

# LABORATORIO NAZIONALE PER LA RIGENERAZIONE URBANA 2018

Un quaderno di buone pratiche



PIÙ FUTURO ALLE NOSTRE CITTÀ



**CONFCOMMERCIO**  
IMPRESE PER L'ITALIA



# LABORATORIO NAZIONALE PER LA RIGENERAZIONE URBANA 2018

Un quaderno di buone pratiche

**Confcommercio-Imprese per l'Italia**  
Presidente Carlo Sangalli  
Segretario Generale Luigi Taranto

Publicazione a cura del  
**Settore Urbanistica e Rigenerazione Urbana**  
Direzione Centrale Relazioni Istituzionali e Servizi Legislativi

Aprile 2019



---

**CONFCOMMERCIO**  
IMPRESE PER L'ITALIA

# Carlo Sangalli

Presidente Confcommercio-Imprese per l'Italia



## Prefazione

Ne “Il trionfo delle città” lo studioso americano Ed Glaeser sostiene che la dimensione urbana è l’ambiente naturale del progresso umano e le città sono la nostra più grande invenzione. Allo stesso tempo, inoltre, Glaeser non smette di sottolineare che la vera ricchezza delle città “sono le relazioni, non il cemento”.

E sono le relazioni anche il centro dell’azione associativa di questi anni di Confcommercio-Imprese per l’Italia per la valorizzazione delle città e delle aree urbane condotta a livello territoriale, a livello confederale e, a premessa di tutto, anche dal nostro presidio europeo.

Grazie alla “relazione” con ANCI, in particolare, nel 2015, è nata una vera e propria alleanza; un Protocollo oggi rinnovato e declinato da tante Confcommercio di tutta Italia che ci ha permesso di essere migliori “presidi”, ma anche “protagonisti” più forti del territorio, per intercettare i Fondi Europei, definire nuove professionalità per la gestione delle aree urbane e avviare progetti di promozione delle nostre città, dai centri storici alle aree dismesse.

Il Laboratorio Nazionale per la Rigenerazione Urbana è diventato poi il campo dove mettere a frutto questa relazioni, il banco di condivisione di tante esperienze raccolte in questo volume, che raccontano come prendersi cura delle nostre città significhi allo stesso tempo guadagno sociale e guadagno imprenditoriale.

Non c’è settore economico che più del terziario di mercato abbia interesse nella valorizzazione delle città perché proprio le nostre imprese sono i luoghi dove il cambiamento diventa vita, sono la tenacia delle aree dove non ci si arrende a sentirsi periferia, sono il “presidio sociale” fatto luce e vetrina, sono le insegne dove “storico” diventa turismo e “smart” diventa servizio. Infatti, proprio il commercio, i servizi e in generale le attività del terziario ricuciono le città e i territori, valorizzano la diversità tra città e città, e dentro le città, fanno parte fondamentale di quel capitale urbano che è il sedimentarsi di storie individuali e collettive.

Così alla Confcommercio – voce delle imprese del terziario – spetta il compito, grazie alla collaborazione e alle relazioni, di continuare a trasformare la rigenerazione urbana in rigenerazione umana, a servizio della qualità della vita, della bellezza dei luoghi, della sostenibilità dell’ambiente e del futuro delle prossime generazioni.



# Alberto Marchiori

Presidente delegato da Confcommercio-Imprese per l'Italia  
al Tavolo bilaterale ANCI-Confcommercio



## Commercio e rigenerazione urbana con un approccio europeo

L'importanza della collaborazione, tra i diversi livelli di governo, per attuare politiche in grado di integrare la molteplicità di fattori che incidono sul vivere urbano, è principio fondante dell'Agenda Urbana dell'Unione europea. In linea con tale approccio, Confcommercio–Imprese per l'Italia è impegnata a sostenere lo sviluppo equilibrato delle aree urbane e la rigenerazione delle città, prestando attenzione alla molteplicità dei temi identificati nell'Agenda.

A tal fine, nell'ambito dell'intesa con ANCI, e attraverso le attività del proprio Laboratorio nazionale per la rigenerazione urbana, coordinato dal Settore Urbanistica, la Confederazione ha inteso favorire il confronto fra Confcommercio territoriali e Comuni, coinvolgendo ampi partenariati locali. Durante questo percorso, articolato in quattro tappe sul territorio nazionale e conclusosi a Milano durante Urbanpromo 2018, l'annuale rassegna dell'Istituto Nazionale di Urbanistica, sono state indagate alcune possibili leve di rigenerazione urbana, come innovazione, cultura, sport, turismo e riuso degli spazi dismessi, ma anche temi trasversali di tipo ambientale, legislativo e fiscale. Questi sono solo ad alcuni dei tanti fattori che incidono sulla qualità del vivere urbano e che richiedono attenzioni specifiche, interdisciplinarietà e capacità tecniche e politiche per realizzare piani di sviluppo efficaci.

Le tante buone pratiche emerse, rendono evidente il ruolo centrale delle attività del terziario di mercato nello sviluppo urbano e testimoniano il valore di nuovi approcci e metodi per “fare insieme la città”, attraverso un'acquisita consapevolezza dell'importanza dell'impegno congiunto tra pubblico e privato per una rinascita sociale, culturale ed economica dei centri urbani italiani. Lo scambio di esperienze tra pari, avviato con il Laboratorio, ha generato fertili e spontanee collaborazioni tra Associazioni e Amministrazioni di città diverse, unite da sfide comuni, e favorito il consolidamento di reti che coinvolgono autorevoli attori locali per realizzare quei partenariati necessari a integrare le risorse, locali e nazionali, con i finanziamenti europei. Per tale ragione, la Confederazione ha ritenuto utile abbinare gli incontri del Laboratorio 2018 con gli appuntamenti di approfondimento, sulle politiche e sulle risorse europee, promossi dalla Delegazione Confcommercio presso l'Ue con il proprio *Roadshow* “Dare forma ai fondi” che ha coinvolto i rappresentanti europei delle circoscrizioni italiane.

Questa pubblicazione testimonia la grande capacità propositiva di Confcommercio, e costituisce per me occasione per porgere un caloroso ringraziamento al Presidente Carlo Sangalli, che ha creduto e supportato questo cammino verso la rigenerazione urbana, e alle Associazioni territoriali e agli uffici, per l'impegno profuso su questo tema così strategico per il futuro delle nostre città, dei nostri territori e delle nostre imprese.

# Antonio Decaro

Presidente ANCI - Associazione Nazionale Comuni Italiani



## ANCI e Confcommercio insieme per le città

La crescita generalizzata e indifferenziata delle città, che negli ultimi trentaquarant'anni ha caratterizzato il territorio italiano, ha fatto perdere quella peculiare stratificazione, culturale, sociale e funzionale, alle nostre aree urbane, favorendo invece il diffondersi di quartieri monofunzionali e di grandi contenitori periferici, che hanno risposto all'esigenza di nuovi alloggi, spazi e abitazioni, ma hanno svuotato progressivamente il centro, e in particolare i centri storici, della loro originaria funzione di cuore pulsante delle comunità.

Questi luoghi, spesso abbandonati o degradati, rappresentano nella città contemporanea un ulteriore problema da affrontare, con scarsa identità e insufficienza di servizi ai cittadini, a discapito anche dell'attrattività urbana e della qualità della vita.

Proprio nel tentativo di invertire tale tendenza e consapevoli del ruolo chiave che le città sono invece chiamate a svolgere nei prossimi decenni per lo sviluppo sociale ed economico, non solo italiano ma europeo, ANCI e Confcommercio hanno deciso di avviare, già dal 2015, in diverse realtà locali, collaborazioni orientate a rivitalizzare le città e le sue economie e a rispondere in maniera innovativa ai mutati bisogni delle comunità.

In tal senso, i contributi di chi quotidianamente vive e opera sul territorio sono preziosi per le Amministrazioni comunali. La possibilità di fare rete con gli *stakeholder* locali, e, tra loro, con gli operatori economici, ha rappresentato un valore aggiunto importante, utile ad avviare trasformazioni delle città oculte nelle scelte e attente ai loro impatti sui territori. A innescare, quindi, vere rigenerazioni urbane.

Per realizzare una strategia complessiva di rigenerazione dei centri urbani, che sia economica, sociale e culturale e che salvaguardi e promuova il benessere e la salute dei cittadini, è indispensabile partire dalla fase di co-pianificazione, per valorizzare le esperienze condivise e attuate nei territori. La collaborazione deve essere finalizzata ad affrontare insieme le sfide poste dalla contemporaneità, puntando al recupero di una dimensione urbana collettiva che permetta di affrontare i cambiamenti con coraggio.

Risulta quanto mai opportuno, pertanto, unire le forze con l'obiettivo di trovare insieme la strada per creare maggiore qualità urbana e realizzare città sempre più attrattive e competitive, riconvertendo e rigenerando i tessuti edilizi degradati e sottoutilizzati, qualificando l'esistente, favorendo il mix funzionale ed evitando ulteriore consumo di suolo.

Ben venga quindi una nuova *governance* multilivello che, a livello locale, rafforzi le sinergie e le collaborazioni tra Amministrazioni e portatori di interessi, a livello nazionale, possa contare sull'attenzione del governo nei confronti delle politiche per le città, e infine, a livello europeo, solleciti regolamenti più snelli.

# Silvia Viviani

Presidente INU - Istituto Nazionale di Urbanistica



## Insieme per una nuova urbanistica

A seguito del XIX Congresso dell'Istituto Nazionale di Urbanistica (Cagliari, aprile 2016), l'INU si è dedicato all'implementazione del Progetto Paese, un'iniziativa tesa al miglioramento della qualità della vita dei cittadini, a partire dalla promozione di forme di aggregazione, dalla messa a sistema delle conoscenze e delle proposte e dal coinvolgimento dei tanti soggetti in grado di fornire esperienze, sia di metodo che di contenuti, per integrare la sostenibilità ambientale, economica e sociale nelle politiche urbanistiche.

In tal senso, riteniamo che l'articolazione degli approcci, le soluzioni proposte e le strategie delineate, presentate nel corso del Laboratorio nazionale per la rigenerazione urbana di Confcommercio, costituiscano un patrimonio di saperi e conoscenze, che molto possono contribuire a una nuova stagione della rigenerazione urbana e territoriale. L'evento conclusivo del Laboratorio 2018, svoltosi durante la nostra rassegna annuale Urbanpromo, ha fornito interessanti spunti di riflessione al più ampio dibattito urbanistico sulla visione della città, evidenziando opportunità di sviluppo sociale ed economico per il futuro del Paese. Le tante esperienze presentate hanno mostrato, con la loro rilevante dissimilitudine, il vero punto di forza del Laboratorio: costruire uno scenario complesso da analizzare per trarre indirizzi e orientamenti utili al miglioramento del funzionamento degli organismi urbani. Proprio per questo l'INU non può che confermare il proprio supporto all'impegno di Confcommercio per le città, consolidando ancor più il rapporto di stima e fiducia tra le due organizzazioni.

L'Istituto Nazionale di Urbanistica intende, infatti, sostenere la rete dei soggetti pubblici e privati che operano nella città, favorendo la nascita di un nuovo modello di urbanistica. In questo contesto, Confcommercio ci stimola a riflettere sul ruolo strategico che il terziario di mercato riveste per la vitalità delle città e sugli impatti che le politiche e gli strumenti urbanistici hanno sull'ambiente urbano e, conseguentemente, sul sistema economico, spingendoci a sviluppare proposte a partire dal concetto di centralità della persona, cittadino o operatore economico che esso sia.

A tal fine, crediamo che per rigenerare l'esistente e sostenere la presenza del commercio in città, che è parte integrante della vita urbana, sia necessario orientare la pianificazione urbanistica a favore di una rinascita non solo economica, ma anche sociale e culturale, dei centri urbani, rafforzare il legame con i territori anche periferici, realizzare piani di sviluppo locale capaci di valorizzare le peculiarità dei luoghi, sperimentare nuovi standard qualitativi e, non ultimo, incidere sugli strumenti normativi.

# Settore Urbanistica e Rigenerazione Urbana

**Roberta Capuis**, architetto e responsabile del Settore  
con

**Ilaria Fazio**, architetto

**Manuel Torresan**, architetto

**Paola Profeta**, segreteria di redazione



**CONFCOMMERCIO**  
IMPRESE PER L'ITALIA



## Guida alla lettura

### **Origine**

Questo *Quaderno di buone pratiche* raccoglie le tante idee e proposte scaturite nel 2018 nel corso degli incontri del Laboratorio nazionale per la rigenerazione urbana. Con il Laboratorio, costituito nel maggio 2016, a seguito della sottoscrizione del Protocollo d'intesa tra Confcommercio-Imprese per l'Italia e l'Associazione Nazionale Comuni Italiani (ANCI), l'anno scorso è stata messa a sistema la capacità propositiva delle Associazioni territoriali Confcommercio, e delle comunità e i territori in cui operano, per favorire pratiche di rigenerazione urbana, orientate alla valorizzazione della presenza delle attività economiche nei processi di miglioramento del benessere dei cittadini e di rafforzamento del tessuto imprenditoriale.

Al primo incontro, che ha avuto luogo a Roma, presso la sede nazionale della Confederazione, sono seguiti tre appuntamenti ospitati da altrettante Associazioni di Confcommercio nelle città di Rovereto, Bergamo e Taranto. Il convegno conclusivo si è svolto ad Urbanpromo, annuale rassegna dell'INU, ed è stato coordinato da Iginio Rossi, direttore di Urbanistica Italiana. Tradizione, innovazione, sport, cultura, turismo, regolazione urbanistica e gestione dei servizi commerciali sono stati alcuni dei temi affrontati.

Durante le giornate di lavoro, coordinate dal Settore urbanistica e rigenerazione urbana di Confcommercio nazionale, e coadiuvate da esperti tematici, rappresentanti di Confcommercio territoriali, Amministrazioni comunali, ANCI, organismi pubblici e privati, Istituto Nazionale di Urbanistica, professionisti e studiosi hanno approfondito le opportunità di sviluppare insieme progetti integrati di sviluppo urbano.

### **Finalità**

In linea con l'obiettivo di Confcommercio di favorire la diffusione di una cultura del partenariato che consenta, attraverso un impegno congiunto tra pubblico e privato, una rinascita dei centri urbani italiani, con questa pubblicazione si intende porre al centro del dibattito pubblico nazionale il ruolo delle attività del terziario di mercato nello sviluppo delle città.

Le diverse esperienze raccolte testimoniano, in tal senso, il possibile contributo che le imprese del terziario di mercato possono fornire nella costruzione di un ambiente urbano più vivibile, produttivo e inclusivo. Inoltre, il *Quaderno* si rivolge alle Associazioni del Sistema Confcommercio e alle rispettive Amministrazioni comunali quale strumento di lavoro per elaborare congiuntamente, secondo quanto auspicato dal rinnovato Protocollo d'Intesa ANCI-Confcommercio, nuove soluzioni per il governo dei complessi fenomeni della città contemporanea, anche a partire da casi già sperimentati.



### **Struttura del volume**

Durante il laboratorio, le Associazioni territoriali e gli altri soggetti che con esse collaborano hanno condiviso le proprie esperienze e progettualità, qui raccolte in 45 schede, organizzate secondo cinque aree tematiche, cui corrispondono i capitoli di questo volume, di seguito elencati.

- 1) Tradizione e innovazione: le attività economiche guardano al futuro.
- 2) Attività commerciali al servizio della città: attrattività urbana e inclusione sociale.
- 3) Il turismo come driver di sviluppo: cultura e reti per la crescita del territorio.
- 4) Approccio strategico integrato: la rigenerazione urbana ed economica in sinergia con le Amministrazioni locali.
- 5) Recupero degli spazi dismessi: un'opportunità per la città e le imprese.

Ciascuno di questi capitoli è introdotto da importanti contributi specifici forniti dai dodici esperti tematici che hanno accompagnato il percorso del Laboratorio.

Nel sesto capitolo, Replicabilità, vengono forniti i riferimenti operativi di alcune buone pratiche, descritte attraverso schede di approfondimento, quali base operativa per un'eventuale loro declinazione in altri contesti territoriali.

### **Conclusioni e ringraziamenti**

I progetti emersi in questi anni di sperimentazione delineano un panorama di conoscenze utili ad un'armonizzazione del quadro urbanistico e legislativo nazionale finalizzata al sostegno delle economie urbane. Al contempo, il confronto già in essere tra numerose Confcommercio territoriali e le rispettive Amministrazioni comunali, in linea con il rinnovato Protocollo di intesa ANCI-Confcommercio, consentirà il proseguimento del percorso avviato a vantaggio delle comunità e dei sistemi imprenditoriali.

Infine, si ringraziano tutti coloro che hanno partecipato al dibattito, anche chi - per dovere di sintesi - non è stato possibile citare, e tutti quelli che, a vario titolo, hanno reso possibile lo svolgimento degli incontri nelle diverse città, gli approfondimenti tematici, le visite, le fasi organizzative e le attività divulgative.





## TRADIZIONE E INNOVAZIONE

*Le attività economiche  
che fanno sistema  
e guardano al futuro*





Andrea Granelli  
*Presidente Kanso*  
*società di innovazione*

---

## Città intelligenti italiane

C'è una tendenza storica delle persone a spostarsi verso le città generando un crescente fenomeno di urbanizzazione che appare ormai irreversibile. Le città sono i luoghi dell'innovazione e immaginarne il futuro rappresenta una grande sfida per tutti gli attori che si trovano a operare nel contesto urbano.

L'economia della città è sempre più caratterizzata dall'offerta di servizi che, da tempo, rappresentano la componente più importante del PIL, per ragioni legate alla concentrazione di persone e al moltiplicarsi delle relazioni, anche grazie alla presenza di contenitori culturali. Le città odierne non sono solo il luogo di consumo ma anche quello di produzione di valore: se prima, infatti, la produzione della ricchezza era appannaggio esclusivo delle fabbriche e delle campagne, oggi essa è prerogativa delle città e degli attori economici che, con ruoli diversi, ne divengono la principale garanzia di crescita.

Negli ultimi decenni le città hanno visto sconvolgersi gli assetti tradizionali all'interno del tessuto urbano per effetto dei mutati costumi della società contemporanea, del cambiamento della dimensione demografica e del fenomeno dell'immigrazione, fattori che stanno effettivamente modificando i bisogni della popolazione all'interno delle città. Al contempo, la città stessa si sta trasformando, non solo relativamente all'aspetto della mobilità, o nel suo essere anche luogo di attrazione turistica, ma anche perché è diventata il luogo del lavoro.

