occupancy rate di strutture 4* ca 62%, ADR circa €90</li> </ul>
IL SETTORE della NAUTICA	Cantieristica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatturato del settore in crescita del +2,2% (2014 vs 2013), principalmente legato all'export</li> </ul>
	Diporto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il Veneto, FVG ed Emilia Romagna si dividono ugualmente la quota di mercato nord-est</li> <li>• FVG al terzo posto in Italia per offerta numero di posti barca (ca. 16.500)</li> </ul>
	Mega Yacht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Italia continua ad essere il punto di riferimento mondiale per la produzione su commessa di mega yacht</li> <li>• I dati evidenziano come i cantieri italiani in questa nicchia di mercato (yacht &gt; 70 metri) rappresentano un élite: i primi 3 produttori al mondo sono cantieri italiani</li> </ul>

# I punti di forza e criticità legati alla rigenerazione che emergono dall'analisi del contesto di riferimento

CAP. 1c) Analisi rischi/opportunità e definizione obiettivi strategici

## Analisi SWOT per Trieste riferita al progetto Porto Vecchio

- S** Posizione geografica strategica tra «vecchia» e «nuova» Europa
- ▶ Ampio bacino gravitazionale commerciale: ~1,5 Mio persone
  - ▶ Contesto florido per ricerca, scienza e cultura
  - ▶ Radicata presenza locale di gruppi industriali e finanziari
  - ▶ Primo porto italiano per movimentazioni merci in tonnellate, con una forte tradizione marittima
  - ▶ Contesto di imprenditorialità e innovazione favorevole
  - ▶ Sviluppato ecosistema di imprese operanti in ambito manutenzione navale
  - ▶ *Cost of living* competitivo rispetto ad altre città italiane
  - ▶ Mindset internazionale della popolazione locale e bilinguismo

- W**
- ▶ Domanda locale potenzialmente non adeguata a coprire i bisogni di rilancio di un'area vasta quanto Porto Vecchio
  - ▶ Presenza di vincoli paesaggistici della Soprintendenza per l'utilizzo delle aree di Porto Vecchio
  - ▶ Carenza infrastrutturale sui collegamenti ferroviari ed aeroportuali nazionali ed internazionali
  - ▶ Flussi turistici ridotti se rapportati a province italiane comparabili
  - ▶ Presenza di attività in essere potenzialmente non coerenti con un progetto di rilancio

- O** Rigenerazione di una delle più importanti e vaste aree della città (Porto Vecchio)
- ▶ Flusso turistico internazionale in aumento in FVG e Italia
  - ▶ Comparto crocieristico e mega yacht in crescita (interesse da parte di grandi gruppi internazionali di settore)
  - ▶ Potenziale di sviluppo per parchi divertimento (es. acquario)
  - ▶ Potenziale di sviluppo per attività retail (di qualità, targettizzata, legata a specificità locali) nell'area triestina
  - ▶ Sfruttamento di sinergie con incubatori e imprenditoria locale per lo sviluppo territoriale
  - ▶ Sfruttamento contiguità territoriale con paesi in forte espansione economica (es. Slovenia e Croazia)

- T** Necessario *commitment* politico ed economico da parte delle istituzioni Europee, Nazionali e Locali
- ▶ Alta competizione del porto turistico di Venezia e dei vicini porti turistici sloveni/ croati
  - ▶ Comparto MICE sloveno in forte crescita in termini qualitativi e quantitativi
  - ▶ Incremento dell'attrattività turistica di Slovenia e Croazia in termini di «value for money»
  - ▶ Possibile effetto di svuotamento del centro città verso il Porto Vecchio e/o di sovrapposizione utilizzi in mancanza se non si fa leva sugli opportuni fattori attrattivi per nuova domanda
  - ▶ Contesto climatico che potrebbe non favorire l'insediamento di alcune attività (crocieristico, attività outdoor)

Fonti: Analisi EY

# Porto Vecchio ha importanti obiettivi insediativi, economici, occupazionali e ambientali

CAP. 1c) Analisi rischi/opportunità e definizione obiettivi strategici

## Obiettivi strategici per l'iniziativa di Porto Vecchio

### Ambito

#### Insediativo

- ▶ Mix di destinazioni d'uso ricadenti idealmente in ambiti di insediamento tra loro complementari, da inquadrare in una visione unitaria ed aggregata del «luogo che sarà», con l'obiettivo di innestare i potenziali ambiti target identificati in maniera coerente e funzionale rispetto alle istanze del contesto socio-economico, demografico ed agli aspetti territoriali

#### Economico

- ▶ Creare valore dal processo di rigenerazione tale da generare ricadute tanto in termini di valore immobiliare intrinseco che di valore derivante dall'indotto
- ▶ Creare le condizioni al contorno per favorire la rigenerazione garantendo adeguati ritorni sull'investimento ai privati, con l'obiettivo di attrarre capitali
- ▶ Generare introiti per la Pubblica Amministrazione da utilizzare come investimenti per miglorie da introdurre nel Porto Nuovo

#### Occupazionale

- ▶ Rilancio occupazionale della città mediante l'insediamento di funzioni e destinazioni generatrici ed attrattive di nuova domanda, con creazione quindi di condizioni che favoriscano la creazione di nuovi posti di lavoro diretti e indiretti

#### Ambientale

- ▶ *Smartization* del Porto Vecchio come esperimento pilota per innovare in ottica digitale e ecosostenibile
- ▶ Riqualficazione ambientale dell'area attraverso la ricollocazione delle principali attività portuali di natura industriale nei siti dedicati identificati sul territorio per tali funzioni

Fonti: Analisi EY

# Digitale, tecnologie, infrastrutture e competenze locali qualificate sono fattori che attraggono investimenti...

CAP. 1d) Individuazione e definizione degli indicatori di attrattività per gli investitori

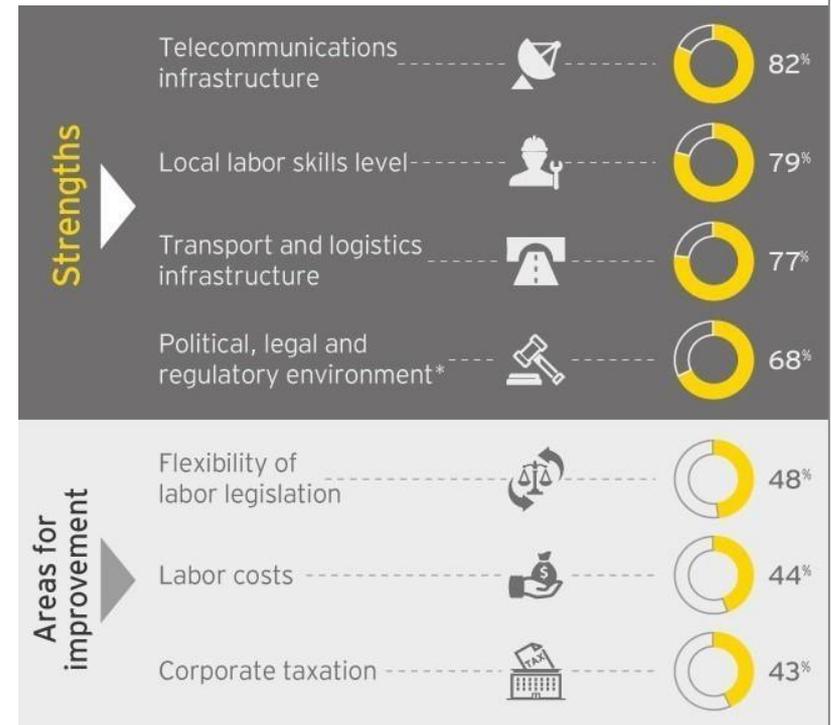
## Fattori di attrattività per investitori nazionali ed internazionali

*Gli investitori continuano a vedere l'Europa come una destinazione attrattiva, di cui circa il 36% di coloro che hanno preso parte al sondaggio prevedono un aumento degli investimenti nei prossimi 3 anni*

*I punti di forza dell'Europa risiedono nell'infrastruttura digitale e logistica, nella forza lavoro qualificata e nella stabilità politica, legale e regolamentare*

*D'altra parte alcuni aspetti, come la poca flessibilità del mercato lavorativo, gli alti costi della forza lavoro ed i complessi regimi fiscali, possono disincentivare gli investitori.*

### Quali sono gli elementi attrattivi dell'Europa?



Source: EY 2016 European attractiveness survey (total respondents: 1,469).  
\*Stability and transparency of political, legal and regulatory environment.

# ...insieme ad una burocrazia snella con certezza di tempi e governance dei processi chiara e definita

CAP. 1d) Individuazione e definizione degli indicatori di attrattività per gli investitori

## Fattori di attrattività per investitori nazionali ed internazionali

01

Governance chiara e  
soggetto unico  
coordinatore

Iter autorizzativo  
definito e certezza dei  
tempi

02

03

Livelli di profittabilità  
in linea con il mercato

Coinvolgimento  
istituzioni centrali

04

05

Investimenti pubblici  
infrastrutturali diretti e  
accessori

Importanza strategica  
del progetto a livello  
nazionale e  
internazionale

06

# La rigenerazione del Porto Vecchio dovrà tener conto di tali elementi e far leva sulle 5 anime della città...

CAP. 1d) Individuazione e definizione degli indicatori di attrattività per gli investitori

## Le 5 anime di Trieste

Scienza,  
Tecnologia e  
Cultura



Mare



Internazionalità



Food &  
Beverage



Well being/  
Well living

# ...focalizzandosi su idee trasversali di implementazione coerenti con le istanze del contesto e gli obiettivi strategici

CAP. 1d) Individuazione e definizione degli indicatori di attrattività per gli investitori

## Idee per Porto Vecchio

1

Al centro della nuova Europa



2

Visibilità sulla mappa del Mediterraneo



3

Città della Scienza e della Ricerca



4

Smart Porto Vecchio (smart cities)



5

Mobilità dolce e sostenibile



6

Destinazioni d'uso miste e valorizzazione *heritage*



7

Interventi di estensione dell'area nel lungo termine



8

Estendere il centro città



9

Fronte mare ai cittadini



10

Eventi tutto l'anno (Barcolana, Month of Europe, Month of Science, sport...)



# I tre case-studies consentono l'identificazione delle priorità per la rigenerazione del Porto Vecchio

CAP. 2) Analisi dei case studies internazionali di rigenerazione urbana



# Nei tre progetti analizzati si evidenzia la presenza di fattori ricorrenti ritenuti qualificanti...

CAP. 2) Analisi dei case studies internazionali di rigenerazione urbana

Sviluppo  
economico



Governance  
e gestione  
del progetto



Urbanistica



1. Uffici e spazi residenziali di **alta qualità** (es. edifici a energia pulita)
2. **Ottimi collegamenti** con le reti di infrastrutture nazionali e internazionali
3. Particolare attenzione alle **attività emergenti** che dipendono da vantaggi locali specifici
4. **Governance condivisa con un'istituzione pubblica dedicata** competenze per l'intera area territoriale e che possa resistere ai cicli politici ed alle crisi economiche
5. **Risorse reali dedicate** per la gestione del progetto (competenze tecniche, finanziamenti, legame tra le istituzioni)
6. Una strategia di comunicazione che individua come target e **coinvolge l'opinione pubblica** (consultazioni per un'accettazione progressiva)
7. **Strategia di marchio** condivisa dai principali stakeholder
8. **Equilibrio tra modernità e tradizioni**, sia nel piano regolatore che nell'agenda culturale
9. **Piano di sviluppo per uso misto** anche se l'area ha una specifica destinazione principale
10. **Le prime tappe di sviluppo si concentrano su strutture e servizi** rappresentativi con grande rilievo architettonico, al fine di definire l'identità dell'area e attirare investitori privati, abitanti e imprese

# ...che potrebbero costituire delle idee di riferimento utilizzabili per la rigenerazione del Porto Vecchio

CAP. 2) Analisi dei case studies internazionali di rigenerazione urbana

Abitazioni	Edifici ad energia pulita	Alloggi per studenti
	Attici	Quartiere ad alta densità abitativa
Negozi	Negozi di vicinato	Showroom per prodotti innovativi
	Centro commerciale	Ristoranti di alto livello
Uffici	Amministrazioni pubbliche	Sedi centrali di importanti società
	Spazio R&S	Incubatore d'impresa
Servizi	Museo	Centro ricreativo
	Incubatore per l'arte	Sala concerti



# La valorizzazione dell'area del Porto Vecchio è il progetto più importante per il rilancio di Trieste

CAP. 3a) Ricognizione fisica e giuridico-amministrativa dei beni

## Il Porto Vecchio nel centro di Trieste

Interventi per  
**estendere il centro  
città**

**Incremento del 15%**  
della superficie del  
**centro città valorizzata**

**237.000 m<sup>2</sup>**  
di superficie  
edificata (+~**25%**  
**potenzialmente  
edificabile**)



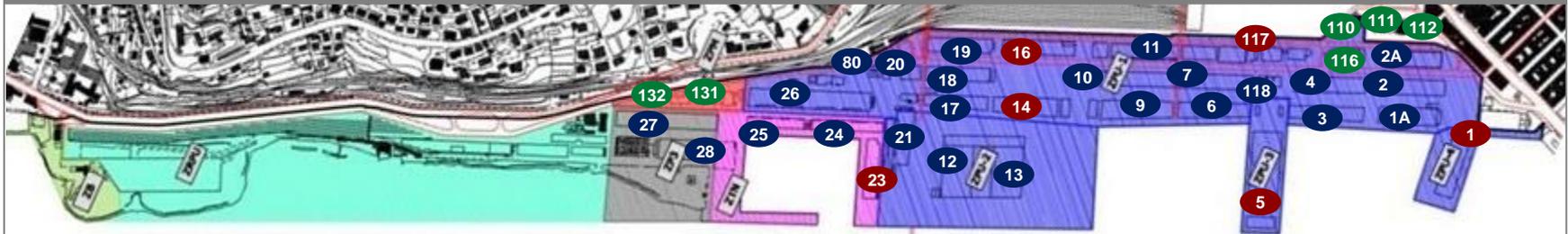
**Chiave di volta per attrarre**  
nuove risorse, nuove  
competenze e visitatori nazionali  
e internazionali

**62 ettari, in gran parte  
sdemanializzati**

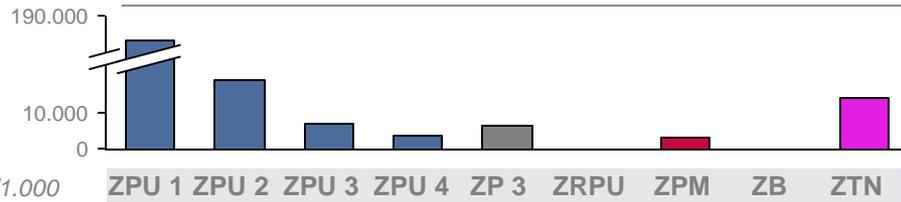
# La zonizzazione delineata dal Nuovo PRG con destinazioni ammesse e possibili modalità di intervento

CAP. 3a) Ricognizione fisica e giuridico-amministrativa dei beni

## Zonizzazione e destinazioni previste da Nuovo PRG in corso di approvazione



Zonizzazione e modalità di intervento da PRG



Mix di destinazioni previste da PRG

	ZPU	ZP3	ZRPU	ZPM	ZB	ZTN	TOTALE	Destinazione		
Risanamento	175,5	19,0	-	-	6,5	-	11,2	212,1		
Demolizione	7,0	-	7,0	3,9	-	-	3,0	20,8		
Restauro	1,1	-	-	-	-	3,4	-	4,5		
<b>TOTALE (mq edificati)</b>	<b>183,5</b>	<b>19,0</b>	<b>7,0</b>	<b>3,9</b>	<b>6,5</b>	<b>3,4</b>	<b>14,1</b>	<b>237,4</b>		
<b>Area (Ha)</b>	<b>35</b>				<b>4</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>62</b>