La rilettura del ruolo delle città passa, infatti, anche dai cambiamenti che stanno attraversando il mondo del lavoro nella società contemporanea, divenuto molto più ibrido rispetto al passato. Spazi di co-working, incubatori, autoimprenditorialità, *smart work*, telelavoro sono alcuni degli aspetti che caratterizzano le nuove geografie del lavoro a cui la città contemporanea deve saper fornire risposte. La nuova concezione di urbanistica nell'era della rete, non può essere solo finalizzata alla pianificazione degli spazi e delle infrastrutture, ma deve fare i conti anche con i fenomeni che derivano dall'applicazione delle nuove tecnologie, deve saper governare e indirizzare anche questi processi immateriali, sovrapponendoli e integrandoli a quelli fisici. Le nuove tecnologie rappresentano dunque una opportunità ma, di contro, costituiscono anche delle minacce e occorre pertanto soffermarsi a riflettere anche sugli aspetti critici legati, ad esempio, al tema della privacy ma non solo. È necessario, pertanto, così iniziare a riflettere in chiave pianificatoria e non tattica, privilegiando scenari di lungo termine e rispetto a modalità reattive nell'immediato.

Esiste anche un aspetto critico legato al linguaggio. La tendenza ad associare il concetto di "smart" al futuribile rischia di ingenerare un profondo senso di paura e di inadeguatezza, legato all'idea di un cambiamento radicale. Le città *smart* sono sostanzialmente luoghi nei quali si vive meglio. È importante, dunque, lavorare alla

costruzione di un dialogo tra il mondo digitale e il mondo fisico che, ad oggi, sono ancora realtà separate. Probabilmente, l'ambito di ricomposizione può essere il lavoro: il commercio, il turismo, l'artigianato, i servizi, il *welfare* sono i grandi temi che interessano la città e i cittadini e non sono capitoli tecnologici.

Esistono delle infrastrutture particolarmente importanti che oggi caratterizzano le *smart city*: la banda larga che permette di portare connettività ovunque; i sistemi *cloud*, che offrono la possibilità di utilizzare dati in maniera remota; le *smart grid*, ossia le reti tecnologiche dotate di sensori intelligenti che raccolgono informazioni in tempo reale e che possono farci risparmiare, evitando lo spreco di energia e diminuendo l'impatto ambientale; la mobilità logistica innovativa, ad esempio attraverso l'utilizzo dei droni che potrebbe risultare utile nei piccoli centri poco abitati o difficilmente raggiungibili; il grande tema dei sensori. Abbiamo di fronte, quindi, dei grandi capitoli tecnologici che stanno governando e cambiando le città. Ma occorre prima capire come utilizzare la variabile digitale in ambito urbano, facendo il punto su ciò che realmente ci occorre, stabilendo quindi a monte cosa e come infrastrutturare.

Le città italiane non potranno mai rappresentare il modello delle *smart city* offerto, ad esempio, dalle *new town* arabe o cinesi, né possono essere in alcun modo paragonabili a realtà quali Dubai. L'aspetto che forse più caratterizza le città italiane è, infatti, il loro cuore antico, il centro storico e il patrimonio culturale diffuso: più che un limite verso la loro modernizzazione, questa caratteristica è invece una straordinaria occasione per una forte caratterizzazione identitaria e può – anzi, deve – diventare un laboratorio a cielo aperto dove sperimentare le tecnologie e le soluzioni più avanzate.

La sfida pertanto è quella di costruire una “via italiana” che sappia tener presente la tradizione essendo coraggiosamente innovativa, e non semplicemente “imbottendo” le città di tecnologia. Occorre individuare, quindi, un possibile anello di congiunzione tra innovazione e tradizione.

In tal senso, è possibile affermare che la *smart city* non è necessariamente un luogo pieno di tecnologia, bensì una città che ha un cuore *smart* costituito dal terziario innovativo, quello che potremmo definire terziario 4.0, ossia quella parte dei servizi che innova, che rende la città viva, ricca, attrattiva, capace di richiamare a sé talenti, turisti e investitori. Pertanto uno dei papabili obiettivi delle città è quello di rendere possibile il terziario innovativo che è, dunque, il cuore pulsante dell'innovazione urbana. Diventerà fondamentale, quindi, introdurre fattori di cambiamento e cultura digitale nelle aziende, mettendole insieme nei Distretti urbani del commercio rivisitati in chiave digitale e costruendo piattaforme che aiutino i negozi a lavorare meglio aumentando la loro competitività.



Fabio Fulvio

Responsabile Marketing, Innovazione e Internazionalizzazione  
Confcommercio-Imprese per l'Italia

## Commercio fisico e digitale, sinergie possibili

Lo sviluppo del commercio elettronico ha messo in difficoltà molti dei nostri associati con conseguenti ricadute sulle città. Internet ha trasformato il mondo e la crescita esponenziale dell'e-commerce rischia di diventare una vera e propria minaccia per il commercio tradizionale.

Rispetto al tasso di penetrazione del commercio elettronico negli altri Paesi, l'Italia risulta a livelli bassi: il dato nazionale è quantificabile intorno a una media del 6%, considerando l'offerta di servizi e la vendita di prodotti in rete; tuttavia, considerata la prospettiva di crescita inevitabile del fenomeno in un arco temporale relativamente breve, risulta necessaria e quanto mai urgente la ricerca di nuove soluzioni che sappiano trarre vantaggio dal processo di trasformazione in atto, contrastando quegli effetti negativi che già oggi si registrano all'interno del nostro mondo imprenditoriale.

Dall'analisi delle esperienze di altri Paesi emerge che il ruolo del negozio fisico, comunque, non sembra essersi del tutto esaurito: risulta, infatti, che, anche laddove l'e-commerce è largamente praticato, l'85% delle vendite avviene ancora all'interno di un negozio fisico. Di contro, autorevoli esponenti nel campo dell'innovazione, come Marc Andreessen, cofondatore di Netscape, sostengono letteralmente che il "software si mangia il negozio" e che, molto presto, la vendita al dettaglio non avrà più possibilità di resistere poiché la modalità di distribuzione delle merci che caratterizza il commercio tradizionale, con molti piccoli negozi sparsi sul territorio, risulta poco efficiente rispetto alla possibilità di avvalersi di poche grandi strutture in grado di raggiungere il cliente in un qualunque luogo. Inoltre, i negozi così come tradizionalmente concepiti non riescono, per loro natura, a sostenere una riduzione delle vendite del 20-30%. È per tale ragione che in America già si parla diffusamente di *retail apocalypse*, una sorta di deindustrializzazione del settore dei servizi e del commercio, dove vi sono addirittura casi in cui i *mall* fanno causa ai negozi che chiudono al proprio interno, ritenendo tale circostanza determinante in relazione alla perdita di valore del *mall* stesso.

La questione è, pertanto, complessa. Il ruolo del negozio fisico è destinato a mutare ed è necessaria, per quanto riguarda la nostra Associazione, una sempre maggiore collaborazione tra Amministrazioni comunali e Confcommercio locali poiché, come qualcuno all'interno del nostro Sistema ha affermato di recente, "se in un quartiere chiude un negozio il problema è dell'imprenditore, se ne chiudono cinque, il problema è di Confcommercio, se ne chiudono in venti il problema diventa collettivo". Non si tratta più di aiutare il singolo imprenditore a non chiudere, ma di scongiurare il rischio che muoia la città nel suo complesso. Tuttavia, se si guarda all'esperienza e al successo di colossi del digitale quali, ad esempio, Apple e altre imprese della Silicon Valley, ci si rende conto che invece essi, riconoscendo il valore del luogo fisico come

punto di contatto con il cliente, hanno scelto di avvalersi di negozi per la vendita e la promozione dei loro prodotti. Un grande *player* del digitale, quale Amazon, oggi sta investendo nel negozio fisico, avendo già inaugurato una libreria a Seattle e diversi punti vendita AmazonGo, in crescita, in molte città degli Stati Uniti. Se guardiamo all'esperienza della Cina, Jack Ma, il fondatore del colosso cinese dell'e-commerce Alibaba, parla apertamente dell'avvento del *new retail*, ossia quella realtà dove il negozio fisico e il negozio digitale non si contrappongono ma si integrano nell'ambito della medesima attività. Si tratta di una sorta di coesistenza positiva tra on-line e off-line, come nel caso della catena di supermercati Hema, realizzata dalla stessa Alibaba: negozi apparentemente tradizionali, in cui si vive quindi il contatto con il luogo e con la merce, dove però l'acquisto è possibile esclusivamente attraverso l'uso dello smartphone.

Se, pertanto, anche la nostra prospettiva è la medesima, è necessario formare i nostri imprenditori, cominciando con l'insegnare loro che il cambiamento in atto comporta la capacità di sapersi rapportare con due differenti bacini di utenza: da una parte, con il negozio fisico, da arricchire con un ambiente adeguato e con proposte di esperienza "*in-store*" e, dall'altra, con il bacino dell'on-line, che già una parte dei nostri associati ha imparato a gestire anche grazie ai corsi organizzati dalle Confcommercio locali.

Diventa importante, inoltre, imparare anche a distinguere il concetto di "spesa", legato a una esigenza di efficienza, di risparmio e velocità, da quello di "shopping", nel quale il consumatore esprime la necessità di un coinvolgimento emotivo, il desiderio, quindi, di vivere un'esperienza. Una possibile indicazione potrebbe giungere dalle sperimentazioni condotte attraverso alcuni *temporary shop* in Italia: gli imprenditori sono stati qui invitati a conoscere e a prendere confidenza con le tecnologie per il negozio digitale, che aiutano a misurare le *performance* (ad esempio, registratore di cassa intelligente, conta-persone, etc.) e ad avvalersi della consulenza di professionisti per approfondire, ad esempio, la questione del ripensamento delle vetrine. Quest'ultime sono elementi che giocano un ruolo attrattivo fondamentale per l'attività economica ma che meritano altresì di entrare a pieno titolo nell'ambito di un ragionamento sulla rigenerazione di un centro città, al pari di elementi come l'illuminazione pubblica, gli elementi verdi e l'arredo urbano.

Proprio in questo senso i Comuni e le Confcommercio locali potrebbero collaborare realizzando insieme, anche a titolo sperimentale, il rifacimento di una piccola via commerciale, dove spesso sono presenti grandi margini di miglioramento, a partire proprio dalle vetrine dei negozi. Attraverso azioni minute, che comportino costi ridotti, e con un approccio "modulare", ossia i cui effetti siano verificabili di volta in volta, si potrebbe riuscire ad accompagnare con un approccio positivo il cambiamento epocale a cui è sottoposto il settore del commercio e dei servizi, a beneficio non solo delle nostre imprese, ma della città stessa.

# **TRADIZIONE E INNOVAZIONE**

*Le attività economiche  
guardano al futuro*

## **Le esperienze**

Confcommercio-Imprese per l'Italia Bologna

Pietro Francesconi, Funzionario

---

## Negozi digitale 4.0

Il progetto intende cogliere le opportunità messe a disposizione dal digitale per innovare il punto vendita, con l'obiettivo di incrementare le vendite e la competitività delle attività economiche di vicinato.

Riteniamo, infatti, che l'attività commerciale del futuro possa essere una realtà ibrida, in cui coesisteranno luogo fisico e strumenti digitali, e dove, pertanto, sarà possibile accedere sia allo shopping tradizionale, che ad esperienze di acquisto integrate con la rete internet. Il progetto, facilmente replicabile in altri contesti, è caratterizzato da quattro capisaldi: sperimentazione di nuovi prodotti e servizi, uso consapevole e competitivo del digitale, rigenerazione urbana, formazione sul campo.

Si è partiti dal recupero di un negozio sfitto nel centro di Bologna, del quale sono stati rinnovati gli interni (dalle opere di finimento al sistema di illuminazione), trasformandolo in un *temporary store* ad alto contenuto tecnologico, del quale è stata esaminata l'attività a partire dall'analisi dei dati provenienti dalle tecnologie implementate. Tra queste, è stato installato un registratore di cassa che, oltre a provvedere all'invio telematico dei dati di cassa all'imprenditore, invia anche quelli di vendita con una prima analisi che mette in condizione l'imprenditore di poter elaborare strategie di marketing rivolte a un pubblico maggiormente specifico, offrendogli, al contempo, l'idea di cosa sia un controllo di gestione. Inoltre, sono stati avviati una serie di incontri formativi sul tema del digitale, rivolti alle imprese del commercio e dei servizi.

Il progetto, realizzato in *partnership* con diverse importanti aziende tecnologiche, è stato finanziato attraverso risorse proprie dell'Associazione e della Camera di Commercio di Bologna, che ha riconosciuto l'innovatività dell'iniziativa.

Il valore aggiunto risiede nell'essere riusciti a coinvolgere attivamente un buon numero di imprese all'interno di questo *temporary store*, divenuto anche un laboratorio, recuperando e restituendo alla comunità, una piccola porzione di spazio urbano che è stata rianimata e che, tuttora, è occupata da nostre imprese associate che lavorano e sperimentano le tecnologie digitali.

Inoltre, il Negozi Digitale 4.0 si configura come luogo dedicato alla formazione, con un calendario di incontri aperti a tutte le piccole e medie imprese della Città Metropolitana di Bologna, per fornire servizi di consulenza in tema di *social marketing*, acquisizione e gestione di dati (di cassa come di vendita), *visual merchandising* e vetrine interattive.

Per approfondire lo schema organizzativo del progetto, si veda pag. 133.

## LE INNOVAZIONI DEL NEGOZIO DIGITALE 4.0



*La vetrina diventa homepage*



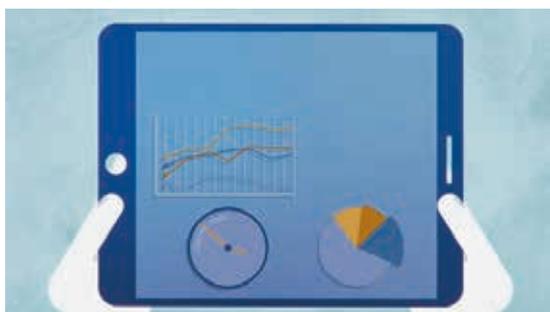
*Allestimento on demand*



*Illuminazione innovativa*



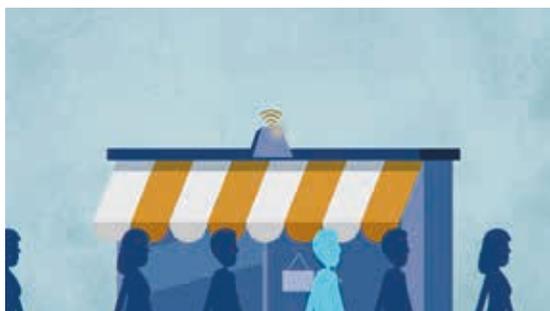
*Registratore di cassa connesso*



*Nuovi strumenti di analisi*



*I dati diventano un tesoro*



*Intercettare nuovi potenziali clienti*



*Il negozio diventa social*

Confcommercio-Imprese per l'Italia Palermo

Patrizia Di Dio, Presidente

## I negozi storici di Palermo per l'economia della bellezza

Il progetto per il riconoscimento dei negozi storici di Palermo nasce dalla volontà di tutelare il patrimonio culturale, identitario e commerciale della città, con l'obiettivo di promuovere e valorizzare quell'economia "della bellezza" con cui il mondo identifica l'Italia, intesa come espressione del *know how* nei settori, ad esempio, del design, della moda e dell'enogastronomia.

L'idea di sviluppo, alla base del progetto, prevede la salvaguardia dell'armonia fra patrimonio storico-monumentale e offerta commerciale, anche in funzione di quella attrattività turistica che suscitano le realtà urbane italiane nei riguardi del visitatore straniero.



Al fine di garantire tale armonia, e anche per mantenere elevata l'attrattività del centro storico di Palermo, l'iniziativa prevede il riconoscimento di "Negozio storico" per locali di tradizione, antichi mestieri di interesse culturale e per botteghe o strutture alberghiere storiche. Obiettivo sotteso del progetto è anche quello di stimolare il Comune affinché proceda alla stesura di un regolamento comunale a favore di tali imprese storiche. Queste attività rappresentano un capitale sociale ed economico unico, teso alla custodia delle tradizioni e al presidio del territorio, che va tutelato e, allo stesso tempo, rafforzato affinché le giovani generazioni proseguano tali attività, o possano trarne stimolo e ispirazione per realizzare qualcosa di nuovo nel solco di questi obiettivi.



*La famiglia Argento è impegnata a custodire e a tramandare l'antica tradizione dell'Opera dei Pupi.*

Il progetto, ideato da Confcommercio Palermo, coinvolge, attraverso la sottoscrizione di un protocollo d'intesa, anche altre associazioni e imprese che a diverso titolo, e in diversi ambiti, operano sul territorio per promuovere e tutelare il centro storico della città. Per ottenere il riconoscimento di "Negozio storico", le attività economiche devono rispondere a determinati requisiti e rispettare quanto



*Il negozio storico “Libreria Zacco” ospita una presentazione nell’ambito della manifestazione “Via dei Librai” tenutasi in centro a Palermo.*

previsto da un regolamento, stilato da un apposito comitato tecnico-scientifico di supporto ai soggetti promotori dell’iniziativa. Il risultato ottenuto è stato di cento istanze presentate e cinquanta accolte, insignite del riconoscimento – a giugno 2018 – durante una cerimonia pubblica, alla presenza anche dell’Amministrazione comunale che ha sposato l’iniziativa, offrendole il patrocinio.

Considerato il successo riscontrato, è stato pubblicato un nuovo avviso e, definito l’elenco finale di questi riconoscimenti, verranno avviate iniziative di promozione e un piano marketing dedicato, anche attraverso i *social network*, per far sì che queste attività riescano a trasformare il valore storico e identitario in opportunità di promozione e di vendita, consegnando a cittadini e turisti un’esperienza d’acquisto unica, fatta di imprese che per storicità dimostrano d’avere solide radici, ma anche lo sguardo al futuro con capacità di rinnovarsi, guardando con coraggio alle sfide che si dovranno affrontare in un mercato sempre più globale e digitale.



*Cerimonia di premiazione dei primi 50 “Negozzi Storici” in Piazza San Domenico, con il Sindaco Orlando che ha consegnato la pergamena “Tessera preziosa del Mosaico Palermo”.*

Trentino Sviluppo

Paolo Pretti, Direttore operativo

## Progetto Manifattura Rovereto: Green Innovation Factory



*Una vista della Manifattura Tabacchi.*

Trentino Sviluppo, società di sistema della Provincia autonoma di Trento, attiva nella progettazione e attuazione di politiche di sviluppo economico, sta riconvertendo il compendio storico della Manifattura Tabacchi di Rovereto, risalente al 1854, in un innovativo *hub* dedicato alla *green & sport economy* che ospita aziende, centri di ricerca e percorsi di formazione universitaria. Nel polo sono già presenti una cinquantina di aziende – dalle start-up innovative ai grandi gruppi industriali – ma anche realtà come Habitech, primo distretto italiano per l'energia e l'ambiente, Green Building Council Italia, il centro di ricerca in bio-informatica Microsoft-COSBI e il Cimec, il Centro interdipartimentale mente-cervello dell'Università di Trento.