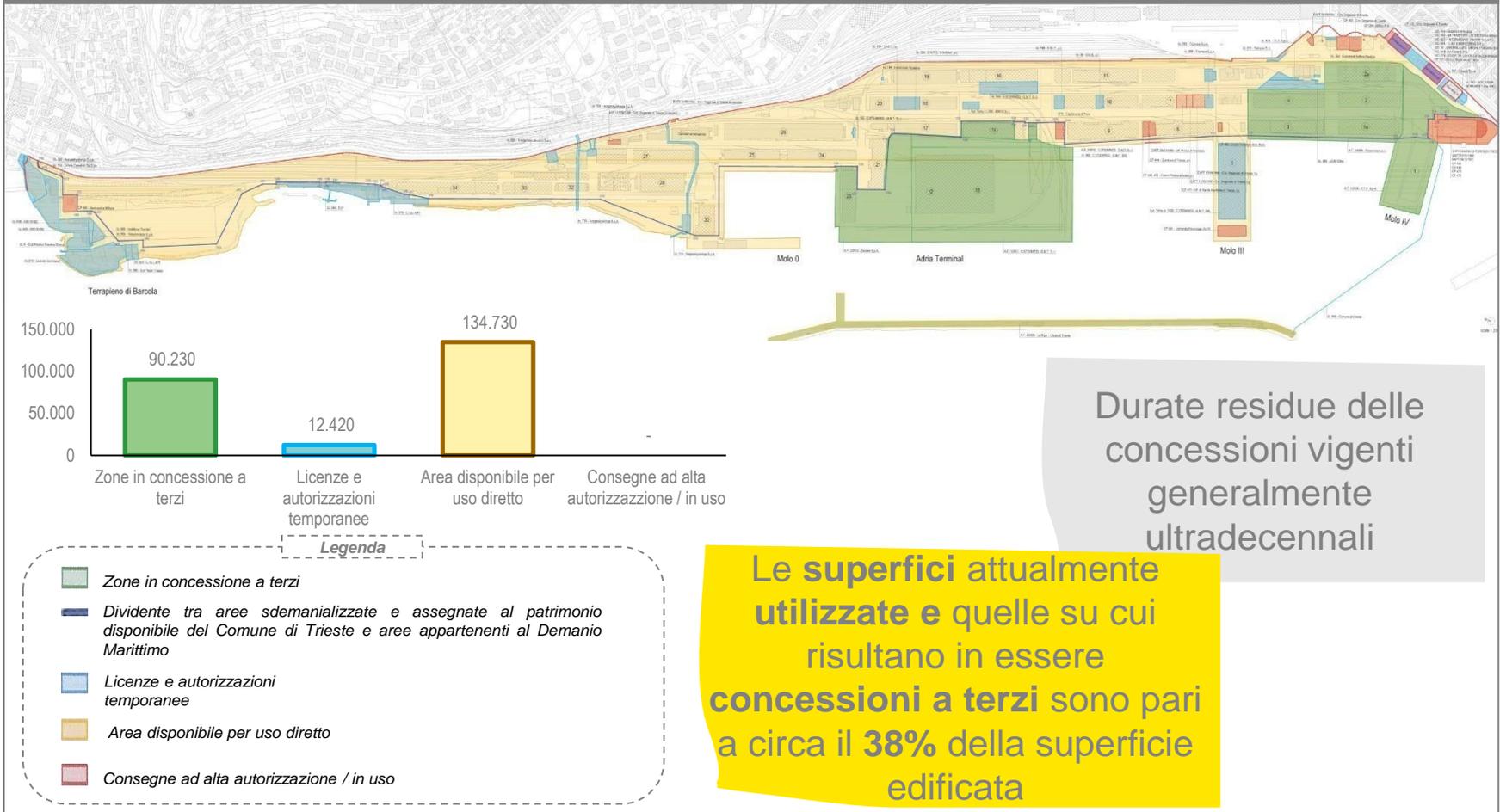
  

Destinazione	ZPU	ZP3	ZRPU	ZPM	ZB	ZTN
Commerciale	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Produttivo		✓				
Nautico		✓				
Intrattenimento		✓				
Direzionale	✓	✓			✓	
Espositivo	✓	✓		✓	✓	✓
Ricettivo		✓		✓	✓	✓
Università/ricerca	✓	✓		✓	✓	
Sportivo/ricreativo			✓		✓	
Moli			✓		✓	
Convegni	✓					

# Sono 134mila i mq disponibili per un utilizzo immediato ai fini della riconversione, liberi da concessioni a terzi

CAP. 3a) Ricognizione fisica e giuridico-amministrativa dei beni

## L'utilizzo attuale degli spazi edificati - Panoramica sull'intera area del Porto Vecchio -



# Gli elementi di sintesi sotto il profilo della ricognizione fisica e giuridico / amministrativa

CAP. 3a) Ricognizione fisica e giuridico-amministrativa dei beni

## AMBITI DI ANALISI

### LE SUPERFICI e GLI UTILIZZI ATTUALI

## ELEMENTI DI SINTESI

- **La superficie edificata** complessiva del Porto Vecchio è pari a ca. **237.400 mq**
- **Ca 90%** delle superfici sono attualmente **non utilizzate**, ca **70%** necessitano di **ristrutturazione**
- Le **superfici attualmente utilizzate** e quelle su cui **risultano in essere concessioni** (demaniali e non) a terzi sono **pari a ca il 38%** del totale edificato, come di seguito rappresentato
  - **Adria Terminal** Conc. 15 anni a C. Steinweg (8,3% tot) *Attualmente Utilizzato*
  - **Magazzino 23** Conc. 10 anni a Saipem (1,3% tot) *Attualmente Utilizzato*
  - **Capannone 1** Conc. 25 anni a TTP (1,6% tot) *Attualmente Utilizzato*
  - **Magazzini 1A/2/2A/3/4** Conc. 90 anni a Greensisam (26,9% tot) *Attualmente Non Utilizzati*

### IL QUADRO NORMATIVO

- È stata licenziata la deliberazione per l'approvazione del nuovo PRG in data 21.12.2015
- I contenuti del nuovo PRG riprendono quanto previsto dal PRP e PRG vigenti (**trasformazione delle funzioni portuali a vantaggio di altre attività più propriamente urbane**)
- Ove esistono concessioni in essere, **prevede il mantenimento delle funzioni in essere fino ad esaurimento e/o collocazione in altro sito portuale**
- Tra le modifiche principali si riscontra **il recepimento del nuovo confine comunale a seguito del processo di sdemanializzazione** del Porto Vecchio

### SDEMANIALIZZAZIONE e PUNTO FRANCO

- **Avviato il processo** di "sdemanializzazione" delle aree da riqualificare (prima deliberazione del 22.02.2016)
- La superficie quindi attualmente di proprietà del Comune di Trieste e ricadente nel perimetro del Porto Vecchio e non comprende i moli, le fasce di rispetto dalla costa e l'Adria Terminal
- **Il prefetto di Trieste dovrà definire con l'Autorità portuale modi e tempi per lo spostamento del Punto Franco**; tale tematica rappresenta un **punto di attenzione** in quanto le concessioni demaniali presenti nel Porto Vecchio attualmente usufruiscono delle agevolazioni derivate da tale regime

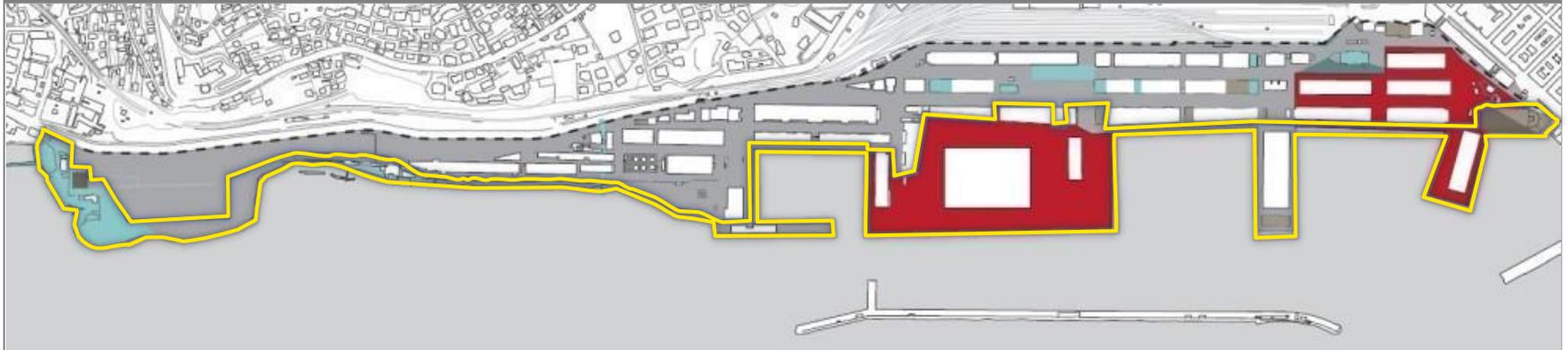
### MODALITÀ di INTERVENTO e VINCOLI

- Ca 89% delle superfici può essere **riqualificata** attraverso Risanamento Conservativo, ca 9% attraverso **Demolizione e Nuova Edificazione (ca 20.800 mq)**
- L'obbligo di sottoporre alla Soprintendenza qualsiasi progetto di riqualificazione (*Vincolo Diretto*) vige su ca 54% della superficie edificata dei manufatti
- La Prescrizione in via generale, volta al preservare l'integrità dei manufatti e che il Ministero ha facoltà di esercitare in deroga alle previsioni degli strumenti urbanistici vigenti, si applica al 72% delle superfici edificate

# Il punto franco andrà ridefinito nel perimetro considerando le potenzialità connesse all'uso per attività non tradizionali

CAP. 3a) Ricognizione fisica e giuridico-amministrativa dei beni

## Are sdemanializzate e aree in regime di punto franco



- NUOVO PERIMETRO DI PUNTO FRANCO - IN FASE DI DEFINIZIONE
- AREE DI PORTO FRANCO NON FORMALMENTE UTILIZZATE DA TERZI
- AREE DI PORTO FRANCO UTILIZZATE DA TERZI TRAMITE AUTORIZZAZIONI TEMPORAE
- AREE DI PORTO FRANCO AFFIDATE A TERZI TRAMITE CONCESSIONI ULTRADECENNALI

La ridefinizione del concept di Porto Vecchio verterà anche **sull'identificazione** di un **nuovo perimetro di punto franco** con auspicabilmente **flessibilità di utilizzo**

Il ripensamento di usi e destinazioni conviverà con la **scelta strategica** di lasciare una **zona di punto franco** all'interno del Porto Vecchio **per utilizzi non tradizionali**

# La fattibilità tecnica ed urbanistica non può prescindere dall'analisi di una serie di fattori

## CAP. 3b) Verifica di fattibilità tecnica ed urbanistica

- ▶ I macro-elementi di cui tener conto per tutti i discorsi legati alla fattibilità tecnica ed urbanistica delle soluzioni strategiche che si deciderà di implementare all'interno delle aree del Porto Vecchio ai fini di una rigenerazione, non può prescindere da una serie di attività propedeutiche che tengono conto
  - di attività legate ad una rivisitazione dello strumento di governo del territorio in coerenza con le direttrici di sviluppo identificate
  - della risoluzione di tutte le tematiche di bonifica ambientale per una risoluzione completa

### 1 Punto Franco

Spostamento a tendere del regime di Porto Franco nelle nuove aree identificate e ridefinizione dei confini del Porto Franco nelle aree di Porto Vecchio fino ad estinzione delle concessioni in essere con durata pluriennale

### 4 Vincoli

Gli adempimenti dovranno salvaguardare l'esigenza di valorizzazione e rigenerazione dell'area assicurando e garantendo il rispetto dei vincoli esistenti in termini di tutela culturale e paesaggistica dei beni, nell'ottica di integrare la rigenerazione con le caratteristiche storiche ed architettoniche del Porto Vecchio

### 2 Governance

Definizione del modello di governance per la gestione della riqualificazione, anche con riferimento ad eventuali modalità di ribaltamento introiti da rigenerazione a servizio di investimenti per il Porto Nuovo

### 5 Modifiche Strutturali al P.R.G.

L'installazione di destinazioni d'uso coerenti con le istanze del territorio e con le direttrici di rigenerazione urbana identificate potrebbero implicare modifiche sostanziali al P.R.G. che, nell'ambito delle linee guida identificate, è opportuno che mantengano un grado di flessibilità a modifiche coerenti con future esigenze oggi non prevedibili

### 3 Urbanizzazione

Opere di urbanizzazione primaria e definizione nuova viabilità di accesso con previsione di Nuovo Piano del Traffico per garantire integrazione delle nuove aree riqualificate con il sistema di trasporto pubblico urbano della città

### 6 Bonifiche e tematiche ambientali

Attività di bonifica da realizzarsi in coerenza con le prescrizioni in materia a seconda del livello di contaminazione di agenti inquinanti riscontrato in edifici e/o aree e tenendo in debita considerazione la tipologia di future destinazioni da installare



# Il nuovo Porto Vecchio dovrà essere quindi aperto, sostenibile, connesso, attrattivo, internazionale...

CAP. 3c) Definizione del concept di intervento e dei possibili scenari

## Le parole chiave del nuovo Porto Vecchio

TECNOLOGICO

E

I

S

U

R

INTERNAZIONALE

S

T

R

I

C

CONNESSO

F

STRATEGICO

U

I

B

L

E

ATTRATTIVO

S

S

T

E

N

I

B

I

L

E



# ...e con un concept di intervento declinato in 5 ambiti di insediamento nei quali prevedere un mix di destinazioni

CAP. 3c) Definizione del concept di intervento e dei possibili scenari

Superficie da  
riqualificare:  
ca. 234.000 mq\*



## AMBITO LEISURE / INTRATTENIMENTO

- ▶ Food Court/Mercato Ittico/  
Retail
- ▶ Parchi tematici
- ▶ Spazi espositivi
- ▶ Attività sportive
- ▶ Intrattenimento
- ▶ Ricettivo

A

## AMBITO PER DESTINAZIONI DI CONSOLIDAMENTO

- ▶ Residenziale
- ▶ Uffici
- ▶ Parcheggi
- ▶ Alberghi
- ▶ Ristorazione
- ▶ Diporto

C

## AMBITO CONGRESSUALE

- ▶ Sale convegni
- ▶ Teatri e/o sale e/o spazi  
per spettacoli

E

## AMBITO NAUTICO

- ▶ Destinazione  
accessorie in termini di  
spazi uffici e/o retail
- ▶ Parcheggi
- ▶ Attività di  
intrattenimento

B

## AMBITO RICERCA E FORMAZIONE

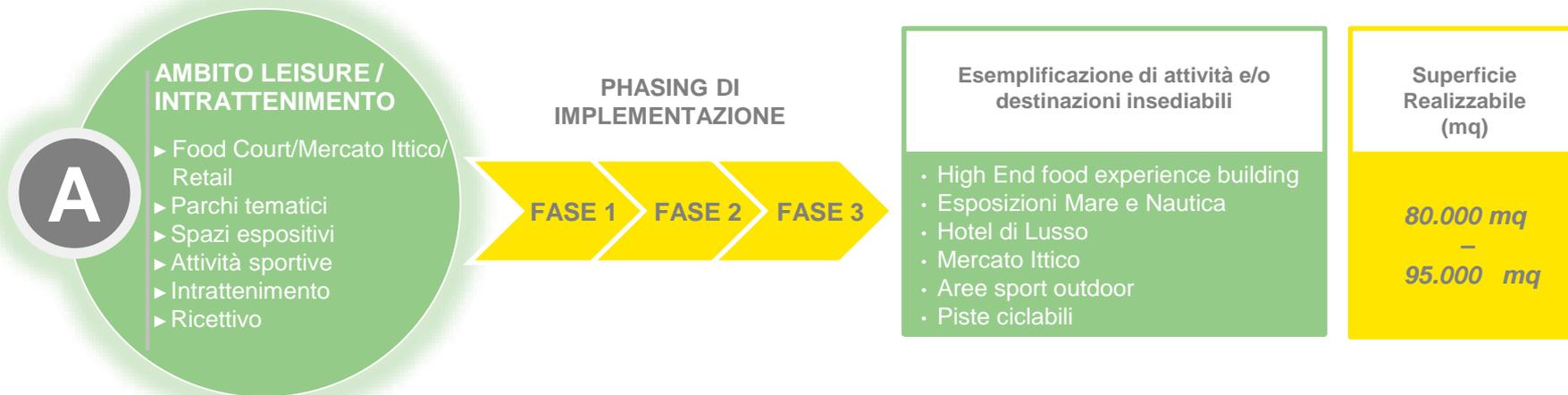
- ▶ Scuole di formazione
- ▶ Attività legate al mondo  
accademico
- ▶ Polo della ricerca
- ▶ Hub innovazione

D

\*La superficie edificabile non tiene conto del Terminal Traghetto ed il Magazzino 26 (già edificati, manterranno la destinazione attuale)

# Ambito più esteso e qualificante per la rigenerazione dell'intera area

CAP. 3c) Definizione del concept di intervento e dei possibili scenari



*L'Ambito Leisure / Intrattenimento costituisce il più vasto in termini di estensione in cui è possibile prevedere l'installazione di destinazioni che fungano da elementi qualificanti per la cittadinanza in termini di utilizzi e fruibilità pubblica, come ad esempio aree a verde, piste ciclabili, jogging path, aree pedonali, elementi iconici (es. Edificio Simbolo, etc..)*

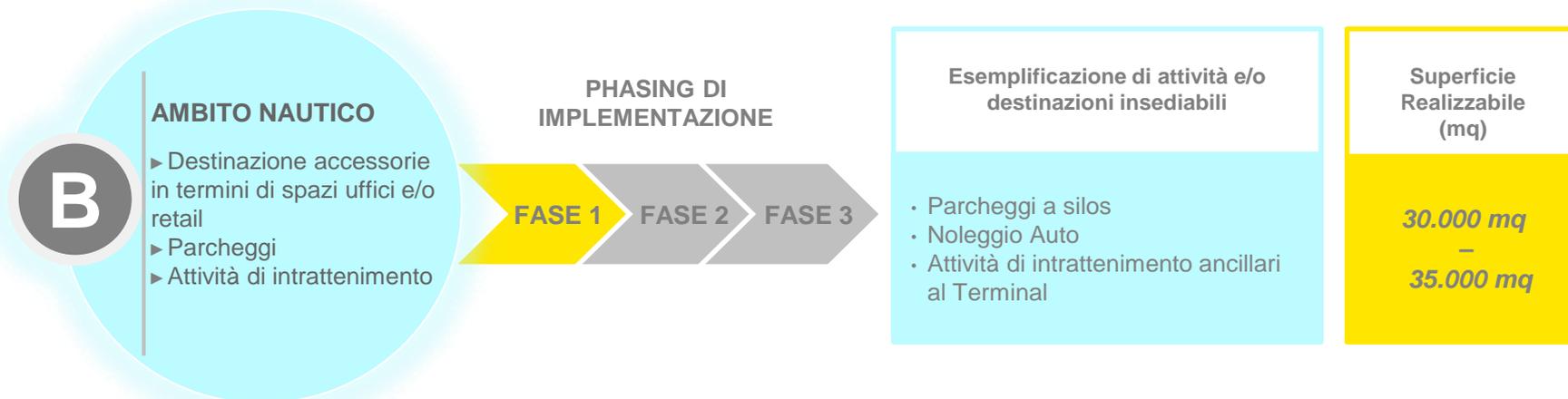
*Inoltre in tale ambito è possibile l'insediamento di destinazioni che fungano da elementi di completamento ed innesto rispetto a quanto oggi espresso dal territorio come, ad esempio, la food court o, mercato ittico, spazi dedicati allo sport, e ricettività*