*Vista complessiva del progetto, in primo piano il parco pubblico.*

Il progetto prevede il graduale recupero degli edifici ottocenteschi esistenti e la realizzazione di nuove strutture produttive progettate dall'architetto giapponese Kengo Kuma: 26mila metri quadrati di spazi modulari a elevata efficienza energetica e ridotto impatto paesaggistico che ospiteranno iniziative imprenditoriali appartenenti in particolare a tre ambiti strategici: *smart home*, mobilità sostenibile e industria dello sport. Le imprese insediate hanno a disposizione una piattaforma

operativa, composta da servizi a elevato valore aggiunto, competenze e conoscenze specializzate, orientata all'ideazione e alla produzione di beni e servizi innovativi fondati sul valore della sostenibilità economica, ambientale e sociale.

Tre le "anime" che fanno del polo un *hub* unico nel panorama italiano: la presenza delle imprese, della ricerca e della formazione. In particolare i laboratori Tess LAB, promossi da Trentino Sviluppo in collaborazione con Università di Trento e Fondazione Bruno Kessler, pronti nel 2020, rappresenteranno l'interfaccia evoluta tra imprese e mondo della ricerca. Progetto Manifattura ospiterà, entro il 2019, anche il corso di laurea magistrale



*Un'area di co-working destinata alle start-up del settore della sostenibilità che vengono accompagnate nella fase di avvio della propria iniziativa imprenditoriale.*

in Scienze dello sport e della prestazione fisica, frutto della collaborazione tra Università di Trento e Università di Verona.

Il Trentino sta investendo per promuovere la nascita sul territorio di un *cluster* dello sport, sfruttando il fatto di essere, per caratteristiche fisiche e geografiche, una sorta di grande “palestra a cielo aperto” che lo vede, da anni, classificarsi tra le province italiane a più alto tasso di sportività. Lo sport rappresenta un settore in forte crescita anche per il suo potenziale economico e nel 2016 ha contribuito alla crescita del PIL provinciale per il 7%, anche grazie all’ideazione di innovazioni tecnologiche dedicate alla tematica, quali *social network*, *app*, piattaforme informatiche, *big data*, sensoristica, nuovi materiali per vestiario tecnico e attrezzature, alimentazione sportiva e altro ancora.

L’*hub* di Rovereto, ma non solo, si candida quindi a diventare luogo di sperimentazione di prodotti e servizi realizzati dalle imprese della *sport economy*, creando un rapporto sinergico tra le aziende e il territorio, coinvolgendo i cittadini in prima persona quali fruitori e primi *tester* di prodotti e servizi.

PROGETTO MANIFATTURA TORNA ALL'ANTICO SPLENDORE

1854 Nasce la Manifattura Tabacchi, il più grande sigarificio dell'impero austro-ungarico

2018 Il polo cresce con la riqualificazione urbanistica e lo sviluppo di magneti strategici tra cui lo sport

2008 Cessa l'attività. La Provincia di Trento acquista il compendio e decide di dare vita ad un incubatore green: nasce Progetto Manifattura

UN MODELLO WIN-WIN

MANIFATTURA >

- Opportunità
- Imprese
- Innovazione
- Talenti

< CITTÀ DI ROVERETO

- Network
- Infrastrutture
- Stakeholder territoriali
- Stakeholder territoriali

Sviluppo di un **SISTEMA APERTO**, che promuove la cultura sportiva in chiave business

Wearit srl, azienda sport-tech

Carlo Bianchi, Direttore / COO

---

## Un caso di sinergia operativa tra nuove tecnologie e servizi turistici

Wearit è un'azienda *sport-tech* che crea prodotti e servizi intelligenti per l'economia dello sport. Nell'ambito dello Spin Accelerator Italy – *contest*-programma di accelerazione internazionale delle start-up che lavorano su tecnologie e soluzioni per lo sport, con il patrocinio del CONI – l'azienda ha avuto l'occasione di seguire un percorso di accelerazione di quattro mesi nel polo Manifattura di Rovereto, prendendo parte ad attività che vanno dalla formazione al *coaching*, fino all'accesso a tecnologie avanzate. Al termine dell'incubazione, Wearit è risultata la miglior start-up *sport-tech* europea del 2018, aggiudicandosi il premio della prima edizione, che consiste nella possibilità di permanere nell'incubatore, per continuare il percorso di crescita e sviluppo sfruttando appieno i servizi specializzati e le tecnologie presenti nella struttura di Trentino Sviluppo (sul progetto Manifattura, si veda pag. 24).

Gli ambiti di ricerca, sperimentazione e prototipazione della start-up sono stati illustrati in occasione del tavolo tematico del Laboratorio per la rigenerazione urbana di Confcommercio “Sport ed economia, opportunità per la nascita di nuove imprese”, dal quale è emerso che l'utilizzo delle nuove tecnologie è centrale nel favorire un modello integrato capace di collegare i produttori, le destinazioni turistiche e gli appassionati di sport e benessere.

Verso questa direzione si colloca il progetto UPSKI di Wearit, una piattaforma che propone ai comprensori sciistici la possibilità di utilizzare, sulle proprie piste, degli “scarponi intelligenti” e offrire così agli sciatori un'esperienza più divertente e sicura sulla neve, migliorando le *performance*, partecipando a sfide e competizioni, condividendo i risultati sportivi ottenuti con la *community social*. La tecnologia utilizzata in UPSKI dà inoltre la possibilità di rilevare i rischi di incidente e poterli quindi prevenire, aumentando la sicurezza dentro e fuori le piste.

Il progetto è rivolto naturalmente, oltre che agli sportivi, anche alle imprese del settore dei servizi turistici invernali (scuole sci, noleggiatori di attrezzature sportive, società impiantistiche e di promozione turistica, etc.). I dati raccolti ed elaborati - infatti - possono essere utilizzati per creare/fornire servizi e prodotti sempre più rispondenti alle esigenze degli “sciatori avanzati”, o per integrare l'offerta dedicata a coloro che, anche solo occasionalmente, vogliono vivere un'esperienza sulle piste in maniera più divertente e sicura. In tal modo, l'operatore turistico può ampliare l'offerta di servizi, inserendo la tecnologia di rilevamento nell'attrezzatura per un maggior coinvolgimento degli utenti finali.

L'obiettivo è quello di riuscire a proporre una personalizzazione della piattaforma dati e di rendere *smart* l'equipaggiamento sportivo, anche per altre discipline, al fine di promuovere un'esperienza più personalizzata agli utilizzatori finali.

Ascom Bergamo - Confcommercio-Imprese per l'Italia

Oscar Fusini, Direttore

---

## Hermes: un sistema informativo per il commercio

Nell'ambito della rigenerazione urbana, la funzione commerciale non rappresenta solamente un volano per la rivitalizzazione economica della città, ma anche un elemento in grado di contribuire in maniera incisiva al miglioramento della qualità della vita dei cittadini. Negli ultimi anni, l'agire delle nostre Associazioni sta cambiando, non senza fatica, per passare da un atteggiamento di mero adattamento alle decisioni operate dalle Amministrazioni comunali a un ruolo maggiormente propositivo nell'ambito delle scelte urbanistiche che, in definitiva, hanno una fortissima influenza sulle sorti del commercio e, quindi, sulla città stessa. Significativo, in questo senso, è apparso l'ottenimento di una variante al nostro Piano di Governo del Territorio che ha, di fatto, superato culturalmente un modello secondo cui le medie e le grandi superfici di vendita non possano sussistere nei centri città. Riteniamo infatti che, a determinate condizioni, esse possano fungere da attrattori nei confronti del commercio di vicinato. Altresì importante è stata la richiesta, sottoposta e accettata dall'Amministrazione comunale, dell'eliminazione del doppio senso di marcia in una strada ad alta densità commerciale, interessata da un progetto di rivitalizzazione.

In questo contesto si inserisce il progetto Hermes, alla cui base vi è l'idea di canalizzare i bandi regionali "Sto@2020" e "Asset" (per approfondire le iniziative di Regione Lombardia, si veda pag. 83), relativi a misure di sostegno per il commercio, finalizzandoli entrambi verso un'unica progettualità, con l'obiettivo di contrastare la desertificazione in atto nei comuni della provincia di Bergamo.

Avvalendosi dell'opportunità data dall'utilizzo dell'alternanza scuola-lavoro, è stato possibile realizzare, attraverso gli studenti di tre istituti scolastici, il censimento e la mappatura delle attività commerciali attive e inattive per la costruzione di una banca dati che permette di elaborare analisi del tessuto commerciale esistente, in funzione della riqualificazione e riattivazione degli esercizi commerciali di vicinato, in aree in crisi o marginali che necessitano di interventi di rigenerazione urbana.

Per giungere alla creazione di un unico sistema informativo, a cui hanno accesso tutti i soggetti interessati, è stato necessario coinvolgere e stringere accordi con la Regione e con le Amministrazioni comunali. Le prossime fasi del progetto prevedono che le informazioni raccolte, con la mappatura delle zone pilota e implementate nel sistema, vengano aggiornate automaticamente attraverso i SUAP e incrociate con i dati del registro delle imprese, restituendo in tal modo la fotografia dell'esistente, in termini qualitativi e quantitativi. Ciò permetterà di leggere e interpretare il cambiamento e le trasformazioni in atto, valutando l'influenza che talune politiche urbane possono avere sul sistema economico e consentendo di fornire consulenze alle start-up e alle imprese già attive che vogliono riposizionarsi.

*Per approfondire l'implementazione del progetto, si veda pag. 128.*

Ascom Confcommercio-Imprese per l'Italia Provincia di Genova

*Paolo Odone, Presidente*

---

## **Centri integrati di via - Regione Liguria**

L'esperienza dei Centri integrati di via (CIV) sul territorio ligure è nata, quasi vent'anni fa, dall'esigenza di realizzare uno strumento concreto che permettesse di intercettare le risorse europee destinate alla riqualificazione urbana, per realizzare progetti che tenessero conto del sistema commerciale quale elemento imprescindibile per la buona riuscita della rivitalizzazione di un territorio.

Negli anni, si è così rafforzato il rapporto tra attore pubblico e attore privato poiché, da una parte, le Amministrazioni comunali si sono fatte carico dei progetti di riqualificazione urbana e, dall'altra, le aggregazioni di operatori economici, costituite in forma di consorzi, si sono occupate dei complementari progetti di rivitalizzazione commerciale della parte di città interessata. Questa impostazione ha consentito di creare una visione comune e di realizzare progetti unitari e condivisi per il miglioramento della vivibilità e della vitalità della città intera. Inoltre, tale sinergia tra le parti ha permesso al territorio genovese di partecipare a bandi europei, ottenendo risorse pari a circa 7,5 milioni di euro per la riqualificazione dei quartieri e il rinnovamento delle attività commerciali in essi presenti. L'esperienza positiva dello strumento dei CIV è stata resa possibile anche grazie a un protocollo d'intesa sottoscritto nel 2008 e rinnovato nel 2015, che ha creato una serie di convenzioni e agevolazioni con la Pubblica Amministrazione e uno sportello comunale dedicato a tutte le attività e problematiche che i consorzi devono affrontare coordinandosi con l'associazione di categoria di riferimento .

A differenza dei Distretti urbani del commercio, i CIV sono costituiti secondo aree perimetrate e ogni volta che si forma un nuovo Centro integrato di via è obbligatorio fornire tale perimetrazione sia al Comune che alla Regione. I CIV permettono agli imprenditori di essere coinvolti in prima persona nelle fasi decisionali della parte di città in cui operano, attraverso l'espressione di pareri, ad esempio, anche riguardo agli insediamenti commerciali futuri e alle trasformazioni che potrebbero incidere sull'area del CIV stesso.

Allo scopo di continuare a stimolare le aggregazioni sul territorio, andando incontro anche a quegli imprenditori che si dimostrano diffidenti ad aggregarsi nei consorzi, è stata recentemente istituita una forma di "CIV sperimentale". Questa tipologia consente, a un'aggregazione di imprese, di iniziare a lavorare senza obbligazioni straordinarie, per un anno di prova, beneficiando però delle agevolazioni comunali previste per i CIV. L'intento è quello di far sperimentare le modalità operative del lavoro di gruppo, creando i presupposti per ufficializzare nuovi consorzi di via e rendendo gli operatori maggiormente consapevoli dei problemi e delle opportunità che possono essere affrontati con tale strumento. Questa esperienza, nel corso del 2018, ha prodotto risultati positivi, registrando l'ufficializzazione di ulteriori dieci CIV nella città di Genova.

Confcommercio-Imprese per l'Italia Puglia

Giuseppe Chiarelli, Segretario

---

## Distretti urbani del commercio - Regione Puglia

Confcommercio Puglia riconosce i Distretti urbani del commercio (DUC), previsti dalla normativa della Regione, come un'opportunità per realizzare politiche condivise tra i vari soggetti interessati allo sviluppo e alla promozione del territorio. I DUC pugliesi, introdotti dalla normativa regionale del 2008 e riconfermati da quella del 2015, sono strumenti strategici per realizzare progetti condivisi che facciano del commercio il fattore di integrazione.

Nel 2017, la Regione ha emanato un bando per sostenere la creazione e il funzionamento dei DUC. Il bando è riservato ai 165 Comuni (di cui 49 organizzati in Unioni di Comuni) interessati alla loro costituzione e già sottoscrittori del Protocollo d'intesa con la Regione Puglia e le associazioni di categoria del commercio (Confcommercio e Confesercenti). Proprio per sottolineare l'importanza dell'impegno tra gli attori locali, le città, per poter partecipare al bando, devono allegare alla domanda di contributo l'Accordo territoriale di Distretto, per l'attuazione di progetti di valorizzazione commerciale, sottoscritto tra i soggetti firmatari del Protocollo, il provvedimento di Giunta comunale di approvazione del Programma e l'atto di impegno alla costituzione dell'Organismo autonomo di Distretto.

Le risorse complessive, messe a disposizione dalla Regione, per sostenere la prima attuazione dei DUC e per la redazione delle previste pianificazioni strategiche comunali, sono pari a 1.350.000 euro, con spese ammissibili per: studi e analisi per l'elaborazione del Documento strategico del commercio dell'area del DUC, regolarmente adottato, senza il quale non vi è l'erogazione del saldo finale; assistenza per la definizione del Programma di Distretto e del piano di attività; formazione diretta alle imprese per la diffusione delle attività del DUC; organizzazione di eventi e incontri.

Inoltre, sono ammesse spese volte a sostenere integralmente la creazione di infrastrutture tecnologiche per la realizzazione di *data analytics hub* e servizi comuni e, a tal proposito, Confcommercio sta realizzando una piattaforma multicanale (web e mobile), denominata SmartDUC, attraverso la quale qualsiasi utente potrà accedere a informazioni e dati di utilità generale, relativi a ciascun DUC pugliese, come: informazioni relative a eventi, dati meteo, orari delle attività economiche, etc.; servizi di marketing per la promozione del territorio e del sistema delle imprese; percorsi di partecipazione attiva della cittadinanza; servizi di geolocalizzazione delle imprese del DUC; piattaforma tecnologica per la raccolta e l'elaborazione dei dati.

Distretti del Commercio di San Pellegrino (BG) e Clusone (BG)

*Oliviero Cresta, Manager di distretto*

---

## **Distretti del commercio - Regione Lombardia**

L'esperienza delle Lombardia sui Distretti del commercio è nata nell'agosto del 2008, con un primo bando regionale che individuava nel commercio un elemento strategico e trainante per lo sviluppo economico e la crescita sociale del territorio. Già a partire dall'anno successivo, la Regione ha riconosciuto i Distretti in modo permanente e tuttora essi possono essere istituiti anche in assenza di uno specifico bando regionale. Complessivamente, la Regione ha investito molto su questa forma di gestione, stanziando, in dieci anni, 85 milioni di euro. Ad oggi, sono operativi 200 distretti di cui 147 "diffusi" (composti da almeno 3 comuni) e 53 "urbani".

Per quanto riguarda gli aspetti di gestione, la Regione non ha imposto un modello, lasciando volutamente autonomia ai Distretti, ma l'esperienza ha mostrato che, per una gestione più snella delle iniziative e delle attività, sono due le due tipologie di *governance* che funzionano meglio: quella più diffusa della costituzione in associazione non riconosciuta e quella dotata di un manager di distretto.

La prima fattispecie, in Lombardia, è sempre formata da Comuni e associazioni di categoria, con l'eventuale partecipazione aggiuntiva della Camera di Commercio o di altri *stakeholder*. Questa forma di partenariato presenta indubbi vantaggi gestionali poiché, in sua assenza, le specifiche iniziative del distretto dovrebbero essere inserite nel bilancio comunale, con conseguenti maggiori difficoltà di implementazione. Naturalmente anche l'associazione, utilizzando risorse per la maggior parte pubbliche, effettua verifiche e scelte economicamente vantaggiose per le forniture di beni e servizi, ma con modi e tempi molto più reattivi nel cogliere occasioni e operativi nella realizzazione dei progetti.

Ancor più facilitata risulta la gestione nei Distretti che si sono dotati di un manager, soggetto che fornisce un supporto aggiuntivo fondamentale in termini di competenze (è una figura professionale riconosciuta in Lombardia) e che svolge un'attività di coordinamento *super partes* in quanto, rappresentando tutti i soggetti sottoscrittori dell'Accordo di distretto, deve bilanciare esigenze che a volte sono fra loro contrastanti. Il lavoro del manager, retribuito per la propria attività, permette ai Distretti che ne sono dotati di operare con maggiore velocità rispetto a quelli che possono contare solo sulle risorse umane dei Comuni o delle associazioni di categoria.

È importante ricordare, infine, che il distretto è un luogo di concertazione e, per tale ragione, gli aderenti devono essere disponibili al dialogo e al confronto con gli altri soggetti presenti al tavolo, con l'obiettivo di coordinarsi e ottimizzare le energie e le risorse, ad esempio evitando sovrapposizioni di iniziative, uniti dal fine comune di far crescere le città e le loro economie

*Sul tema dei distretti del commercio lombardi, si veda anche pag. 83.*

Unascom - Confcommercio-Imprese per l'Italia Associazione provinciale di Treviso

Francesca Mureri, Funzionario

---

## Distretti del commercio - Regione Veneto

L'esperienza dei Distretti veneti prende il via con la fase propedeutica dei "Programmi integrati di gestione e riqualificazione dei centri storici e urbani" promossi da Regione Veneto nel 2012 (DGR 2741) mentre, nel 2014, vengono finanziati i primi progetti pilota finalizzati all'individuazione dei Distretti del commercio veri e propri. Precedentemente in alcuni comuni si erano già costituite associazioni di via, che si sono poi ulteriormente strutturate in associazioni pubblico-private, intravedendo, nell'aggregazione degli attori locali, un'opportunità per lavorare insieme sui temi di comune interesse, sperimentando così, ancor prima delle iniziative regionali del 2012 e 2014, il concetto di rete e di *governance* condivisa del territorio.