## POSSIBILE LOCALIZZAZIONE DELLE DIVERSE DESTINAZIONI(\*)



# Ambito focalizzato sulle opportunità legate al potenziamento del traffico passeggeri e dei flussi turistici

CAP. 3c) Definizione del concept di intervento e dei possibili scenari



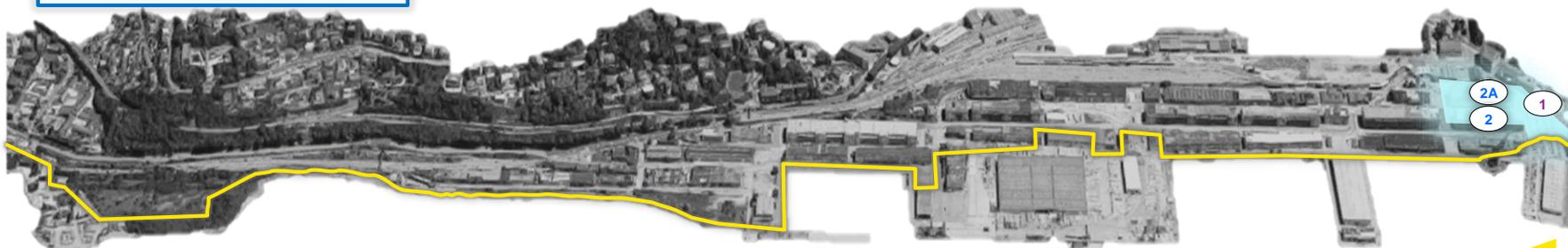
L'Ambito Nautico è focalizzato sul potenziamento del Terminal Passeggeri per un'offerta di collegamenti via mare lungo tutto l'Adriatico, oltre che in supporto del segmento crocieristico laddove se ne presentino condizioni ed opportunità. Di pari passo va potenziata la rete di servizi ancillari a servizio del Terminal Passeggeri in modo tale da supportarne la crescita attraverso lo sviluppo adeguato dell'indotto strettamente correlato. E' opportuno che tali destinazioni siano previste in una fase iniziale dell'intera rigenerazione con l'obiettivo di creare un tessuto ed un indotto su cui andare ad innestare le fasi successive di sviluppo

## POSSIBILE LOCALIZZAZIONE DELLE DIVERSE DESTINAZIONI(\*)

1A Residenziale/Servizi

2 Retail Shops e F&B

1 Servizi/attività ancillari e di supporto al Terminal traghetti passeggeri



# Mix di destinazioni per un sito fruibile 24h, integrato nella città come suo naturale completamento

CAP. 3c) Definizione del concept di intervento e dei possibili scenari

## AMBITO PER DESTINAZIONI DI CONSOLIDAMENTO

- ▶ Residenziale
- ▶ Uffici
- ▶ Parcheggi
- ▶ Alberghi
- ▶ Ristorazione
- ▶ Diporto

## PHASING DI IMPLEMENTAZIONE

FASE 1 FASE 2 FASE 3

## Esemplificazione di attività e/o destinazioni insediabili

- Attività a supporto dell'indotto diportistico
- Ristorazione ed attività Food&Beverage
- Aree a Parcheggio
- Spazi Multiuso
- Spazi ricreativi
- Residenziale / Housing sociale

## Superficie Realizzabile (mq)

60.000 mq  
-  
75.000 mq

L'Ambito di Consolidamento ha l'obiettivo di consentire alle destinazioni realizzate nella fasi iniziali dello sviluppo (spazi di pubblico utilizzo ed identitari, spazi finalizzati ad un utilizzo temporaneo e/o giornaliero), di consolidarsi appunto mediante l'innesco di destinazioni d'uso che consentano di rendere, e far percepire come tale, il sito vissuto 24h e pienamente integrato nel tessuto urbano cittadino come suo naturale completamento ed estensione. L'installazione di funzioni con carattere di residenzialità è da intendersi tanto a supporto dei generatori di domanda (es. nautica, diporto, congressuale) tanto inquadrabile in programmi di respiro sovra locale (L.R. 1/2016 su housing sociale)

## POSSIBILE LOCALIZZAZIONE DELLE DIVERSE DESTINAZIONI(\*)

1A Residenziale

3 Residenziale

4 Retail Shops e F&B

6 Spazio multi uso ricreativo/commerciale/ ristorazione

7 Residenziale

11 Uffici

116 Uffici

117 Residenziale

118 Residenziale

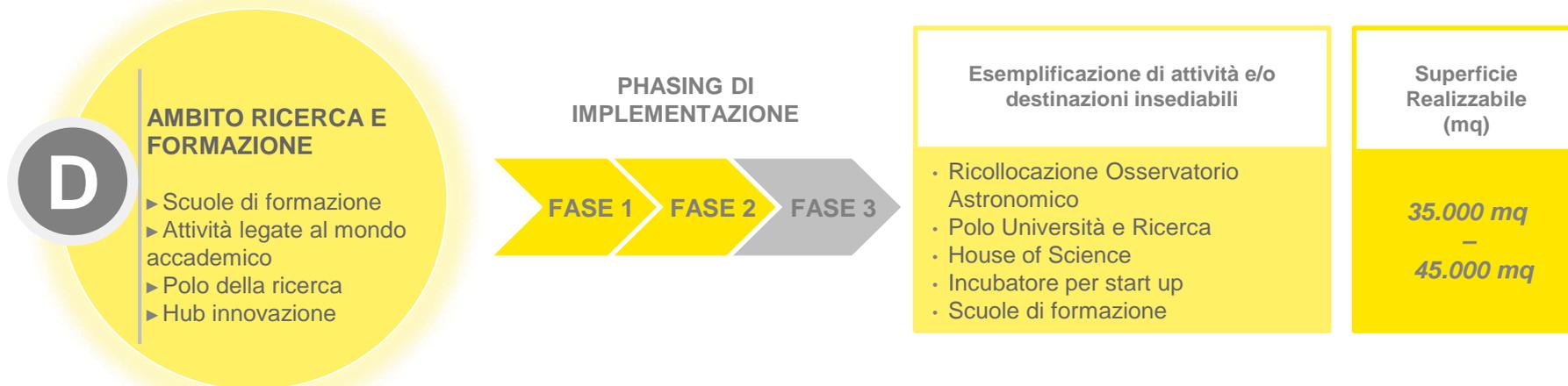
9 Polo dell'Università e della Ricerca (Laboratori e Scientific hub)

10 Polo dell'Università e della Ricerca (Aree didattiche e amministrative)



# Ambito che valorizza la vocazione di Trieste come città della scienza e della ricerca

CAP. 3c) Definizione del concept di intervento e dei possibili scenari



*Nell'Ambito Ricerca e Formazione è previsto l'insediamento di strutture ed edifici legati ai settori dell'università, della ricerca, dell'innovazione, considerata la vocazione della città di Trieste che esprime un numero di addetti/abitante tra i più alti di Europa.*

*Possibile prevedere l'insediamento di attività rivolte alla formazione, indirizzata a fasce di popolazione che necessitano di una ricollocazione sul mercato del lavoro, da agganciarsi eventualmente a programmi di respiro sovra locale. Tali spazi sono destinabili anche a supporto del mondo accademico o come servizi ancillari all'offerta formativa esistente o come nuovi insediamenti derivanti da collaborazioni possibili con università estere; spazi ulteriori per hub tecnologici e incubatori di start-up*