Il modello del Distretto del commercio, recepito formalmente nel cosiddetto Statuto delle Imprese (L. 180/2011, art. 5 c. 1 lett. e) si differenzia, naturalmente, da queste prime spontanee forme di aggregazione, ed ha come caratteristica quella di valorizzare la funzione sociale del commercio e l'azione rivolta allo sviluppo del sistema economico, grazie anche alla figura del manager di distretto.

L'opportunità data dal bando regionale del 2014, a cui Treviso ha partecipato classificandosi tra i primi posti per i contenuti del progetto, ha permesso sia di testare una gestione manageriale del Distretto, poiché il bando prevedeva espressamente l'individuazione di tale figura, sia di rafforzare le sinergie con l'Amministrazione comunale per avviare ragionamenti condivisi sulla pianificazione urbana e territoriale. Il dialogo con l'Amministrazione ha consentito, inoltre, di focalizzare, all'interno del Programma di Distretto, i punti essenziali per il suo sviluppo futuro:

- creazione di un modello stabile di gestione e sviluppo del centro storico e urbano, in cui sono incluse anche le questioni legate alla gestione delle periferie;
- miglioramento dell'accessibilità e sviluppo della mobilità sostenibile;
- incentivazione delle politiche di riuso temporaneo dei negozi sfitti, in accordo con le finalità del Protocollo nazionale ANCI-Confcommercio (sottoscritto anche dalla città di Treviso), con quanto previsto da un accordo locale con Confedilizia e quanto si sta portando avanti con le altre associazioni dei proprietari immobiliari;
- sperimentazione di tecnologie innovative nella gestione dei servizi e nell'analisi dei flussi commerciali, valorizzando la centralità del dato, la sua condivisione mediante piattaforme tecnologiche e implementando le banche dati già esistenti (SUAP, Ufficio urbanistica del Comune, CCIAA) per favorire letture del territorio e dei suoi fenomeni caratterizzanti che aiutino l'operatività del Distretto.

Affinché questi punti si traducano in azioni concrete e il sistema distretto possa fare quel salto di qualità necessario per diventare uno strumento di *governance* che vada oltre la programmazione di attività di animazione, è necessario lavorare concretamente su quattro piani contemporaneamente: Pubblica Amministrazione, imprese, fonti di finanziamento e partner tecnici. L'obiettivo è quello di attuare nuove strategie di sviluppo sostenibile che diano vita alle *smart city*.

Confcommercio-Imprese per l'Italia Provincia di Vicenza - Mandamento di Schio  
 Nicola Minelli, Manager di distretto (Iscom group)

## Cuore di Schio: un distretto per liberare energie positive

“Cuore di Schio” è un percorso di valorizzazione del centro storico di Schio, città di 39.000 abitanti in provincia di Vicenza, che ha preso avvio alla fine del 2014. Il progetto, sviluppato dal Comune con la collaborazione delle associazioni di categoria e degli operatori economici del territorio, ha beneficiato di due importanti co-finanziamenti regionali (Programma integrato e Distretti del commercio). Il primo pari a circa 170mila euro a fronte di una spesa complessiva di circa 400mila euro e il secondo pari a circa 250mila euro a fronte di una spesa complessiva di circa 700mila euro. In estrema sintesi, gli interventi hanno riguardato la riqualificazione dello spazio pubblico, la riqualificazione degli esercizi commerciali e lo sviluppo di azioni di gruppo, marketing e comunicazione per la promozione e valorizzazione del centro storico. Il percorso è stato coordinato da Iscom group – risultato vincitore della gara indetta dall’Amministrazione per l’individuazione del manager di distretto – e ha visto la costituzione di una cabina di regia, volutamente “leggera”, luogo di concertazione cui prendono parte Comune, associazioni di categoria e imprenditori. L’opportunità di questi bandi ha consentito di avviare una gestione innovativa del processo: la presenza di una professionalità esterna al territorio – percepita come soggetto competente e *super partes* – e l’organizzazione di incontri, anche “informali”, con gli imprenditori hanno consentito di creare un meccanismo di coinvolgimento maggiore rispetto alle tradizionali riunioni, contrastando la demotivazione che, in passato, aveva tenuto lontano i commercianti dalle attività di rilancio del centro città.



Nel settembre 2016, l’Ascom di Schio e diciassette imprenditori hanno fatto nascere l’associazione “Cuore di Schio”, soggetto operativo deputato a realizzare i progetti decisi dall’associazione stessa, in collaborazione con l’Amministrazione comunale. Nel dicembre 2017, la fine delle attività previste dal progetto regionale – e delle relative risorse – ha coinciso con un momento di riflessione sugli incoraggianti risultati ottenuti. A differenza di quanto accaduto in altre realtà, a Schio c’è stato un proseguimento, facilitato anche dalla scelta di far contribuire economicamente gli operatori alle iniziative già durante il periodo di finanziamento pubblico. Sostegno a questa decisione è giunto anche dall’Amministrazione, che ha prorogato l’incarico del manager – il cui costo è stato ripartito tra Comune e Cuore di Schio – sino a fine 2019. Nel frattempo, l’Associazione ha strutturato e approvato un piano annuale delle attività, sulla base del quale anche aziende industriali e artigianali locali sono divenute sponsor stabili; in tal modo si sono raccolte importanti risorse.

Per incentivare il percorso è stato decisivo l’appoggio dell’Amministrazione, la capacità di ascolto, la concretezza delle azioni e l’attenzione a valorizzare le “energie positive” degli operatori creando così un clima di fiducia e cooperazione, facendo salire, nel 2018, a cinquantotto il numero di soci.



Casa del cuoio, piazza A. da Schio 20



Bar Due Mori, via Pasubio 20



Xoccatò, via Pasubio 59



Erboristeria di via Sarco, via Pasubio 82



Strobo Sport - via Capitano Sella 8



Kruder, via Garibaldi 5

Sabato 5 MARZO  
Nel Cuore di Schio

# Sbaracco

Il Festival delle Occasioni

PROMOZIONI e SCONTI SPECIALI da parte di oltre 40 attività



AL LEONCINO - PIAZZA GARIBOLDI 4



BENETTON - VIA CAPITANO SELLA 7



DUE SPADE - VIA CARDUCCI 12



CARTOLIBRERIA SANTACATERINA - VIA PATRINO 10



FARMACIA TELLA - PIAZZA DOTTI 3



GIUGLIEMI UOMO - GALLERIA LANDTURU 11



MAX SPORT - VIA PATRINO 11

QUESTA ATTIVITÀ SI MERITA UN

# GRAZIE!

DITECELEO ANCHE VOI...

## MERRY CHRISTMAS

APRILE SERVIZIO DEL COMMERCIO E DEL CONSUMO PROTEGGE I CONSUMATORI E GARANTISCE LA SCELTA DI UN SERVIZIO E DI UNO DEI MIGLIORI PRODOTTI. PER INFORMAZIONI SULLA SCELTA DI UN SERVIZIO E DI UNO DEI MIGLIORI PRODOTTI, VISITATE IL SITO WWW.PROTEGGIILCONSUMATORE.IT

PICNIC DI SAN PIERO

cuore di Schio

prima edizione 30/06/2018



In abbinamento alle consuete attività associative di riunione, formazione, aggiornamento e animazione, la gestione di Cuore di Schio ha dato molto spazio al coinvolgimento degli imprenditori e alla loro presenza sui social network, con effetti positivi sulla partecipazione e sulla visibilità delle iniziative.



## ATTIVITÀ COMMERCIALI AL SERVIZIO DELLA CITTÀ

*Attrattività urbana  
e inclusione sociale*





Roberto Ravazzoni

*Professore Ordinario di Marketing Distributivo  
Università di Modena e Reggio Emilia*

## **Commercio e centri storici: verso un modello di gestione integrata**

Un importante prerequisito, che risulta fondamentale nell'affrontare la questione della rivitalizzazione di un centro storico, è rappresentato dalla consapevolezza della complessità che caratterizza tale articolata realtà. Il tema del rilancio di un centro storico non può essere riconducibile esclusivamente all'individuazione delle azioni da porre in atto, ma anche alla questione di chi debba assumersi l'onere di occuparsene. Meno complicata appare la rivitalizzazione di una singola attività economica, indipendentemente dalle sue dimensioni, dove l'imprenditore può avvalersi del supporto di figure professionali specifiche, preposte a tale funzione. Al contrario, l'approccio alla rivitalizzazione di un centro storico risulta questione decisamente più ampia, poiché si ha a che fare con una realtà multiforme all'interno della quale sono racchiuse "molteplici anime": commerciali, terziarie e non solo. E' necessario, pertanto, provare a immaginare il centro storico come un "prodotto" unico e pluridimensionale, all'interno del quale sono attivamente coinvolti tanti diversi soggetti che partecipano tutti insieme alla sua vitalità, esercitando ognuno un proprio importante ruolo.

Negli ultimi tempi, significativa è stata la riduzione del numero di negozi in sede fissa nelle città italiane, che ha riguardato in maniera ancor più incisiva i centri storici. Per tale ragione, appare necessario un ripensamento generale e condiviso, tra tutti gli attori coinvolti, a partire dalle Amministrazioni Comunali, del ruolo dei centri storici, affinché sia possibile conferire loro nuova attrattività, sapendo rispondere anche alle mutate esigenze dei consumatori e ai cambiamenti in atto nel sistema commerciale, in relazione, ad esempio, al commercio digitale e al rapporto tra esercizi urbani di vicinato e grandi strutture commerciali extra urbane.

Al contempo, bisogna notare come, negli ultimi anni, ci sia, tra cittadini residenti e turisti, una "riscoperta della prossimità", che porta a nuovi modelli di acquisto legati alla valorizzazione dei prodotti tipici locali e all'attenzione alla storia dei luoghi e alle tradizioni, che potrebbe tradursi in un'importante opportunità di rilancio per i centri storici italiani. Tuttavia, affinché la ripresa possa essere davvero tale, è necessario che gli operatori economici, localizzati nei centri, prendano coscienza dell'importanza di "fare rete", guardando a sé stessi non più come singole realtà imprenditoriali bensì come parti fondamentali di un progetto più ampio che ha per obiettivo finale quello di rivitalizzare e rendere più attrattivo il centro storico. Di conseguenza, diventa necessario prevedere una regia unitaria e concertata degli interventi che verranno posti in essere, al fine di creare sinergie tra gli attori coinvolti, gestendo anche eventuali conflitti, e prevedendo percorsi formativi affinché si possa, gradualmente, acquisire piena consapevolezza sulla circostanza che collaborare è, di fatto, un nuovo modo di competere. Ad esempio, le attività economiche del centro storico potrebbero (o meglio dovrebbero) organizzarsi in un consorzio, prevedendo

la realizzazione di attività collettive di animazione e promozione o di servizi offerti in comune al cittadino-consumatore, come l'offerta di un servizio di consegna merci a domicilio, avvalendosi di un unico partner (magari una cooperativa di giovani, dotati di mezzi elettrici/ibridi), o la sperimentazione di nuovi prodotti e servizi tecnologici a disposizione di tutte le imprese consorziate.

In altre parole, il centro storico va del tutto "ripensato" come un Centro commerciale naturale. Per questo, occorre la costituzione di un tavolo di concertazione, in cui l'Amministrazione comunale assume il ruolo di regia e il compito di delineare un piano strategico condiviso, di medio-lungo periodo, che metta a sistema anche tutte le risorse disponibili, pubbliche e private. E' auspicabile anche prevedere un comitato di coordinamento del centro storico, gestito da un manager che ha la visione complessiva del "prodotto-città" e che coordina l'insieme delle attività e la loro comunicazione agli utenti finali, garantendo la massima efficacia degli interventi previsti. Inoltre, bisogna dare una "identità di marca" al centro storico, attraverso la creazione di un logo comune per tutte le attività localizzate nella zona oppure la realizzazione di marchi specifici per alcuni filoni di attività come, ad esempio, il marchio "Bottega Storica" o un marchio "*family friendly*" per tutte quelle attività che propongono vantaggi specifici per le famiglie e i bambini.

In quest'ottica, il piano strategico condiviso diverrà uno strumento specifico di marketing urbano per la gestione della città. Marketing urbano che, di fatto, rappresenta una delle tre "anime" del marketing territoriale, assieme all'attrazione degli investimenti e al marketing turistico; elementi imprescindibili per una reale rigenerazione del centro storico. Il risultato finale dipenderà molto dal grado di consapevolezza e, soprattutto, dal senso di appartenenza di ciascun singolo soggetto coinvolto nel progetto di rigenerazione urbana. Bisogna, dunque, produrre, prima di tutto, un cambiamento radicale nella maniera di pensare degli attori locali, a partire dagli operatori economici che devono imparare a collaborare, e prevedere corsi di formazione che infondano maggior consapevolezza del ruolo che ciascuno può (e deve) svolgere all'interno del piano di marketing urbano per la sua migliore riuscita, a vantaggio di tutti i fruitori del centro storico.



Massimo Prontera

*Presidente*

*Ordine degli Architetti PPC della Provincia di Taranto*

---

## Una visione per i centri urbani

Le città del XXI secolo sono unanimemente riconosciute come i poli dello sviluppo, dell'innovazione, della produzione di ricchezza e la loro forza è proporzionale alla loro dimensione. L'Italia è organizzata in poche città a dimensione sovranazionale e in un gran numero di città medie e medio-piccole che, con i territori circostanti, creano una rete continua di insediamenti con relative eccellenze, potenzialità e debolezze.

Città e territori sono il luogo necessario alla convivenza ma anche luogo obbligato di conflitti, disagi e unico modello vincente di sviluppo.

La città e i territori sono l'autentico ecosistema umano dove promuovere una migliore qualità di vita, senza lasciare indietro nessuno, generare nuove opportunità di lavoro, che significa opportunità per il presente, per il futuro e per la dignità di tutti.

L'Italia del futuro prossimo non vedrà grandi crescite edificatorie, per raggiunte sensibilità verso il tema della salvaguardia dell'ambiente e per assenza di necessità oggettive di nuovi insediamenti urbani. Tuttavia, se gli insediamenti non sono destinati a crescere, dovranno mutare al proprio interno mediante trasformazioni ora interstiziali, ora più a grande scala, a seconda delle necessità e possibilità. Saranno però sempre rigenerazioni dell'esistente e non più espansioni urbane.

Queste trasformazioni necessitano di strumenti operativi differenti rispetto a quanto fin qui utilizzato, richiedono una più stretta correlazione tra la piccola scala e la relazione urbana, richiedono maggiore partecipazione degli attori coinvolti, e quindi capacità di comprensione, necessitano di maggiore "cultura urbana".

È urgente, in tal senso, accelerare un dibattito nazionale e internazionale tra i diversi attori delle trasformazioni del territorio per fare germogliare un nuovo paradigma della qualità della vita urbana, affinché la città diventi sempre più un luogo desiderabile dove vivere, lavorare, incontrarsi, formarsi, conoscere e divertirsi; luogo attrattivo per gli investimenti, per i giovani, per i ricercatori e i professionisti di talento.

Diventa necessario che la città sia luogo accogliente per una comunità capace di ripensare al modello di vita urbano, capace di "generare valore" dai propri capitali territoriali, culturali, sociali e relazionali, inseriti in un più ampio progetto di riconversione economica e miglioramento della qualità della vita.

A livello internazionale, diverse città stanno immaginando il loro futuro da qui a quindici, venti e trent'anni, consapevoli che è in atto una selezione tra città che sono in grado di offrire lavoro e una migliore qualità della vita e città che perdono peso e ruolo. In tal senso, opportunità economiche, qualità del funzionamento urbano e qualità della vita possono rappresentare gli esiti di un processo di innovazione competitivo fatto di scelte e nuove politiche, di nuovi modelli organizzativi e di investimenti

strutturali non straordinari. Portare al centro della pianificazione la rigenerazione urbana, comporta la necessità di creare strumenti di aggregazione capaci di coinvolgere i diversi soggetti, pubblici e privati, interessati alla trasformazione delle città e di prevedere un nuovo quadro legislativo sul tema della rigenerazione che consenta di superare l'attuale approccio, per il momento – in Italia – ancora di tipo prettamente urbanistico-edilizio.

Dopo aver trascurato, per anni, la dimensione umana del progetto di città, cresce l'urgenza di riportare al centro del dibattito le persone, il cui desiderio primario è rappresentato dall'obiettivo di vivere in città vitali, sicure, sostenibili, accessibili e sane. Ed è in questo contesto che le attività economiche diffuse rappresentano chiaramente un vettore di crescita indispensabile delle nostre città.

Tutti i centri urbani, dai piccoli borghi alle grandi città, rappresentano per l'Italia i luoghi storici dell'identità cittadina, i luoghi dei traffici economici e degli scambi commerciali, delle relazioni sociali tra persone.

Le piazze, intese come luogo di incontro e di socializzazione e, prima ancora, come luogo principe delle attività commerciali, sono un vero e proprio patrimonio culturale da preservare, perché al loro interno incarnano i migliori elementi della vitalità e delle pulsioni positive delle città italiane.

Ancora oggi colpisce la rilevanza del centro storico come sede privilegiata di una pluralità di piccole attività commerciali, fra loro abbastanza eterogenee e complementari, che rappresentano una quota rilevante dei generatori di flussi e di erogatori di servizi presenti nelle aree centrali dei nostri comuni. Al contempo, il sistema delle attività commerciali rappresenta un elemento importante dell'attrattività complessiva del centro e della sua identità funzionale.

Tuttavia, negli ultimi decenni il ruolo del "centro cittadino" come centro delle attività economiche e sociali delle città italiane è stato messo seriamente in discussione. A mettere in crisi un ruolo così brillantemente rivestito per secoli, sono stati svariati elementi, tra cui forse, più di altri, il nuovo rapporto tra il centro e le periferie, intese queste ultime come vere e proprie nuove realtà urbane, la conseguente difficile raggiungibilità del centro storico, l'annoso problema della viabilità e dei parcheggi, e, in ultimo, i problemi legati alla sicurezza o alla percezione di insicurezza di luoghi della città spesso divenuti marginali, seppur geograficamente centrali.

Per potenziare il legame tra città e attività economiche è indispensabile, nel prossimo futuro, rafforzare l'attrattività complessiva dell'area urbana e questo risultato si può ottenere solo attraverso la promozione di un nuovo concetto di collaborazione, del "fare insieme" sul territorio, coinvolgendo, oltre agli operatori economici, i cittadini, l'Amministrazione comunale, la proprietà edilizia, altri soggetti istituzionali, pubblici e privati, e anche gli ordini professionali.