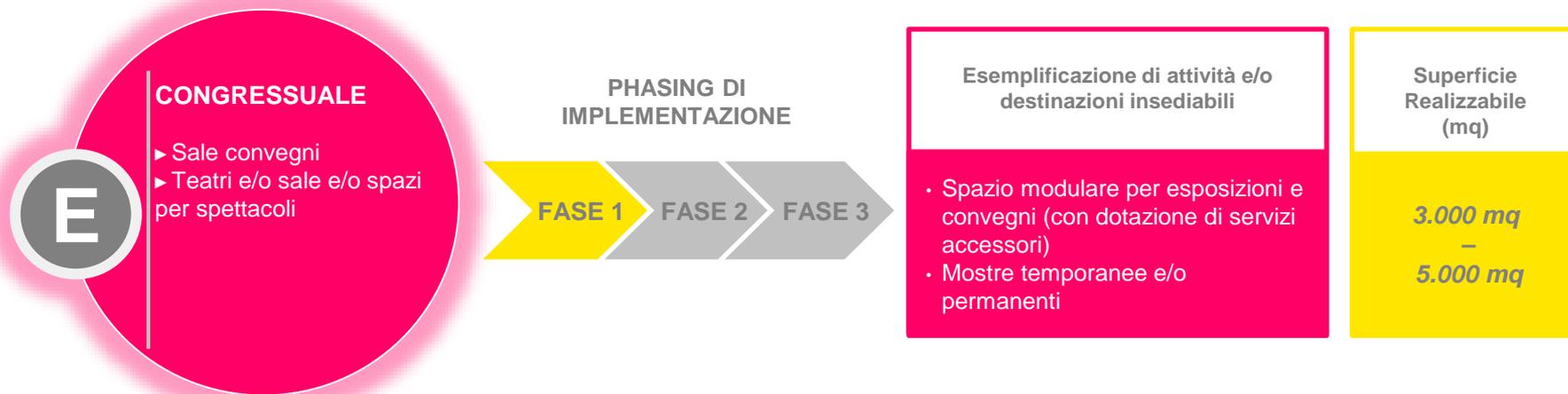
## POSSIBILE LOCALIZZAZIONE DELLE DIVERSE DESTINAZIONI(\*)

- |   |   |
|---|---|
| 16 Polo dell'Università e della Ricerca                 | 19 Residenziale per ricercatori                                       |
| 17 Polo dell'Università e della Ricerca (Area Convegni) | 20 Polo dell'Università e della Ricerca (Start-up development center) |
| 18 House of Science                                     | 80 Polo dell'Università e della Ricerca                               |



# Evoluzione delle installazioni esistenti anche verso utilizzi di tipo congressuale ed espositivo di risonanza

CAP. 3c) Definizione del concept di intervento e dei possibili scenari

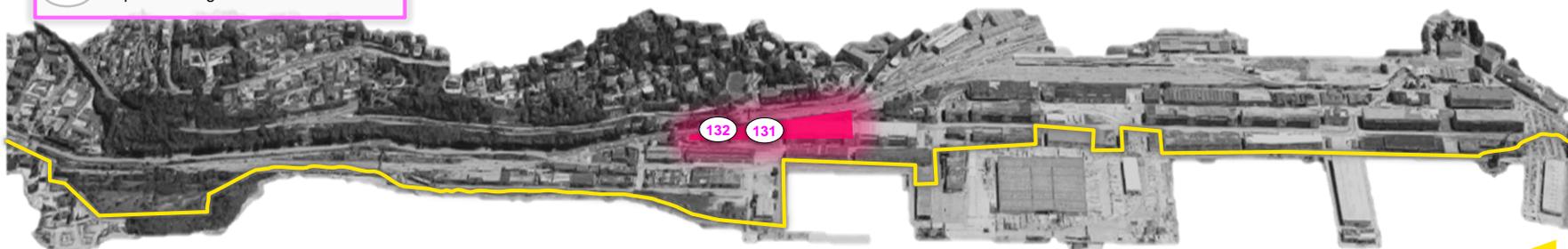


*L'Ambito Congressuale costituisce l'unico parzialmente già riqualificato e in parte anche utilizzato per tali finalità, ricomprendendo il Magazzino 26 e l'ex centrale idroelettrica e l'ex centrale idrodinamica.*

*Lo sviluppo dell'ambito si caratterizza come evoluzione delle installazioni esistenti verso un concept che consenta di ospitare mostre/attrarre congressi di elevata risonanza; è possibile prevedere successivamente l'espansione anche agli spazi del Molo III, soggetta all'esaurirsi delle concessioni in essere nonché ad una ricollocazione dei soggetti che attualmente occupano ed utilizzano il molo.*

## POSSIBILE LOCALIZZAZIONE DELLE DIVERSE DESTINAZIONI(\*)

- 131 Esposizioni legate al territorio (es. museo del caffè)
- 132 Esposizioni legate al territorio



# L'operazione presenta un potenziale economico interessante per promotori pubblici ed investitori privati

CAP. 3c) Definizione del concept di intervento e dei possibili scenari

## I potenziali economici dell'operazione

### Gli investimenti necessari

Determinanti nella fase iniziale, per opere di **infrastrutturazione**, **destinazioni pubbliche**, e di **intrattenimento** al fine di creare le condizioni alla base della **riqualificazione**, **da integrare poi con l'insediamento di attività ad alto potenziale**

### Il potenziale generabile

Di tipo **economico** legato alla **valorizzazione immobiliare** ed al **volano** di crescita e **sviluppo per l'indotto**, con conseguenti **ricadute sociali positive per la cittadinanza e per il tessuto socio-economico**

Creazione di  
**valore**  
attraverso la  
**valorizzazione**  
del **Porto**  
**Vecchio**

Rendere Porto Vecchio la **naturale estensione** della città di Trieste presuppone un processo di **riqualificazione** lungo un **orizzonte temporale stimato in ca 10/12 anni**, in base all'analisi dei casi di benchmark

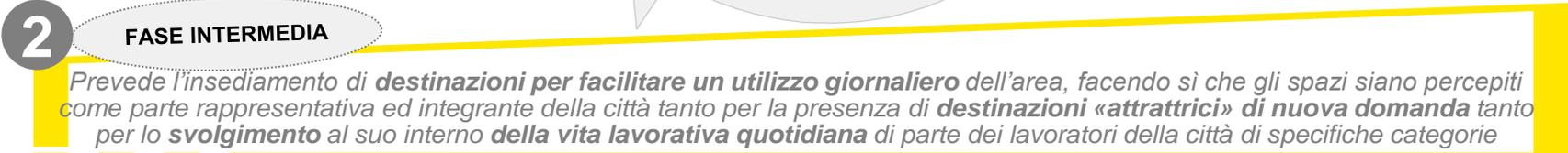
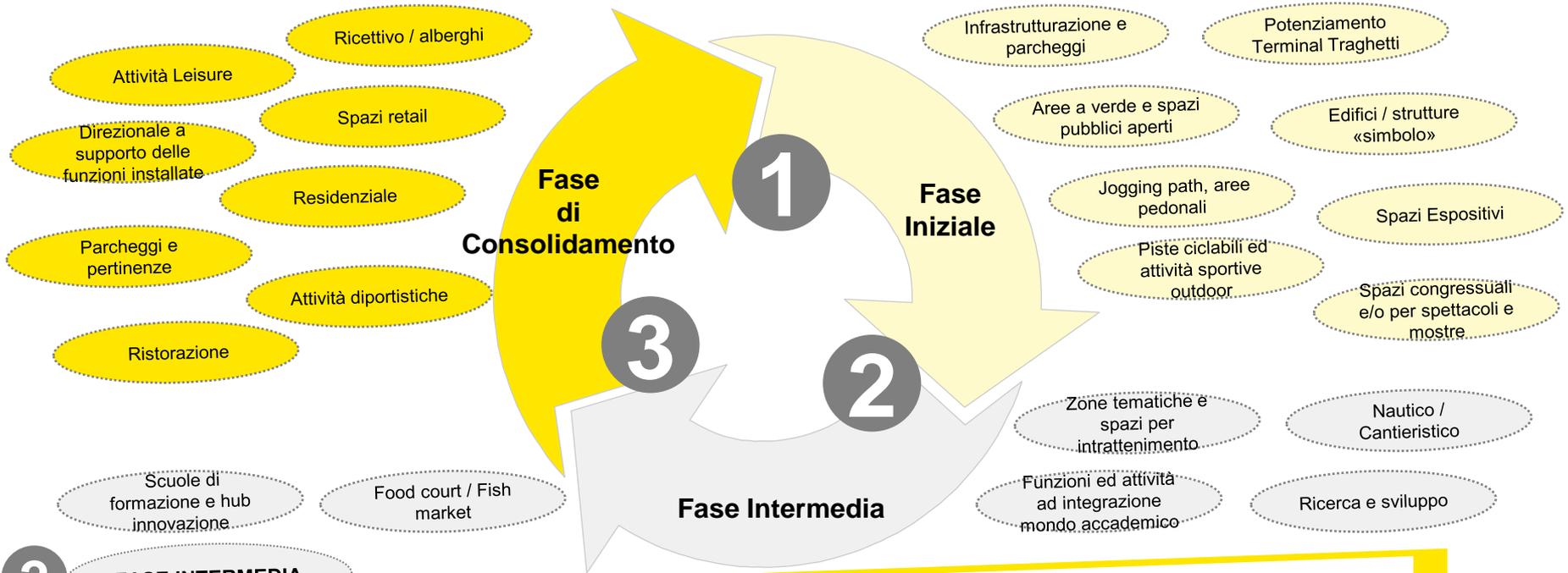
**L'orizzonte temporale**

Una **riqualificazione** con modalità e tempi adeguati crea condizioni di **attrazione di capitali privati** con un **effetto amplificato rispetto all'investimento pubblico**