# ATTIVITÀ COMMERCIALI AL SERVIZIO DELLA CITTÀ

*Attrattività urbana  
e inclusione sociale*

## Le esperienze

Confcommercio-Imprese per l'Italia della Provincia di Arezzo

Anna Lapini, Presidente

---

## Wake Up - Riapriamo la città

L'iniziativa interessa la rivitalizzazione del quartiere storico Saione, limitrofo al centro di Arezzo, un tempo zona signorile della città con un fiorente sistema commerciale, oggi quartiere popoloso e multietnico, spesso teatro di episodi di microcriminalità. Il progetto Wake Up è basato sul concetto di rigenerazione urbana, economica e sociale, sia degli spazi del quartiere che della comunità che lo vive, attraverso azioni di marketing territoriale finalizzate a stimolare la rete commerciale esistente e lo sviluppo imprenditoriale e a realizzare un percorso partecipativo inclusivo e coinvolgente.

La Confcommercio di Arezzo, in accordo con l'Amministrazione comunale, la Regione Toscana (che ha stanziato 90mila euro per il progetto) e con l'ausilio di collaboratori esterni e cooperative di giovani, ha delineato un progetto che prevede due linee di intervento: una finalizzata al miglioramento del decoro dell'area, attraverso microinterventi di riqualificazione e azioni di marketing urbano, volte anche a facilitare l'insediamento e la creazione di nuove imprese commerciali, ricettive e di servizio, l'altra, mirata a rafforzare la percezione di sicurezza del quartiere, con misure volte al potenziamento della cosiddetta "sicurezza partecipata" tra cittadini e operatori economici, in sinergia con le Forze dell'Ordine. Tra quest'ultime tipologie di iniziative, è attualmente operativo un servizio di segnalazione in tempo reale, tramite il servizio *WhatsApp*, che prevede una più stretta collaborazione, tra cittadinanza e Polizia municipale, per la comunicazione tempestiva di episodi di degrado o microcriminalità.

Le azioni di rigenerazione e marketing urbano coinvolgono diverse categorie di soggetti: l'Amministrazione comunale, gli imprenditori già insediati con le loro attività a Saione (fra i quali vi sono i titolari di molte delle attività storiche del quartiere), coloro che sono interessati ad aprire nuove attività e start-up nella zona, i giovani che intendono proporre idee innovative (es. *temporary showroom*, mostre d'arte o fotografia) per l'utilizzo temporaneo degli spazi commerciali inattivi, i residenti del quartiere, le associazioni locali e i proprietari dei fondi sfitti.

Nei primi mesi del 2018, si è conclusa la fase di stesura del progetto e quella di monitoraggio dei locali inutilizzati. Entro marzo 2019, è prevista la piena realizzazione di tutte le azioni delineate. L'Amministrazione comunale, inoltre, si è impegnata ad adottare misure di incentivo/sgravio fiscale per agevolare le attività economiche che operano o che intendono localizzarsi nell'area. Tra i risultati attesi sono previste positive ricadute economiche sulla rete degli esercizi di vicinato, nonché l'incremento dei servizi e una aumentata percezione di sicurezza da parte dei residenti del quartiere, auspicando anche una rivalutazione complessiva dell'immagine dell'area da parte dell'opinione pubblica aretina.

# RIAPRIAMO LA CITTÀ

## Presentazione progetto WAKE UP

**Vittorio Bugli**  
assessore Regione Toscana

**Franco Marinoni**  
direttore Confcommercio Toscana

**Reading: Un'impresa libera, costi quel che costi**

**Alessandro Ghinelli**  
Sindaco di Arezzo

**Anna Lapini**  
Presidente Confcommercio Toscana

*con la partecipazione straordinaria dell'attore*  
**Paolo Briguglia**

## Cocktail-aperitivo aperto alla cittadinanza

Con la degustazione di prodotti tipici del territorio a cura di  
Macelleria Alberto Rossi e Ristorante Dario e Anna

# Arezzo, CAMPO DI MARTE

## Mercoledì 25 luglio, ore 20.00

Segreteria Organizzativa: Confcommercio Arezzo - Gian Luca Rosai, 0575 350755 - [teameventi@confcommercio.ar.it](mailto:teameventi@confcommercio.ar.it)



Ascom Confcommercio-Imprese per l'Italia della Provincia di Ferrara

Davide Urban, Direttore

## Rigenerazione urbana di Piazza della Repubblica

Negli ultimi anni, Ascom Confcommercio Ferrara ha evidenziato il proprio ruolo di soggetto attivo e propositivo nell'interlocuzione con l'Amministrazione comunale, in relazione ai temi di stretto interesse per la città, consapevole dell'influenza che questi possono avere sul sistema delle attività economiche e sulla loro rivitalizzazione, e secondo il principio di sussidiarietà.



La Piazza in una cartolina d'epoca.

L'iniziativa di rigenerazione urbana di Piazza della Repubblica, localizzata a ridosso del Castello Estense, nasce dall'esigenza di restituire vitalità a una piazza storica del centro cittadino che, da punto di ritrovo, era gradualmente divenuta luogo di degrado, perdendo la sua identità originaria.

Nel 2014, l'Associazione, coinvolgendo gli imprenditori dell'area, ha intrapreso un'iniziativa simbolica di bonifica e ripulitura della fontana storica al centro della piazza, con l'obiettivo di restituirla alla cittadinanza e, al contempo, di dare visibilità al sistema di negozi e ristoranti prospicienti.

Successivamente, Confcommercio, in collaborazione con la Camera di Commercio, ha avviato un progetto per la costituzione di una rete di imprese tra le attività presenti sulla piazza. Una prima azione, attivata in parte con risorse camerali, ha consentito di acquistare arredi per gli spazi pubblici di piazza, da utilizzare per una "distesa condivisa" all'interno della quale tutte le attività, sul modello dei bistrot francesi, ne potessero disporre per svolgere la propria attività di somministrazione, restituendo così al luogo la vocazione di spazio pubblico vissuto. Nel corso del tempo, si è provveduto a sviluppare ulteriormente il progetto, caratterizzando Piazza della Repubblica come "piazza del gusto", ossia spazio dedicato alle eccellenze enogastronomiche del territorio, e dando il via alla creazione di menù condivisi, rilanciando ancor più immagine e reputazione della piazza e cogliendo l'occasione per promuovere i prodotti tipici locali e programmare, di anno in anno, un calendario di iniziative di animazione.

A riprova dell'importanza di sviluppare nel tempo forti sinergie tra gli imprenditori aderenti alla rete e solide collaborazioni con l'Ente camerale e l'Amministrazione comunale, il progetto di rigenerazione urbana di Piazza della Repubblica ha permesso all'area di tornare luogo di aggregazione e socialità e punto di riferimento privilegiato per l'organizzazione di eventi, con una ricaduta positiva per le attività economiche, che hanno consolidato la propria presenza e ampliato l'offerta, ma anche per l'intera comunità che è tornata a godere degli spazi di piazza, ulteriormente valorizzati di recente con nuovi arredi e illuminazione comune.

**La protesta**

«Domenica piazza Castello era affollata peccato per un brutto spettacolo a 50 metri»

**La proposta**

«Tagliamo la fontana per creare un parallelepipedo di vetro da dedicare a esposizione ed evento»



SOTTO LA PIOGGIA il direttore generale di Ascom Davide Urban (al centro) insieme ai commercianti della piazzetta.

# Negozianti al lavoro per pulire la fontana

*Piazza della Repubblica, successo per l'iniziativa di Ascom: «Riqualfichiamo l'area»*



**Piazza del Gusto**

Piazza della Repubblica - Ferrara

Piazza della Repubblica è stata dal 1993 l'area Verde più frequentata di Ferrara, grazie alle iniziative promosse dalla Ascom. La scelta per un'attività culturale è stata il Mercato del Gusto. Il mercato è un'attività culturale che si svolge ogni settimana dalle 10 alle 14. Il mercato è un'attività culturale che si svolge ogni settimana dalle 10 alle 14. Il mercato è un'attività culturale che si svolge ogni settimana dalle 10 alle 14.

Per informazioni e prenotazioni al numero verde 800 00 00 00 o al numero verde 800 00 00 00 o al numero verde 800 00 00 00.

ASCOM

**I MENU**

<b>FERRARA STORE</b>	
• Pasticci alla zucca farcita	€ 1,00
• Pasticci di zucca con mazzanone e agrumi	€ 1,00
• Pasticci con mazzanone	€ 1,00
<b>RESTAURANTE "MIRAZZO"</b>	
• Alci di stagione marinata	€ 12,00
• Capponi di zucca con mazzanone e agrumi	€ 12,00
• Tortino di zucca con mazzanone	€ 12,00
• Vini	€ 3,00/5,00
<b>RESTORANTE - WINE &amp; LOUNGE BAR "MAX"</b>	
• Panino al latte con burrata pugliese, assaggio dolci del Mare "Cantabrico" e pasta di semola di grano duro "Cantabrico" pane alla forno "Pasta" 100% italiano macinato a pietra, fullburger.	€ 7,00
• Minestrone di ortiche, pomodoro e pomiglioli	€ 5,00
• Fritto di calamari, gamberi, seppie e venturo.	€ 12,00
• Vini, aperitivi, cocktail	€ 5,00/8,00
<b>TORREFAZIONE PIRAZZI</b>	
• Maccioli del Mare Torrefattori	€ 1,00
• Maccioli "Mati 10000"	€ 1,00
• Caffè torrefatto "Agostiniani"	€ 1,00
• Caffè torrefatto "Vino di Puglia"	€ 1,00



Ascom Confcommercio-Imprese per l'Italia della Provincia di Torino

Federica Fiore, Funzionario

---

## Design al servizio dell'accessibilità

Il progetto, promosso dalla Confcommercio Torino, prende spunto dalla richiesta della Consulta delle persone con difficoltà, un'associazione che si occupa di assistenza e servizi ai disabili, di poter accedere liberamente al centro storico. Il riscontro di oggettive criticità, in ordine all'accessibilità del centro, ha incontrato la sensibilità degli operatori commerciali, dando così origine all'iniziativa.

L'obiettivo è migliorare la fruibilità del patrimonio culturale, dei luoghi pubblici, delle vie e degli esercizi commerciali che costituiscono il tessuto urbano del centro di Torino, lavorando su processi di mobilità e sull'uso degli spazi, delineandone una visione innovativa e semplificata, anche attraverso un approccio esperienziale da parte di bambini, anziani, cittadini e persone con disabilità.

L'iniziativa progettuale si colloca in Via Po, nel cuore del centro storico di Torino, strada architettonicamente caratterizzata da antichi spazi porticati tutelati dalla Soprintendenza. La via, che collega le due piazze principali della città, costituisce un Centro commerciale naturale di forte attrattività, ma risulta di difficile accesso per persone portatrici di handicap motori.

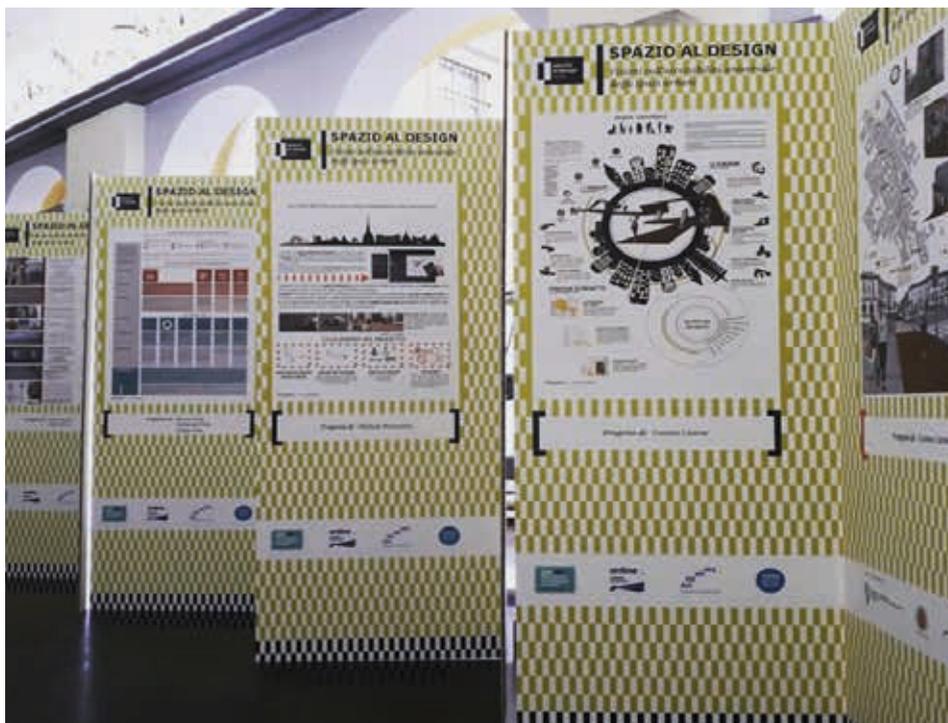
Il progetto si è svolto in due fasi: la prima, avvenuta nel 2017, è stata finalizzata al coinvolgimento delle attività commerciali presenti su Via Po, attraverso l'iniziativa "Tutti clienti", e si è conclusa con l'ottenimento della disponibilità degli operatori economici a dotarsi di soluzioni che consentissero la piena accessibilità all'area; la seconda, ha visto il lancio di un *contest* internazionale per chiedere ai giovani professionisti di progettare soluzioni di design che riuscissero a conciliare l'esigenza degli operatori economici di poter implementare una soluzione economica e di facile utilizzo, con quella dei clienti, di essere pienamente inclusi nella vita cittadina. Per fare ciò, si è coinvolta un'ampia rete di soggetti, tra cui l'Ordine degli Architetti di Torino, la Soprintendenza, la Camera di Commercio, la Fondazione per l'architettura, con il suo il gruppo di design, la Pininfarina.

Tra gennaio e aprile 2018, si è proceduto alla mappatura delle barriere architettoniche presenti sulla via, grazie al lavoro di cinquanta volontari, e si è costituita una rete di partner che ha consentito di reperire 12mila euro di risorse per l'iniziativa e di cogliere la disponibilità di un'azienda che costruirà il prototipo di pedana srotolabile, vincitrice del concorso. Si auspica che, a breve, Via Po possa divenire la prima strada commerciale completamente accessibile della città.

L'iniziativa ha comunque già raggiunto un primo risultato: coinvolgere gli operatori economici, di un intero asse commerciale, in un progetto di rigenerazione urbana sensibilizzandoli e responsabilizzandoli nei riguardi del tema dell'inclusione sociale e dell'attenzione all'accessibilità delle persone con disabilità.



I portici di Via Po.



Esposizione dei progetti partecipanti al contest "Spazio al design. Visioni sull'accessibilità universale degli spazi urbani".

Confcommercio-Imprese per l'Italia Regione Valle d'Aosta

*Ezio Donzel, Consulente*

---

## Vivo e compro in montagna

Il progetto affronta la tematica della desertificazione commerciale nei piccoli comuni montani, cercando di trovare soluzioni anche alle relative problematiche legate a una decrescita della qualità della vita e delle opportunità occupazionali e imprenditoriali. La finalità è quella di invertire la tendenza allo spopolamento dell'ambiente montano con la conseguente chiusura degli esercizi commerciali e delle attività artigianali. Inoltre, il progetto è strutturato per adattarsi a una dimensione di microeconomia che richiede la commercializzazione di piccole quantità di prodotti, ma di alta qualità.

I sette piccolissimi comuni interessati dal progetto sono: Rhemes N.D. (89 ab.), Rhemes S.G. (181 ab.), Valgrisenche (196 ab.), Valsavarenche (161 ab.), Doues (511 ab.), Allein (229 ab.) Ollomont (157 ab.). L'iniziativa si rivolge agli operatori economici della zona e, al contempo, va incontro alle esigenze della popolazione residente che, se in età avanzata, presenta maggiori problemi di mobilità, nonché alle istanze dei turisti, che si concentrano prevalentemente in determinati periodi dell'anno.

Confcommercio Valle d'Aosta, promotrice del progetto, ha raggruppato i sette Comuni in una "rete istituzionale" e li ha affiancati nella realizzazione di una progettualità tesa a sistematizzare le esigenze e le iniziative di ogni singolo Comune, facendole convergere in un quadro unitario e sostenibile, capace di garantire anche una continuità temporale.

Il progetto prevede di rafforzare i quattro punti vendita tuttora operativi, di creare un microsistema distributivo per il quinto comune e di riaprire altri due punti vendita ad oggi inattivi. Questo significa mantenere sul territorio una occupazione che, seppur modesta dal punto di vista numerico, risulta importante per le sue valenze socio-economiche.

Le risorse sono state reperite attraverso il bando nazionale "Fondo integrativo per i comuni montani", del Dipartimento per gli Affari Regionali della Presidenza del Consiglio dei Ministri, che mira a incentivare il mantenimento o l'ampliamento dell'offerta commerciale integrata, ossia in forma di multiservizi, idonea alle esigenze dell'economia locale e del tessuto sociale che caratterizzano il contesto montano. Tra le azioni, volte a rafforzare la capacità di vendita delle attività economiche, si prevede: la possibilità di ampliare e ristrutturare gli esercizi commerciali; l'acquisto di nuova attrezzatura; la ricerca di nuovi sistemi di approvvigionamento capaci di contenerne i costi che possono diventare, in questi contesti, sproporzionati rispetto alle opportunità di vendita.

L'iniziativa punta, in definitiva, alla tutela del territorio montano, alla salvaguardia della sua dimensione sociale e alla valorizzazione della microeconomia che lo caratterizza, attraverso la costruzione di una sinergia operativa tra aree contigue.

Confcommercio-Imprese per l'Italia della Provincia di Alessandria

Alice Pedrazzi, Direttore

## Sinergie tra sport e commercio

Confcommercio di Alessandria, da sempre fermamente convinta che tutte le componenti di una città possano e debbano contribuire, ognuno per il proprio ruolo e le proprie peculiarità, a veicolare l'immagine cittadina, ha visto nello sport uno strumento altamente efficace per diffondere un messaggio positivo e intraprendente della città e del suo territorio, permettendo di recuperare quel senso di comunità senza il quale, utilizzando una metafora sportiva, non è possibile "fare squadra" per accrescere l'attrattività e la produttività dei luoghi.

A partire da questa convinzione, l'Associazione ha creato, negli anni, una *partnership* solida con diverse realtà sportive del territorio, fra le quali la più prestigiosa ed efficace è stata quella con l'Alessandria Calcio, mettendo in campo diverse iniziative di co-marketing per la promozione, attraverso lo sport, delle eccellenze alessandrine e dell'immagine del territorio. Da un lato, quindi, la Confcommercio si è fatta partner della squadra dei "Grigi" mentre, dall'altro, sono stati ideati e sviluppati progetti congiunti che hanno contraddistinto il legame tra sport e territorio, raggiungendo interessanti risultati anche in campo economico, sociale e culturale.

"Alessandria Village - Il gusto del calcio che unisce", ad esempio, è l'iniziativa nata per promuovere, durante le trasferte della squadra in diverse regioni d'Italia, l'immagine della città e le sue eccellenze enogastronomiche, con l'obiettivo di far conoscere e degustare i prodotti tipici locali e di promuovere le strutture ricettive della provincia, tramite i pacchetti turistici realizzati per "ViviAlessandria". Inoltre, tali eventi sono stati realizzati con il supporto e il coinvolgimento della corrispondente Confcommercio locale, instaurando una sorta di gemellaggio ideale anche tra Associazioni del Sistema.



Uno stand promozionale dell'Alessandria Village.

"ViviAlessandria", invece, è un'azione di *incoming*, dedicata ai tifosi delle squadre avversarie che arrivano in città, che ha l'obiettivo di trasformare la semplice trasferta domenicale in una esperienza più ampia, attraverso pacchetti turistici-sportivi che permettano anche di conoscere maggiormente la città e il territorio alessandrino, assaporandone i gusti tipici e visitandone le *location* più significative.

Un'ulteriore iniziativa, a testimonianza delle possibili sinergie tra sport e commercio, è rappresentata dal gioco-concorso "AscomMVP", cui si accede attraverso una specifica applicazione smartphone, che offre agli alessandrini che assistono alle partite l'opportunità di vincere buoni sconto da poter utilizzare esclusivamente negli esercizi commerciali associati alla Confcommercio locale.

Confcommercio-Imprese per l'Italia della Provincia di Forlì-Cesena

Giorgio Piastra, Direttore

## Un Wellness Park in centro città



Piazza della Libertà nel tessuto urbano.

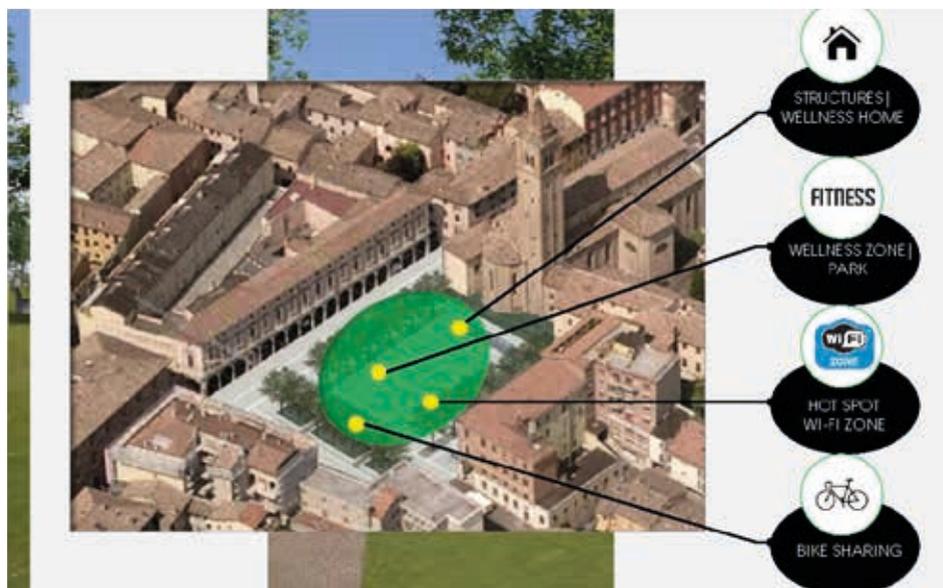
Il Comune di Cesena, nel 2015, ha realizzato la riqualificazione urbana e la pedonalizzazione di una delle piazze principali del centro storico, Piazza della Libertà. Tuttavia, nei mesi successivi, si è assistito a una lenta e inesorabile desertificazione commerciale dell'area. Tale circostanza ha rappresentato l'occasione, per la Confcommercio di Forlì-Cesena, di lanciare una proposta all'Amministrazione comunale, invitandola a considerare la possibilità di rivitalizzare, anche tramite lo sport, l'intero tessuto del centro storico in una prospettiva di rilancio del sistema economico e culturale esistente. D'altra parte, Cesena rappresenta il fulcro del club di prodotto della "Wellness Valley" e anche il successo riscontrato dalle manifestazioni sportive che si tengono in città conferma quest'attitudine improntata all'attività fisica diffusa.

L'Associazione ha, quindi, sviluppato un progetto, in collaborazione con un professionista locale, caratterizzato proprio dall'idea base che riconosce Cesena come città del benessere e della salute, prevedendo la realizzazione di un *Wellness Park* a cielo aperto negli spazi pubblici cittadini del centro, al fine di diffondere uno stile di vita sano e di sviluppare un nuovo modello turistico, capace di rilanciare le imprese, le attività culturali locali e di recuperare la funzione dei luoghi dismessi attraverso la valorizzazione delle attività enogastronomiche e commerciali. Il progetto, a partire proprio da Piazza della Libertà, coinvolge il sistema di piazze limitrofe (Fabbri, Bufalini e Almerici), collegandole attraverso percorsi per lo sport *outdoor* e prevedendo l'installazione di *corner* dedicati all'attività fisica. Inoltre, per contrastare la desertificazione commerciale che caratterizza l'area, si è pensato di rafforzare il sistema economico con nuove attività legate, anch'esse, al tema *wellness*, come pubblici esercizi che offrono menù salutistici, negozi di abbigliamento e attrezzature sportive, enogastronomie, etc. Si prevede inoltre di rafforzare il sistema di *bike sharing* già esistente, soprattutto quello di collegamento con i parcheggi di attestazione al centro, e di potenziare la rete Wi-Fi pubblica, per un'esperienza sportiva sempre più *social*.

L'Amministrazione comunale, che ha condiviso i contenuti del progetto, ne sostiene in particolare la caratterizzazione sportiva urbana poiché ritiene che essa possa incoraggiare sempre più, cittadini e visitatori, a vivere il centro storico come luogo di aggregazione sociale. Proprio per questo, è intenzione di Confcommercio diffondere tale valore anche ad altri luoghi della città, come le periferie, consapevole che la rigenerazione urbana non può tradursi in un semplice progetto di riqualificazione ma deve comprendere anche azioni di qualificazione economica e sociale, a partire da un rinnovato dialogo tra politica e urbanistica.



Il progetto del Wellness Park si inserisce in un più ampio disegno per la valorizzazione del centro storico. La ricerca e la formazione di altri “luoghi specializzati” riconoscibili e attrattivi, nonché la loro collocazione al centro di un progetto globale, possono aprire nuovi orizzonti e nuove opportunità di sviluppo per la città.



Concept del progetto (arch. Marcello Guidi). Cesena, in quanto città polo della “Wellness Valley”, può sfruttare la propria specificità per arricchire la sua identità di città della salute. L'adozione di uno stile di vita sano, la ricerca del benessere e la promozione delle eccellenze enogastronomiche locali possono incentivare nuove forme di business utili al rilancio di attività commerciali.

Articolazione della proposta progettuale:

- Structure/Wellness home: strutture rimovibili o permanenti in base alle attività dedicate allo sport.
- Wellness zone/Park: aree attrezzate con dotazioni per una “palestra a cielo aperto” che si possono riadattare e rimodulare a seconda delle esigenze in occasione di manifestazioni sportive.
- Hot spot/Wi-Fi Zone: Dotazione di un internet point/info point che può sfruttare la connessione già erogata dal Comune di Cesena.
- Bike sharing: servizio di bike sharing già presente nella città ed eventualmente da potenziare nella zona Wellness Park con la disponibilità di biciclette, anche elettriche, e postazioni dedicate.



Confcommercio-Imprese per l'Italia della Provincia di Cremona

Paolo Baldricchi, Funzionario

## I Giovedì d'estate cremonesi: tra animazione e commercio

La sfida della contemporaneità per il settore del commercio, è quella di restituire ai centri storici la loro funzione (o vocazione) naturale ad essere luogo di incontro, di relazioni e di socialità. Occorre lavorare per renderli più attrattivi nel quotidiano. Con questo obiettivo, ormai da vent'anni, Confcommercio Cremona organizza, insieme al suo gruppo territoriale de "Le Botteghe del Centro", i "Giovedì d'estate", rassegna di shopping sotto le stelle che vuole elevarsi a occasione per scoprire (o riscoprire) la città, la sua bellezza, la sua unicità (oltre alla qualità dell'offerta del più grande Centro commerciale naturale del territorio).



La serata di apertura dei Giovedì d'estate con i DJ Andrea e Michele

Il calendario, tradizionalmente, si sviluppa tra giugno e luglio, in sei serate a tema che cadono in un momento particolare per il commercio. L'apertura, quasi ad essere momento di lancio dell'evento, ha un carattere particolare: è una serata musicale realizzata in collaborazione con Radio DeeJay (e le voci di Andrea e Michele) e che, sul web, ha raccolto – nel 2018 – 1,2 milioni di visualizzazioni. Poi il programma ritorna alla sua identità tradizionale, che è quella di "contenitore di idee", in cui, al piacere dello shopping (con i negozi aperti fino alle 23.30), si uniscono motivi di interesse capaci di coinvolgere, in un unico evento, un pubblico eterogeneo (per età, interessi, abitudine a frequentare il centro) avendo come riferimento un bacino di utenza che interessa anche le province limitrofe.

Il calendario declina, ogni settimana, un tema diverso, comunque collegato al *life style* e a una fruizione "dinamica" del centro. Nelle ultime due edizioni, in particolare, abbiamo introdotto gli appuntamenti dedicati al benessere, all'acqua e alla sostenibilità, agli animali da compagnia.

Il valore aggiunto della rassegna è da individuare nella capacità di aggregazione di un pubblico trasversale (si pensi, ad esempio, ai giovani, che solitamente scelgono luoghi di incontro nei centri commerciali), veicolando una immagine positiva della città (attraente, dinamica, coinvolgente, bella). Non a caso il *claim* delle ultime edizioni è stato "I like Cremona", a sottolineare una sensibilità comune di imprese e *city user*. A rendere possibile la realizzazione di questo evento, che complessivamente porta in città tra le 10 e le 15mila persone in ogni serata, non è solo l'impegno di Confcommercio ma anche la collaborazione dell'Amministrazione comunale e di diversi imprenditori locali. Una sinergia che deve essere intesa come un valore aggiunto per la città e per il suo rilancio.

Associazione provinciale dei commercianti di Ragusa

Emanuele Occhipinti, Banca Agricola Popolare di Ragusa

## Microcredito per l'avvio di impresa

Il progetto, nato nel 2014, prevede micro-finanziamenti per l'avvio di nuove imprese e start-up, di tutti i settori economici, localizzate nei comuni della provincia di Ragusa che possono beneficiare delle risorse previste da un apposito fondo di garanzia.

Tale fondo è stato fortemente voluto dalla Diocesi di Ragusa, che ha costituito una apposita rete di importanti soggetti locali (Diocesi di Noto, Camera di Commercio e Provincia di Ragusa) per reperire le risorse necessarie a contrastare le criticità presenti sul territorio, caratterizzato da declino economico e dal conseguente abbandono da parte dei giovani. L'iniziativa, dagli alti valori etici, quali l'attenzione alla persona, la solidarietà, la sussidiarietà, la coesione sociale e la legalità, è rivolta ai giovani di età compresa tra i 18 e i 35 anni e agli adulti che hanno perso il lavoro, e mira a offrire loro nuove opportunità imprenditoriali contrapponendosi, al contempo, a una cultura di assistenzialismo e di clientelismo.

La proposta risulta innovativa anche in considerazione della presenza di due Diocesi quali soggetti promotori e, benché localizzata in una specifica area della Sicilia, presenta caratteristiche di replicabilità. La procedura per poter accedere a un finanziamento di 20mila euro, rimborsabili fino a un massimo di 7 anni, risulta semplice: il credito viene erogato da una banca mentre, un comitato di valutazione, formato dagli enti promotori, ne delibera la garanzia. A oggi, sono state deliberate garanzie per 99 nuove imprese, principalmente del settore del commercio, ed erogati 89 micro finanziamenti per un valore di oltre 1.690.000 euro.

L'iniziativa prevede, inoltre, una fase di tutoraggio e di accompagnamento all'impresa nascente per aiutare il neo imprenditore a rendere realizzabile l'idea progettuale. Tale fase, curata a titolo gratuito dalle associazioni coinvolte, vede come capofila la Confcommercio di Ragusa.

La rete di solidarietà tra associazioni di categoria e professionisti, con l'azione degli enti promotori, ha costituito un evidente beneficio, ponendosi come risposta autonoma del territorio alla crisi economica. Inoltre, il progetto ha ricadute positive anche nei confronti degli attori della rete associativa coinvolti che, traendone un ritorno di immagine, stimolano, indirettamente, l'adesione di nuovi soci e clienti.





## IL TURISMO COME DRIVER DI SVILUPPO

*Cultura e reti per la  
crescita del territorio*





Alberto Corti  
*Responsabile Turismo  
Confcommercio-Imprese per l'Italia*

## **Il turismo come leva di rigenerazione urbana**

Nell'affrontare il tema della rigenerazione, è indispensabile operare a favore di un costante adeguamento dei contesti urbani alle evoluzioni sociali ed economiche in atto, in una prospettiva ampia che comprenda anche il settore del turismo.

Questo significa che visione e progetto sono entrambi elementi fondamentali di una strategia di rigenerazione: una visione senza progettualità non può concretizzarsi così come, al contrario, un progetto non inserito in una strategia complessiva rischia di non dare i frutti sperati. Si pensi, ad esempio, alla rete di relazioni molto forti che possono instaurarsi tra le attività di un museo e il tessuto urbano/territorio in cui è inserito, che possono riguardare il sistema dei trasporti, la fruizione delle bellezze naturali, le collaborazioni con il mondo economico e l'utilizzo di fondi europei.

Affrontare il rapporto tra città e turismo significa anche considerarne le correlazioni nella pianificazione dello sviluppo del tessuto urbano, affinché azioni diverse si realizzino in modo sinergico, scongiurando il rischio di crescita sbilanciate che condurrebbero inevitabilmente a una perdita di identità.

Molte progettualità in atto nel Sistema Confcommercio, sebbene non specificamente indirizzate allo sviluppo turistico, spesso lo sostengono indirettamente o beneficiano dei suoi effetti per raggiungere un miglior esito del progetto. Il tema del turismo, dunque, se affrontato in relazione allo sviluppo sociale ed economico di un territorio, emerge come elemento trasversale ai molteplici aspetti che caratterizzano la rigenerazione urbana.

L'accessibilità, principio che si situa nel novero delle buone pratiche in seno a una comunità, è strettamente legata alla tematica del turismo: un luogo che non è accessibile, potendolo invece essere con l'apporto di modifiche minime, viene percepito dallo stesso turista, come località, in qualche misura, sgradita.

La sicurezza è un fattore che incide sulla qualità di vita dei cittadini, ma anche su quella del soggiorno dei turisti. Risulta pressoché impossibile sviluppare il turismo laddove non c'è percezione di sicurezza e, parimenti, vi è quasi la certezza che non esista un'area su cui si sia avviato un processo di incremento della sicurezza che non abbia avuto risvolti positivi anche in termini di turismo. Esempio paradigmatico viene dalla città di Catania, destinazione difficile da proporre ai turisti fino agli anni Ottanta, che oggi, al contrario, è diventata un'importante meta nella panoramica dell'offerta siciliana. In questo ambito, i risultati vengono dalla concomitanza di politiche per la sicurezza, a opera degli organi dello Stato, e di un'attenta progettazione del disegno degli spazi pubblici, della distribuzione delle funzioni e degli elementi di arredo urbano, come l'illuminazione.

La presenza di infrastrutture adeguate e un'ideale offerta di servizi sono prerequisiti che, nell'agevolare il turismo e le specifiche tipologie di utenza a esso

collegate, possono migliorare l'esperienza di città a favore di più ampi strati di popolazione. Ad esempio, la presenza di collegamenti tra le località minori e i grandi attrattori può motivare il turista a visitare anche il piccolo borgo, che spesso conserva tradizioni ed elementi storico-culturali di grande valore, situato in prossimità di una destinazione più ambita. Un discorso simile vale anche per le città medie, situate a poca distanza dalle città di grande richiamo turistico, che devono riuscire ad attirare parte dei flussi attraverso una propria identità attrattiva; a tal proposito, si pensi alle città del Po, che potrebbero essere un punto di forza da valorizzare in termini di turismo fluviale, aspetto non ancora adeguatamente sviluppato in Italia, a differenza di quanto avvenuto in altri paesi.

Il recupero degli immobili dismessi e il potenziamento di luoghi attrattori sono temi che riguardano gran parte delle città italiane. Talvolta, i progetti prevedono azioni che ricorrono al turismo e al commercio come leve per l'attivazione dei processi di recupero – tipica è la riconversione di ex complessi militari in strutture ricettive – che, tuttavia, rischiano l'insuccesso per la mancanza di domanda, producendo un effetto opposto a quello per cui erano stati realizzati. In questi casi, appare più utile ripensare tali luoghi come poli generatori di flussi di cittadini e turisti, ad esempio riconvertendoli in nuove sedi del sistema museale locale, o introducendo elementi non strettamente “commerciali”, ma capaci di generare economia.

Infine, vale la pena di ricordare che, attraverso adeguate azioni di promozione, il turismo offre l'importante opportunità di rilanciare, in maniera efficace, l'immagine e la fruibilità di un territorio, a vantaggio tanto dei turisti quanto dei residenti. Questo può risultare particolarmente utile per sostenere un tipo di sviluppo diverso di una città, o di un suo ambito territoriale, comunemente associata a percezioni negative rispetto alle potenzialità presenti.



Josep Ejarque  
Destination Manager  
FourTourism

## Dal turismo “urbano” al turismo “retail”

Turismo e commercio costituiscono un binomio imprescindibile per la rivitalizzazione del tessuto economico di un territorio. Tuttavia, il loro rapporto ha subito in questi anni un’evoluzione: si è progressivamente passati dal semplice acquisto di *souvenir* come ricordo dell’esperienza turistica allo shopping inteso come componente accessoria di un viaggio, sino a quello che oggi è denominato “turismo dello shopping”, dove quest’ultimo diventa in molti casi anche un fattore di scelta della destinazione.

In Italia, diversamente da altri grandi destinazioni turistiche europee, non si è ancora pienamente preso coscienza del fatto che, accanto al turismo tradizionale, stanno sorgendo nuove forme di turismo per le quali l’offerta commerciale di un territorio rappresenta una parte importante dell’attrattiva turistica del territorio stesso. Per tale ragione, il “turismo dello shopping” è una realtà importante che deve essere indagata e conosciuta dagli addetti ai lavori per poterne trarre beneficio, anche in termini di rigenerazione urbana e d’incremento dell’attrattività complessiva delle destinazioni turistiche. Lo shopping è diventato a pieno titolo un’attrattiva turistica che va a sommarsi alle risorse proprie delle destinazioni.