**L'attrazione di capitali privati**

# L'implementazione del concept si basa su 3 macro-fasi, ciascuna con obiettivi di insediamento definiti...

CAP. 3d) Identificazione del percorso di trasformazione urbanistica e degli adempimenti necessari



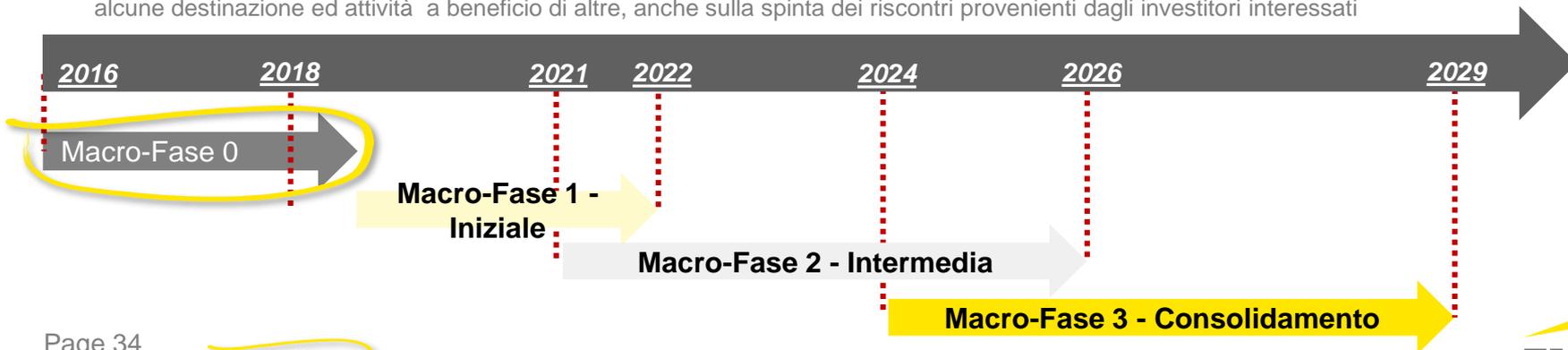
# ...con timing parzialmente sovrapponibile lungo un orizzonte temporale di lungo periodo

## CAP. 3d) Identificazione del percorso di trasformazione urbanistica e degli adempimenti necessari

► L'analisi benchmark ci evidenzia come in tutti i casi di successo di rigenerazione di aree ex portuali vi siano elementi di assonanza in termini di obiettivi di ciascuna macro-fase realizzativa di intervento, a cui va necessariamente anteposta una Fase Preliminare per l'espletamento di tutti gli adempimenti necessari ad inquadrare le linee guida all'interno di un masterplan ed un processo autorizzativo ed attuativo chiaro ed identificato:

- **Fase 0 (Preliminare)** Obiettivo: Fase approvativa - Completamento del Masterplan dell'iniziativa e di tutti i passaggi propedeutici alla fase attuativa oltre alla realizzazione di opere pubbliche propedeutiche alle fasi attuative  
Timing: 24 mesi
- **Fase 1 (Iniziale)** Obiettivo: Fase attuativa - Creare condizioni di accessibilità adeguate ed un tessuto urbano con destinazioni di pubblico utilizzo, ad elevato impatto identitario e culturale e con capacità «attraente» per nuova domanda  
Timing: 48 mesi
- **Fase 2 (Intermedia)** Obiettivo: Fase attuativa - Integrare con attività e destinazioni che rendano l'area utilizzata in pianta stabile dalla popolazione per attività giornaliere ed abitudinarie con frequenza quotidiana e/o agganciate a linee guida, locali e sovralocali, a beneficio della cittadinanza  
Timing: 60 mesi
- **Fase 3 (Consolidamento)** Obiettivo: Fase attuativa – Insiadare attività e destinazioni d'uso che rendano l'area un prolungamento naturale dalla città favorendo la fruibilità della stessa 24h  
Timing: 60 mesi

► Temporalmente le fasi sono da intendersi come sequenziali e, per le fasi a carattere attuativo, parzialmente sovrapponibili. In linea generale, considerato l'ampio orizzonte temporale necessario, le fasi devono essere caratterizzate da una certa flessibilità di implementazione qualora le esigenze future della città, ad oggi non prevedibili, evidenzino scenari mutati che consiglino l'anticipo e/o posticipo dell'installazione di alcune destinazione ed attività a beneficio di altre, anche sulla spinta dei riscontri provenienti dagli investitori interessati





# Il processo di riqualificazione deve essere gestito tenendo conto di 6 principali dimensioni....

CAP. 4a) Modelli di governance e go to market

## Dimensioni

- ▶ Il progetto di riqualificazione del Porto Vecchio di Trieste è strategico e va al di là di un semplice progetto di riqualificazione urbanistica per il grado di attenzione che vi è intorno. La gestione di un progetto così strategico e complesso comporta interfacciarsi simultaneamente con 6 dimensioni interconnesse:

<b>1 Governance</b> Un forte modello di governance è indispensabile per instaurare fiducia tra gli investitori assicurando allo stesso tempo stabilità e flessibilità	<b>4 Marketing e go-to-market</b> L'attività di marketing risulta fondamentale in un progetto che avrà notevoli impatti sull'immagine e sull'identità di Trieste. Le attività di marketing riguardano strategia e posizionamento, comprendendo una comunicazione efficace e strumenti di raccolta delle opinioni degli stakeholder
<b>2 Finanza</b> L'aspetto finanziario dovrebbe combinare il finanziamento pubblico e privato, includendo un budget operativo per il team di controllo	<b>5 Raccolta di opinioni</b> Spesso l'attività di raccolta di opinioni degli stakeholder viene effettuata in modo limitato, ma risulta importante dal punto di vista del risk management, così come il coinvolgimento di soggetti pubblici, che saranno responsabili della buona riuscita del progetto
<b>3 Sviluppo operativo</b> Tale dimensione include tutte le fasi dello sviluppo tecnico, dagli studi tecnici, alla costruzione, fino alla commercializzazione. Include sia destinazioni immobiliari che public amenity	<b>6 Eventi e cultura</b> Definiti come fattori chiave di successo di molti progetti di riqualificazione, le attività di marketing volte alla promozione di eventi e cultura sono fondamentali per accrescere l'attrattiva del progetto già dalle prime fasi di implementazione

# ...da realizzare attraverso 4 fasi logiche sequenziali di analisi, design, implementazione e valutazione

CAP. 4a) Modelli di governance e go to market

## Fasi

- ▶ **Ciascuna fase del progetto dovrebbe essere eseguita sulla base di un processo di analisi, design, implementazione e valutazione**
  - ▶ Anche se ogni dimensione segue il proprio processo, tutte le dimensioni devono essere implementate simultaneamente ed andare di pari passo
  - ▶ La combinazione di tutte le 6 dimensioni ed i 4 passaggi del progetto determina la fase del progetto, come mostrato nella matrice della slide successiva

### Analisi

- Le varie dimensioni del progetto devono essere valutate per definire un punto di partenza

1

### Design

- Partendo da parametri determinati nella prima fase, la strategia può essere ideata e condivisa con gli stakeholder

2

### Valutazione

- La fase di valutazione è fondamentale per le fasi finali del progetto; I progetti strategici devono essere costruiti su un processo che assicura una certa flessibilità pur mantenendo l'ambizione di fondo

4

### Implementazione

- La strategia deve essere implementata lasciando spazi per aggiustamenti successivi

3

# L'iniziativa è fortemente legata ad un modello di governance chiaro, condiviso e stabile

CAP. 4a) Modelli di governance e go to market

## Governance e project management - Fattori critici di successo -

- 1** ➤ **Governance condivisa e specifica**, con un **soggetto unico dedicato** (società di progetto)
- 2** ➤ **Stabilità del meccanismo di governance e del soggetto unico coordinatore** rispetto all'evoluzione dei cicli politici ed economici
- 3** ➤ **Composizione della società/ soggetto unico** con partecipazione dei principali soggetti pubblici
- 4** ➤ **Risorse specifiche dedicate all'attività di project management** (technical skills, funding, link istituzionale, rapporti con investitori potenziali)
- 5** ➤ **Strategic plan condiviso** e aggiornato progressivamente, **gestito** dal **soggetto unico coordinatore**
- 6** ➤ **Procedure operative di affidamento incarichi di appalto** che **garantiscono trasparenza e integrale rispetto delle normative** (in primis, anticorruzione)
- 7** ➤ **Strategia di comunicazione verso l'opinione pubblica** (coinvolgimento stakeholder e cittadinanza)
- 8** ➤ **Strategia di branding** (in logica di riconoscibilità) **condivisa** dai principali **stakeholder**

Fonti: Analisi EY

# Dai casi di successi si riscontrano 3 aspetti ricorrenti riguardanti il processo di *go-to-market*

CAP. 4a) Modelli di governance e go to market

## Go-to-market: attrazione investitori



**Marketing e promotion / go-to-market**

- ▶ Questa parte del progetto risulta strategica per la promozione del sito e i piani di sviluppo
- ▶ Al fine di garantire il risultato di progetto (tempi, programmazione...), sono necessarie attività di marketing e definizione di partnership pubblico-privato

**Ambiti territoriali combinati**



**Combinare due modelli di go-to-market**

**Promozione: campagne marketing e comunicazione**



Definizione di un piano per definire i target e i messaggi specifici, che possono evolvere con il progetto

**Business development**



Incontri pianificati in anticipo, per valutare i fabbisogni degli investitori privati, dei developer e dei clienti/ utilizzatori finali

**Prevedere una policy speciale per i primi investitori**

**Zoom 1: L'investitore «ancora»**

Il primo investitore nel progetto Euromed Marsiglia è stato un fondo pensione tedesco non previsto inizialmente dal team di project management

**Zoom 2: Una pricing policy attrattiva**

L'EPAEM ha gestito una pricing policy attrattiva rispetto per esempio a Barcellona, specialmente nei primi step del progetto

# I 5 aspetti chiave per gli stakeholder pubblici e privati interessati al processo di rigenerazione del Porto Vecchio

CAP. 4a) Modelli di governance e go to market

## Governance e go-to-market dell'iniziativa



Il progetto Porto Vecchio deve essere gestito in modo strategico e multidimensionale



Ogni dimensione del progetto deve essere presa in considerazione nelle fasi di sviluppo del progetto, di durata pluriennale



Nei prossimi mesi, le 3 priorità di Porto Vecchio dovrebbero essere: configurazione della governance, creazione ed approvazione di un masterplan, avvio delle gare per l'affidamento degli studi tecnici



In progetti simili è sempre stata creata una SPV dedicata, ma il grado di coinvolgimento degli stakeholder pubblici è differito da progetto a progetto



Le SPV solitamente condividono funzioni simili:

- **1. Sviluppo strategico:** Le SPV devono definire una strategia, condividerla con gli stakeholder, garantire la coerenza generale del progetto e l'implementazione della strategia complessiva
- **2. Pianificazione urbanistica, preparazione dell'area e sviluppo:** L'obiettivo delle SPV è generalmente quello di valorizzare l'area, oltre a seguire diversi aspetti del progetto
- **3. Coordinamento e management:** Le SPV sono responsabili della realizzazione del progetto nel suo insieme ed esercitano attività di mediazione e coordinamento, anziché di sviluppo immobiliare
- **4. Marketing, promozione e go-to-market:** Le strategie delle SPV solitamente riguardano differenti dimensioni territoriali, combinando due tipi di approcci (promozione/comunicazione e business development), e garantiscono policy privilegiate per i primi investitori

# Il Partenariato Pubblico-Privato può rappresentare un possibile strumento di implementazione

CAP. 4b) Possibili schemi di Partenariato Pubblico Privato



## Vantaggi

- Politica di adeguamento infrastrutturale del nostro Paese limitando l'utilizzo di risorse finanziarie pubbliche con il coinvolgimento di competenze private in tutte le fasi di costruzione, gestione ed erogazione del servizio con un maggiore coinvolgimento dei soggetti finanziatori
- Un trasferimento ottimale dei rischi al settore privato
- Ottimizzare la gestione delle diverse attività necessarie alla realizzazione del progetto
- aumentare il livello di certezza sui costi e sui tempi
- migliorare il legame tra investimenti e risorse finanziarie impiegate

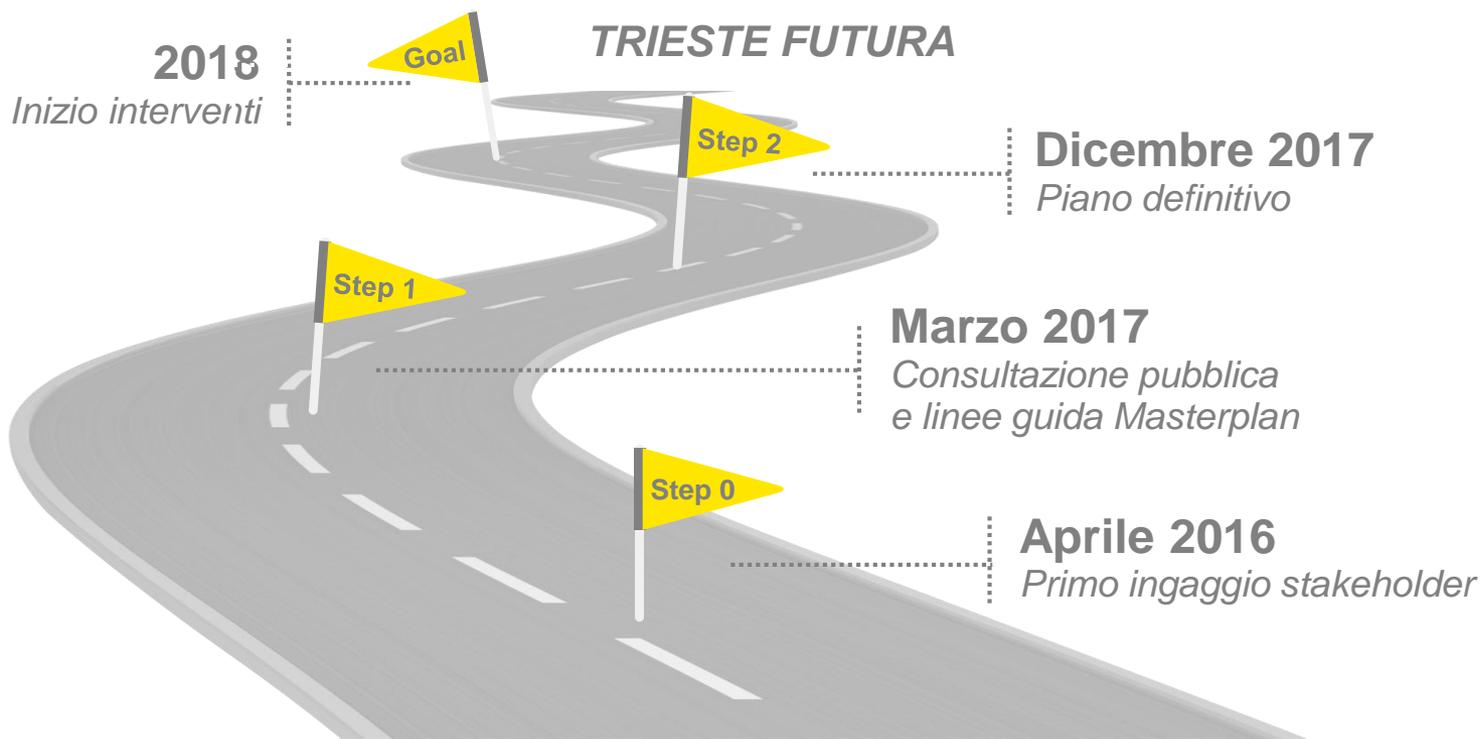


## Svantaggi

- Complessità del procedimento di identificazione ed allocazione dei rischi
- Allungamento dei tempi di avvio dell'iniziativa
- Maggiori costi per la strutturazione dell'operazione
- Rigidità della struttura contrattuale al completamento della fase di negoziazione.

# Nei prossimi mesi, insieme a tutti gli stakeholder ed enti preposti, dovrà essere completato il Masterplan

## Next step



# Elenco firmatari

ATTO SOTTOSCRITTO DIGITALMENTE AI SENSI DEL D.P.R. 445/2000 E DEL D.LGS. 82/2005 E SUCCESSIVE MODIFICHE E INTEGRAZIONI

Questo documento è stato firmato da:

NOME: COSSUTTA WALTER

CODICE FISCALE: CSSWTR56A02L4240

DATA FIRMA: 17/05/2017 10:49:06

IMPRONTA: 90DDE24BC9FDEC9E6094FE875378136D98EAAF65CBA5EA53152521C005C2E2F1  
98EAAF65CBA5EA53152521C005C2E2F1929E5B491711474252675F679175E4D8  
929E5B491711474252675F679175E4D8C5458DC30CFF143B772D9BF1C94363DD  
C5458DC30CFF143B772D9BF1C94363DDDE5E8B5D432F85FEEFAF9D03B5363FEF

NOME: BERNETTI GIULIO

CODICE FISCALE: BRNGLI72L21L424H

DATA FIRMA: 18/05/2017 14:35:47

IMPRONTA: 394A47EC95A8E77D9DB01E5D8DEC8E71D6C585EA32276D5F2A19FA865655F470  
D6C585EA32276D5F2A19FA865655F470DD55D3EB69802BE4C9D6FB1D99A2D069  
DD55D3EB69802BE4C9D6FB1D99A2D069476EA5133AF93E9A02FA87ED170F5F4A  
476EA5133AF93E9A02FA87ED170F5F4A7A7A67C50F738BC14684F225BD7430FD