Risulta, pertanto, necessario fornire qualche elemento di analisi preliminare. Dal lato dell’offerta, spesso si ha l’idea che i principali fattori che muovono il turista verso una città siano, fondamentalmente, il patrimonio artistico, l’eccellenza enogastronomica, gli eventi sportivi e culturali, le attività del divertimento. Tuttavia, dal lato della domanda, i bisogni da soddisfare possono essere, ad esempio, “evadere dalla realtà quotidiana”, “imparare e conoscere”, “rilassarsi”, “vivere esperienze nuove”, “auto-premiarsi”. È proprio da questo tipo di richieste che occorre partire per costruire un’offerta turistico-commerciale adeguata alle aspettative e, in questa logica, la tipologia di beni e servizi offerti, il prezzo e la destinazione divengono fattori fondamentali nella scelta dei luoghi che i turisti intendono visitare.

Concettualmente si deve passare dal “turismo urbano” al “turismo *retail*”: mentre nel primo caso il turista compie delle attività turistiche in città (visitare musei, mostre, fare delle visite turistiche, etc.) tra cui comprare, nel secondo caso è l’atto stesso dell’acquisto che diventa l’attività preminente, un’esperienza di autenticità da effettuare nei piccoli e medi negozi locali, alla ricerca di prodotti o merci che non siano né standardizzate né globalizzate. Al turista che viene in città per scoprire il territorio si deve presentare tutta l’offerta nel modo migliore e chiaro possibile, agevolandolo nella scoperta di quanto può essere di suo interesse, come già avviene in altre capitali e città europee (come Barcellona, Londra, Lione, Berlino, Praga, Vienna e tante altre) che hanno sviluppato strategie di marketing operativo per connettere commercio e turismo. Città che sicuramente non hanno il patrimonio delle nostre città d’arte, ma che costruiscono un turismo urbano forte puntando non solamente

sul “contenitore” – cosa che avviene spesso in Italia – ma anche sul “contenuto” in maniera tale da poter andare incontro alle aspettative del turista che, in definitiva, vuole vivere un’esperienza globale che va dalla ricerca della qualità paesaggistica alle tradizioni enogastronomiche, dalla ricerca di “autenticità” al desiderio di trascorrere un soggiorno all’insegna dello shopping.

Le ricadute positive che un tale approccio può avere sono molteplici, tra cui:

- diversificare l’offerta di destinazione;
- estendere l’impatto economico dal turismo al commercio;
- destagionalizzare o creare nuove stagionalità;
- creare fedeltà e nuovi motivi di visita;
- portare i flussi turistici verso aree delle città che non siano necessariamente il centro.

Ciò a cui si mira è un aumento della redditività, sia nel comparto del turismo e sia in quello del commercio, ma per ottenerlo è necessario lavorare su fattori quali l’esclusività o diversità della proposta, il prezzo, la varietà dell’offerta, gli orari di apertura, la qualità, le lingue parlate, la percezione di sicurezza e la pulizia delle aree urbane. Per raggiungere un buon livello di tutti questi elementi è necessario instaurare una collaborazione tra tutti i soggetti coinvolti, dalle Amministrazioni locali alle associazioni di categoria e quelle di commercianti, incluse le imprese concorrenti, che scelgono di collaborare per richiamare i turisti in città ma, allo stesso tempo, competono per attirarli nella propria attività, secondo il meccanismo della *coopetition*.

Una ricerca svolta sui modelli di “turismo dello shopping” in sei Paesi europei ha rilevato che Comuni, Regioni, Camere di commercio, associazioni di categoria, DMO (*Destination Management Organization*) e imprese collaborano principalmente su:

- materiale informativo;
- guide turistiche specializzate nell’offerta commerciale locale;
- *city pass* e *card*;
- mini-siti web e *app* smartphone per trovare negozi e servizi nei centri urbani;
- animazione ed eventi;
- decoro urbano;
- segnaletica turistica-commerciale;
- marchi di riconoscimento che danno garanzia di qualità e visibilità al negozio;
- formazione agli operatori sull’accoglienza dei turisti;
- *steward* urbani;
- facilitazioni agli acquisti.

Una maggiore attenzione a questi elementi permette di realizzare un’offerta strutturata per produrre maggiore redditività del settore turistico, con conseguenti ricadute positive anche sul comparto del commercio, della ristorazione e dei servizi.

La direzione da seguire è, quindi, quella di offrire un’esperienza turistica che possa dare valore aggiunto ai viaggiatori e alle aziende, facendo del settore commerciale un’attrattiva turistica all’interno delle città, nell’ottica di un rapporto di reciproca valorizzazione tra città e turismo.



Eva Degl'Innocenti

*Direttore*

*Museo Archeologico Nazionale di Taranto*

---

## **Il museo come motore di sviluppo territoriale**

Alla base della politica culturale iniziata quasi tre anni fa presso il Museo Archeologico Nazionale di Taranto (MARTA) ad autonomia speciale, vi è un progetto strategico globale imperniato su valori legati al concetto di territorialità. La specificità di questo museo, infatti, risiede nel suo essere “museo di sito” e non “di collezione”, realtà profondamente ancorata alla propria dimensione territoriale, che ricomprende non soltanto la storia della provincia ionica e della Puglia ma quella di un macro-territorio mediterraneo narrato tra la preistoria e il medioevo. Il progetto culturale strategico del MARTA è stato elaborato secondo un approccio che mette il patrimonio culturale, materiale e immateriale, in relazione con la contemporaneità.

Una politica culturale tesa al recupero del passato per comprendere il presente e costruire il proprio futuro e l'apporto di competenze e *know how* hanno consentito di delineare un progetto di sviluppo del Museo non avulso dal suo contesto urbano, rendendolo bensì un centro propulsore di sviluppo socio-culturale, e quindi turistico-economico, in grado di connettersi con tutte le realtà e con tutti gli attori locali, economici e istituzionali. L'obiettivo strategico è stato focalizzato sul concetto di museo in grado di superare la logica del “museo contenitore” e di promuovere un'immagine positiva del territorio tarantino, oggi purtroppo gravato da una connotazione negativa a livello mediatico. Da questa metodologia può nascere un vero e proprio *brand* culturale, di importanza internazionale: quello basato su “Taras e la Magna Grecia” e su Taranto come “città delle culture” coniugato con il concetto dell’“Archeologia al Futuro”. In questo senso si ricordi, ad esempio, quanto già avvenuto negli anni Ottanta con la mostra itinerante “Gli ori di Taranto in età ellenistica”, esposizione che ebbe uno straordinario successo internazionale, da Milano a Parigi fino a Tokyo, e che permise, grazie all'elemento culturale, di portare Taranto nel mondo.

Oltre alla valorizzazione del patrimonio materiale e dell'eccellenza rappresentata dai siti archeologici, legarsi al territorio significa anche concentrare la politica culturale sul patrimonio immateriale delle tradizioni, della lingua e degli aspetti demoetnoantropologici di cui Taranto è molto ricca. Si pensi alle potenzialità della famosa Settimana Santa, che in Spagna, a Valencia, è diventata *brand* ed elemento economico attrattivo molto importante, mentre a Taranto non è ancora sufficientemente valorizzata dal punto di vista turistico. Analogamente, dovrebbe essere promosso il turismo cinematografico, che ha fatto la fortuna di alcuni territori; un esempio rilevante potrebbe essere “Il Vangelo secondo Matteo” di Pasolini, che è stato in gran parte girato nel territorio tarantino, in particolare a Massafra. Più in generale, il turismo culturale è un grande settore su cui investire, e Taranto possiede un grande potenziale ai fini di una progettazione di qualità necessaria in tale settore.

Il patrimonio culturale del territorio tarantino comprende anche l'artigianato (si pensi a Grottaglie), il patrimonio rurale ed enogastronomico, la moda, e soprattutto il patrimonio marittimo con l'elemento "mare" e la sua ricchezza legata al mondo della *blue economy* e, infine, il patrimonio naturalistico. Investire sull'elemento culturale è il primo passo per giungere a un progetto di sviluppo economico complementare che necessita una attività di grande qualità anche in materia di immagine, comunicazione e marketing territoriale. Taranto, in particolar modo, deve compensare l'immagine negativa della città comunicando gli aspetti positivi presenti, con lo scopo di creare *incoming*. A tal fine, è necessaria una visione fondata su un modello di sviluppo complementare a quello finora dominante, che dovrà basarsi su una differenziazione produttiva di cui sicuramente la cultura è un elemento portante.

Il MARTA è quindi una struttura polivalente costituita dall'unione di molteplici aspetti: è un progetto di territorio e motore di sviluppo che – a partire dalla sua missione principale di tutela, conservazione e valorizzazione – mette in atto una politica scientifico-culturale consolidata da strategie di comunicazione e di promozione; è un luogo di educazione e ricerca, formazione e innovazione, che riveste una forte funzione sociale.

La strategia è orientata a fare del Museo un centro propulsore, un volano per il territorio. Per realizzarlo sono in corso vari grandi progetti, tra cui "MARTA 3.0", con un investimento di 2.507.000 euro, a valere sulle risorse del progetto europeo PON "Cultura e Sviluppo", dedicato: alla creazione di un FabLab all'interno del Museo, alla digitalizzazione delle opere con una fruizione in *open data*, alla creazione di un *database* di inventario e di catalogo delle collezioni geo-referenziato sia con collegamento ai siti di rinvenimento dei reperti che alla loro ubicazione all'interno del Museo, all'allestimento di un percorso espositivo permanente multisensoriale, alla creazione di una intera sala immersiva con realtà aumentata; a una solida strategia di comunicazione e di marketing; alla segnaletica che permetterà di valorizzare la piazza prospiciente il Museo facendola diventare una sorta di "agorà del XXI secolo". Altri progetti riguardano: il completamento della struttura, con il miglioramento dell'accessibilità per visitatori disabili e con il completamento dell'efficientamento energetico dell'edificio; un *video-game* per mettere in relazione il MARTA con il territorio attraverso paesaggi culturali virtuali; un progetto Interreg Italia-Grecia, che impegna il MARTA, assieme all'Università di Foggia, Confcommercio e Regione Puglia, sul tema "Taranto e il mare" con una mostra che verrà allestita al Museo; progetti scientifici e curatoriali con il Paul Getty Museum, che permetterà di creare un asse scientifico con ricadute, sul territorio, anche in ambito turistico ed economico; la co-progettazione con il territorio, basata su *best practice* e standard qualitativi internazionali. Si auspica, inoltre, un turismo sempre più destagionalizzato e culturale.

In conclusione, affinché i musei possano divenire motori di sviluppo territoriale, sono necessari investimenti in ricerca, formazione e innovazione. È inoltre importante che si crei una maggiore co-progettazione tra MiBAC, MIUR e mondo dei professionisti e delle imprese per sviluppare una *governance* pubblico-privata a favore di progetti culturali e dell'industria culturale e creativa per sostenere i processi di rigenerazione urbana.



Gianfranco Maraniello

*Direttore*

*Museo d'arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto*

## **Il ruolo dei musei nella costruzione di visioni strategiche**

Non si può pensare all'arte e ai musei senza conoscere la città, il territorio, la storia la cultura. Partendo da questo insegnamento di Carlo Giulio Argan, un museo ha l'obbligo di porsi in ascolto rispetto alla presenza delle istituzioni culturali e alle loro ricadute nelle città e nei territori, legittimando anche in questo modo il proprio senso di servizio pubblico, deputato alla sedimentazione di valori e alla costruzione di una prospettiva per la comunità.

Investire in cultura per la crescita è ormai un valore acquisito ma, per andare verso una visione futura, bisogna comprendere la specificità di un luogo e definire il perimetro di interesse, soprattutto in un momento storico in cui la concorrenza sull'offerta culturale è sempre maggiore. È, pertanto, indispensabile un ragionamento in prospettiva strategica che adegui le azioni attuali alle visioni future.

Risulta così necessario osservare quanto accade sia oltre il territorio in cui il museo si colloca sia al suo interno, per confrontarsi con i suoi caratteri più autentici, con le opportunità presenti, ma anche con suoi limiti. Questo vale, ad esempio, a Rovereto, una città che non corrisponde all'immaginario che il Trentino veicola di sé e dove il Museo d'arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto (MART) si deve confrontare con un contesto completamente diverso rispetto a quello di quindici anni fa, quando è stato inaugurato.

Oggi non è sufficiente una grande opera di architettura contemporanea, come l'edificio del MART, per attirare i visitatori, così come non lo è più la programmazione di mostre d'arte moderna e contemporanea di rilievo. Negli ultimi quindici anni, in Italia, si è moltiplicata sia l'offerta di spazi espositivi che la programmazione di eventi culturali e ciò fa sì che il valore specifico del MART non risieda più in questi fattori. La fioritura di luoghi dove incontrarsi è esplosa in città come Torino e Milano, dove è in atto una concorrenza importante anche sulle mostre da visitare. Sono, inoltre, cambiate le modalità di spostamento tra le città e questo è un fattore da tenere in considerazione in relazione al proprio posizionamento: ad esempio, da Milano si impiega lo stesso tempo per raggiungere Parigi o Rovereto, pur essendo quest'ultima servita dall'alta velocità ferroviaria.

Pertanto, è fuorviante assumere che bastino un museo o una mostra per realizzare una missione miracolosamente salvifica di un territorio; la cultura può certamente supportare lo sviluppo locale, ma solo se viene realizzata un'analisi complessiva delle dinamiche competitive in atto e, per fare ciò, è necessario stabilire preliminarmente quale sia il perimetro di interesse, ovvero il territorio di pertinenza in cui individuare le specificità su cui puntare.

Serve una visione complessiva in grado di orientare anche la programmazione museale verso soluzioni ed esperienze che possano offrire al visitatore molto più

di una mostra, con proposte culturali originali e attrattive tali da generare ricadute positive sia per il museo che per il sistema economico e l'intero territorio di riferimento.

Per raggiungere questo obiettivo di qualificazione dell'offerta, il tema della gestione delle risorse, oltre a quello del loro reperimento, diviene centrale sotto due profili. Il primo riguarda il loro impiego, che deve essere a servizio di un programma di rigenerazione dell'intero contesto attrattivo delle città, non in modo velleitario ed episodico, ma realistico e continuo. Il secondo attiene all'armonizzazione di queste risorse con gli altri investimenti che insistono su uno stesso territorio, aspetto fondamentale per offrire un'esperienza più ampia di quella che può offrire un singolo soggetto, in questo caso il solo museo. È evidente, infatti, che una mostra può di per sé attrarre solo un segmento molto specifico di visitatori, pertanto è necessario prevedere qualcosa di molto più ampio per chi giunge in città, codificando un'esperienza che permetta di mettere a frutto tutte le opportunità presenti.

Il "Laboratorio RUR - Rigenerazione Urbana Rovereto" costituisce, da questo punto di vista, un modo per incanalare le energie e metterle a sistema, lavorando assieme all'Amministrazione comunale e ai cittadini, che sono i principali portatori di proposte costruttive. Il MART intende, pertanto, contribuire alla visione strategica della città e all'attuazione di progettualità che siano in linea con la sintesi politica degli interessi territoriali.

# IL TURISMO COME DRIVER DI SVILUPPO

*Cultura e reti per la  
crescita del territorio*

## Le esperienze

Confcommercio-Imprese per l'Italia Bologna

Enrico Della Torre, Direttore Generale Vivi Appennino

## Appennino Bike Tour / Ciclo-via appenninica

Il progetto propone la realizzazione della più grande ciclo-via d'Italia lungo la dorsale appenninica, mettendo in rete il patrimonio sociale, culturale e naturale presente lungo un percorso di 2.600 chilometri, dalla Liguria alla Sicilia.



Le tappe dell'Appennino Bike Tour.

L'idea è nata da professionisti del marketing e della comunicazione e da Confcommercio Bologna, che hanno inizialmente sperimentato una "pedalata" nei territori dell'Appennino bolognese, per valorizzare la montagna locale e sviluppare la sua rete imprenditoriale. A partire da questa prima esperienza, e con il sostegno del Ministero dell'ambiente, è nata l'idea di estendere la progettualità all'intera Dorsale appenninica, da nord a sud, dando vita all'iniziativa "Appennino Bike Tour – il Giro dell'Italia che non ti aspetti". Il tracciato, percorso per la prima volta nel 2017 dai rappresentanti istituzionali del territorio,

portando il drappo tricolore di comune in comune in una sorta di ideale staffetta, permette di attraversare in bicicletta quattordici regioni, coinvolgendo circa trecento comuni, quarantatré dei quali individuati come tappe di questo tour.

L'itinerario ciclo-turistico, finalizzato alla valorizzazione delle aree interne e dei piccoli borghi italiani, prevede l'utilizzo, previa loro riqualificazione, di strade secondarie già esistenti, asfaltate e sottoutilizzate, e mira a divenire motore di sviluppo della dorsale appenninica, avviando processi di rigenerazione territoriale attraverso la promozione della "Destinazione Appennino" come nuovo *brand* turistico facilmente spendibile sui mercati nazionali e internazionali.

Il piano operativo del progetto, la cui realizzazione è prevista nell'arco temporale 2018-2020 e il cui costo complessivo è stimato in dieci milioni di euro, prevede, nella prima fase, il riconoscimento della ciclo-via appenninica – da parte del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti – nel sistema delle Ciclo-Vie Turistiche Nazionali e l'attivazione di un Tavolo Permanente di Coordinamento, presso il Ministero dell'ambiente, di concerto con gli altri ministeri competenti in materia. Seguiranno le azioni di verifica del percorso con il supporto di figure professionali tecniche, la mappatura con cartellonistica e, infine, la fase della comunicazione per la sua promozione turistica.

Il progetto contribuisce allo sviluppo sostenibile dell'intero sistema territoriale attraversato, rappresentando un'occasione di rilancio economico e occupazionale per le attività già presenti lungo il percorso e un'opportunità per l'insediamento di nuove imprese, soprattutto del settore alberghiero, della ristorazione e dei servizi, in grado di rispondere alle esigenze dei fruitori della ciclo-via.



6 giugno 2017: presentazione dell'iniziativa a Palazzo Segni Masetti, sede di Confcommercio Bologna, alla presenza del Ministro dell'ambiente e dei Sindaci dell'Appennino, coinvolti in una staffetta istituzionale per portare il drappo tricolore di municipio in municipio lungo tutta la dorsale appenninica, unendo l'Italia da nord a sud con l'obiettivo di promuovere uno sviluppo sostenibile del territorio e rilanciarne il patrimonio ambientale.



Ascom Confcommercio-Imprese per l'Italia della Provincia di Torino

Patrizia Ferrarini, Presidente Ascom Susa

## Alps Moto Tours

Il progetto nasce dalla consapevolezza della presenza di tre fattori che caratterizzano il territorio della Valle di Susa e dell'alta Valle Chisone: la rilevanza economica del turismo motociclistico; la progressiva diminuzione della manutenzione del patrimonio infrastrutturale delle strade ex militari d'alta quota a causa della mancanza di risorse degli enti locali; l'unicità della concentrazione, in un piccolo territorio, di 5 colli alpini di cui 3 transfrontalieri, 15 fortezze militari e 400 chilometri di strade bianche aperte al traffico.



Il mototurismo rappresenta, per le imprese locali, una porzione di mercato importante e irrinunciabile, soprattutto nella stagione estiva. Pertanto, si è iniziato a lavorare con gli operatori della valle – che già portavano con sé un grande bagaglio di esperienza in questo settore – per creare un *brand* identificativo del territorio. È stato, quindi, formato un club di prodotto al quale possono aderire le strutture ricettive che rispettano tassativamente le caratteristiche contenute nella carta dei servizi. Il secondo *step* del club di prodotto, al quale si sta lavorando, è rivolto soprattutto a implementare l'offerta con la ristorazione e con tutte quelle attività di servizi che sono necessarie per questo tipo di turista (ad esempio, un gommista, una stazione di servizio, delle officine specializzate in soccorso stradale). È prevista la partecipazione a fiere di settore, attraverso le quali promuovere e veicolare tale prodotto, e, in concertazione con gli Enti locali, si sta studiando un modello di fruizione che preveda l'introduzione di un pedaggio per i mezzi motorizzati, al fine di migliorare le strade interessate da Alps Moto Tours.



Inoltre, si stanno sviluppando politiche di collaborazione con i territori limitrofi poiché, date le peculiarità di questo comparto, che vede il turista muoversi in un raggio molto ampio, è necessario mettersi in rete con chi ha la stessa vocazione di sviluppo. In tal modo si rafforza il ruolo dell'Associazione territoriale come partner tecnico delle Amministrazioni locali per quanto riguarda il turismo delle due ruote.

La gestione del progetto è dell'Ascom Susa, coordinata da Confcommercio Torino, ed è sostenuta anche dalla Camera di Commercio di Torino e dallo sponsor Excel RIM.

Ascom Parma Confcommercio-Imprese per l'Italia

Claudio Franchini, Direttore

## Il ruolo delle funzioni culturali nel centro città

È importante definire politiche urbane che sostengano la presenza di funzioni culturali nei centri della città affinché questi possano continuare ad essere vitali e attrattivi. Mostre, convegni e concerti muovono, infatti, flussi turistici rilevanti e, per tale ragione, la polifunzionalità dei contenitori che li ospitano è un fattore fondamentale.

A Parma vi sono esperienze consolidate nel tempo e altre che riguardano trasformazioni urbane in fase di completamento. Tutte hanno l'obiettivo di creare e mantenere, in centro, attività culturali in grado di potenziare anche il sistema economico urbano. Un esempio è l'esperienza del Teatro Regio, dove si tiene il Festival Verdi che richiama flussi turistici internazionali in centro storico con ricadute positive per tutte le attività economiche presenti nell'area. Un altro progetto interessante è quello dell'auditorium Paganini, luogo per eventi musicali e convegni, realizzato nel 2000 recuperando un'area ex industriale localizzata al limite del centro storico. Un terzo importante progetto è quello, in fase di realizzazione, relativo all'Ospedale Vecchio, un edificio abbandonato del Seicento, situato nella centrale Via d'Azeglio. L'immobile, oggetto di ristrutturazione e recupero funzionale, verrà trasformato in un polo museale polifunzionale che porterà benefici anche alla rete commerciale circostante, ad oggi in sofferenza. Più recente è la conversione del Palazzo del Governatore in sede museale e congressuale, anche in vista di Parma Capitale italiana della cultura 2020.



*L'Auditorium Paganini, progettato da Renzo Piano e inaugurato nel 2001.*

Questi attrattori culturali hanno dirette ricadute sull'indotto economico cittadino e sono fondamentali per consolidare la centralità della città, anche rispetto alle "funzioni culturali extraurbane" come i cinema multisala, gli spettacoli e gli eventi organizzati dai centri commerciali.

Tutto ciò è possibile solamente con un'accurata gestione delle scelte urbanistiche e degli investimenti pubblici, attuata di concerto tra Amministrazione comunale, categorie economiche e cittadinanza, e prevedendo, per questi attrattori urbani, un supporto gestionale continuativo e professionale.

Confcommercio-Imprese per l'Italia Ascom Padova

Otello Vendramin, Direttore Generale

## Proposte di valorizzazione turistica nei borghi minori

Nel 2016, Ascom Padova ha sottoscritto un protocollo di intesa, di durata quinquennale, con l'Università di Padova, che ha generato, a sua volta, un successivo accordo con il Dipartimento di ingegneria civile, edile e ambientale, per sperimentare progettualità da proporre a diversi comuni del padovano.



Il primo Comune con cui si è attivata la sperimentazione è stato Montagnana, un borgo di 9.000 abitanti, caratterizzato da una cinta muraria di grande interesse storico-architettonico che attrae importanti flussi turistici, a cui però non corrispondono adeguate capacità ricettive. Per tali ragioni il Dipartimento ha elaborato una proposta progettuale che prevede l'ipotesi di realizzare, nell'area dismessa ex Scardin, un albergo-boutique, con annesso museo gastronomico,

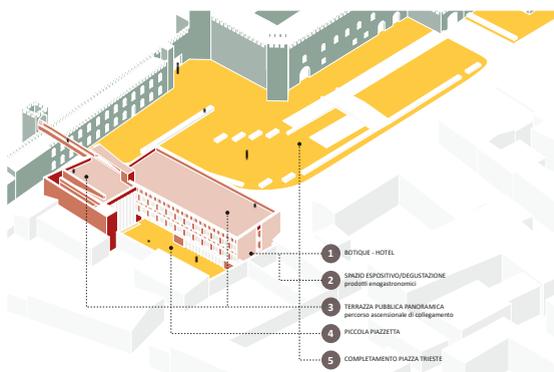
collegato alle mura con una passerella, che consente l'accesso ad alcune piccole costruzioni di proprietà comunale da adibire a *suite*. Parallelamente, nella cittadina è stato sviluppato un secondo progetto che prevede il recupero dell'ex caserma Trevisan, sita nei pressi del centro, acquistata da privati e divenuta nel tempo un'area degradata, al posto della quale sarebbe potuto sorgere l'ennesimo centro commerciale. In questo caso, attraverso la costituzione di un tavolo di concertazione - tra la proprietà dell'immobile, il Comune, l'Ascom e l'Università di Padova - si è ipotizzato di sviluppare un progetto di *co-housing*, su modello nord-europeo con spazi e servizi per la collettività e i turisti.



In alto: mura medievali di Montagnana.

Sopra: vista realistica del progetto di co-housing per l'ex caserma Trevisan.

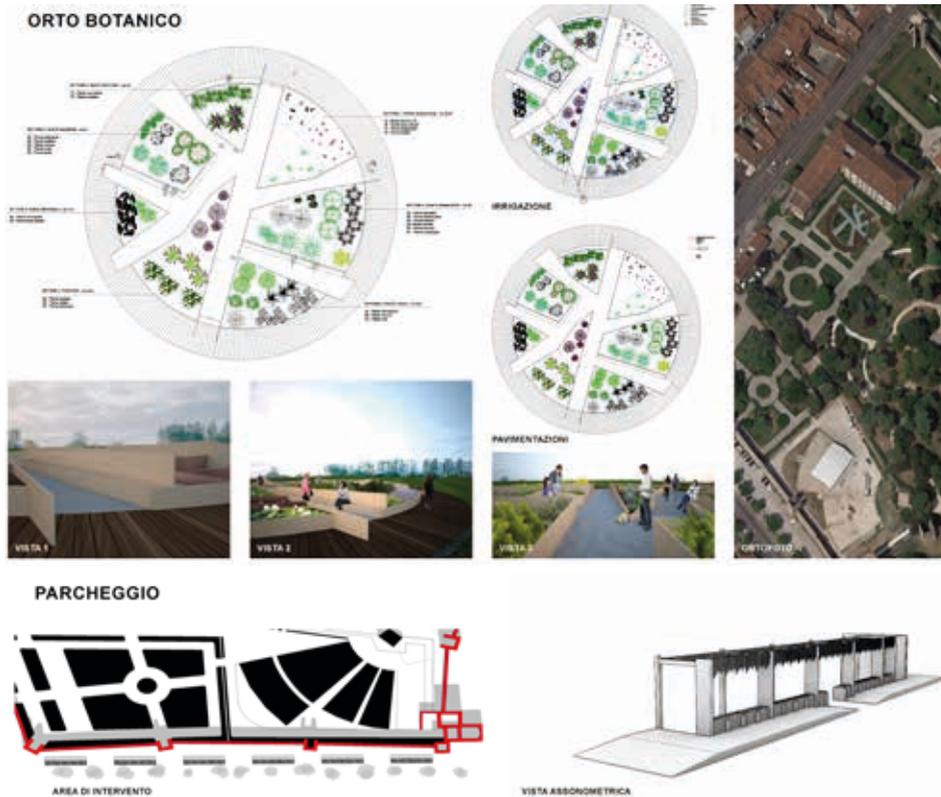
A lato: vista assonometrica e realistica del progetto di rigenerazione per l'area ex Scardin.



La seconda sperimentazione ha riguardato Este, cittadina di 20.000 abitanti, dove le sinergie progettuali, tra Ascom e Università, hanno permesso di ipotizzare il mantenimento del parcheggio a servizio del centro storico, superando le ipotesi che ne prevedevano l'eliminazione, e hanno reso maggiormente attrattivo e fruibile il castello medioevale situato nelle immediate vicinanze del centro storico, ma in scarsa relazione con la città. L'idea progettuale sviluppata prevede un ripensamento degli spazi del castello, anche con la realizzazione di un orto botanico quale elemento attrattivo per la comunità e per le scuole, e la ristrutturazione e riqualificazione del parcheggio, con l'aggiunta di una pista ciclabile e la previsione di un servizio di *bike sharing*, in modo tale da migliorarne la fruibilità e la percezione visiva.



La fattiva sinergia con l'Università di Padova si sta ampliando a ulteriori possibili collaborazioni in altri territori della provincia, a riprova del fatto che questo tipo di rapporto, tra mondo accademico e categorie economiche, può fornire importanti spunti, progettuali e di riflessione, per lo sviluppo economico dei territori.



In alto: mura medievali di Este.

Sopra: stralci delle tavole di progetto del nuovo orto botanico e della riconfigurazione dell'area a parcheggio.

Confcommercio-Imprese per l'Italia della Provincia di Mantova

Ercole Montanari, Presidente

### Le ricadute degli eventi sul tessuto economico e urbano

Mantova, nel 2016, è stata insignita del titolo di Capitale Italiana della Cultura. La nomina si deve al progetto di valorizzazione della città gioiello del Rinascimento italiano che ha puntato all'elaborazione di nuove politiche culturali, tra tradizione e innovazione, per una rinascita urbana, economica e turistica di tutto il territorio. Nell'ottica di una cultura intesa come motore di crescita sociale e di progresso economico, si è, quindi, favorita la creazione di una rete dinamica tra produzione culturale e filiere economiche, tra attori pubblici e privati, al fine di rafforzare sempre più le sinergie. In tale contesto, Confcommercio Mantova ha collaborato strettamente con l'Amministrazione comunale, trovando finanziatori privati e irrobustendo così le risorse, pari a circa due milioni di euro, derivanti da contributi statali e comunali.



Piazza delle Erbe nel centro storico di Mantova.

Il risultato conseguito è stato l'incremento di presenze turistiche in città, +28%, ma anche l'incremento degli ingressi nei musei, +48%, e la nascita di nuove imprese del settore turistico, alberghiero e dei servizi, +5%. I visitatori hanno animato, da aprile a dicembre, la città virgiliana, partecipando all'ampio programma di eventi organizzati tra cui: mostre, convegni, *workshop*, laboratori, concerti e spettacoli d'arte varia. Inoltre, si è cercato di conciliare gli impatti dei flussi turistici con le caratteristiche di una città medio-piccola per renderli maggiormente sostenibili, coinvolgendo anche i comuni della provincia

e generando, così, positive ricadute economiche anche sul territorio. Mantova si è quindi trasformata in una "città palcoscenico", creando un *brand* riconoscibile e rafforzando la sua presenza nel mercato turistico italiano e internazionale, anche al fine di garantirsi un solido flusso di visitatori negli anni seguenti.

Nel 2019 Mantova è Città Europea dello Sport e, nuovamente, si è deciso di fare rete tra gli attori locali, pubblici e privati, prevedendo la realizzazione di manifestazioni sportive che valorizzino anche discipline "di nicchia" in forte crescita, garantendo così visibilità al "*brand* Mantova".

Da entrambe queste esperienze di organizzazione e gestione di grandi eventi, si può concludere che, per la città e il suo sistema economico: è importante cercare di garantire un flusso di presenze costante, per evitare una "fase di brusca frenata" nel periodo post-evento; è necessario sviluppare un *brand* turistico-urbano riconoscibile e pubblicizzarlo; bisogna rafforzare le capacità degli operatori economici di creare rapporti solidi con i turisti, affinché questi ritornino in città e ne diventino i promotori; occorre ragionare in un'ottica di rete territoriale anche con i comuni contermini.

Ascom Confcommercio-Imprese per l'Italia della Provincia di Ferrara

Davide Urban, Direttore

## Cultura e sport per rafforzare le presenze turistiche

Da cinque anni, Ferrara Incoming, società di Ascom Confcommercio Ferrara, lavora per la promozionalizzazione del territorio e il rafforzamento delle presenze turistiche. Negli anni Novanta, la città ha vissuto un momento di forte sviluppo turistico legato alla realizzazione di grandi mostre di richiamo, ma oggi questo modello non funziona più poiché l'offerta culturale nel panorama italiano è aumentata esponenzialmente e la difficoltà maggiore che si deve affrontare è quella di riuscire a mantenere i turisti nel proprio territorio con almeno un pernottamento. Tuttavia, le presenze sono cresciute arrivando a 450mila annue, grazie anche a due nuove declinazioni turistiche sviluppate per la città: "Ferrara, città della cultura" e "Ferrara, città della bicicletta".



Fronte commerciale lungo la Cattedrale.

La prima si riferisce alla città in quanto sito UNESCO, promuovendone gli elementi di attrattività permanenti e collegandoli, solo in secondo luogo, agli eventi o alle mostre temporanee organizzate durante l'anno. Protagonisti sono quindi i grandi palazzi storici e i nuovi poli di attrazione (Palazzo dei Diamanti, la Galleria d'arte moderna e contemporanea, il Museo nazionale dell'ebraismo italiano e della Shoah, il Castello Estense), le caratteristiche urbanistiche medievali e rinascimentali di Ferrara a cui si abbina il fascino dei luoghi minori della città. In tale contesto, si sono inserite alcune azioni di rigenerazione urbana che, nel caso di Ascom Confcommercio, hanno, ad esempio, permesso il recupero di un luogo pubblico centrale e prima trascurato, Piazza della Repubblica, grazie all'intesa con l'Amministrazione comunale, e alla costituzione di una rete di imprese con gli operatori interessati, con il sostegno della Camera di Commercio (per un approfondimento del progetto, si veda pag. 44).

L'altra declinazione, "Ferrara città della bicicletta", mira invece a valorizzare i percorsi cicloturistici esistenti in città e nella provincia, adatti sia al ciclista esperto che a quello meno preparato. I percorsi sono stati verificati e mappati, soprattutto le



Un percorso ciclabile lungo il delta del Po.

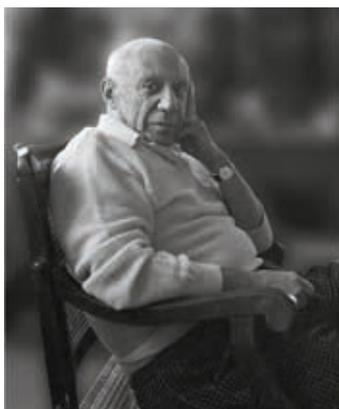
strade sterrate che, partendo dalle mura della città, permettono di raggiungere la campagna fino al Po e al suo Delta. Questo progetto, avviato due anni fa, ha comportato la promozione del marchio di prodotto "Ferrara & Po Delta, I bike it" e il supporto all'organizzazione di iniziative che coniugano il racconto della città con la possibilità di visitarla in modo alternativo (in ultimo, il caso del Festival del Ciclista Lento).

Confcommercio-Imprese per l'Italia Puglia

Giuseppe Chiarelli, Segretario

## Allestimenti espositivi diffusi e reti di territori

In Puglia è stato organizzato un interessante esempio di allestimento diffuso con cui, a partire da una retrospettiva su Picasso, si è inteso rafforzare il livello di attrattività turistica di un territorio che comprende tre diverse piccole realtà urbane.



Il progetto ha coinvolto tre luoghi storici della Puglia trasformandoli in spazi espositivi, senza la necessità di realizzare nuovi contenitori culturali. Palazzo Ducale a Martina Franca, Palazzo Tanzarella a Ostuni e il castello di Mesagne hanno ospitato, per sei mesi, la mostra che ha registrato circa 36.000 presenze, di cui il 70% rappresentate da turisti stranieri. La formula prescelta, con un unico biglietto d'ingresso per i tre luoghi espositivi, si è dimostrata di successo facendo registrare circa il 65% del numero complessivo di visite in tutte e tre le sedi e oltre l'80% di visitatori in almeno due. Gli ottimi risultati ottenuti hanno fatto sì che la mostra, che avrebbe dovuto concludersi il 4 novembre 2018, sia stata prorogata fino al 25 novembre.

Il progetto è stato ideato dall'Associazione culturale Metamorfosi, con il supporto logistico e organizzativo di Federalberghi Puglia e Federalberghi Brindisi, in collaborazione con il consorzio di operatori turistici pugliesi "Welcome in Puglia", con l'obiettivo anche di realizzare un'innovativa offerta turistica e culturale per rendere maggiormente competitivi e attrattivi i territori dell'Alto Salento e della Valle d'Itria. A tal fine, il progetto ha previsto anche l'offerta di pacchetti esperienziali volti a valorizzare i beni e i musei di tutto il territorio coinvolto, attraverso percorsi a piedi o in bicicletta che intrecciano le tre località pugliesi. Inoltre, le collaborazioni con il territorio, hanno prodotto diversi "eventi collaterali" (musicali, proiezioni cinematografiche all'aperto e seminari) nel corso della stagione estiva per un'esperienza a 360 gradi.

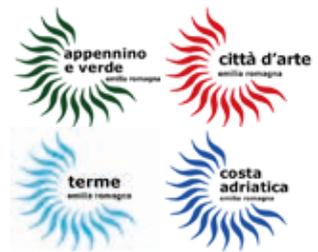
ISCOM Group Bologna

Andrea Babbi, Amministratore Delegato

## Club di prodotto in Emilia Romagna

L'esperienza ventennale relativa ai club di prodotto nasce da un approfondimento, promosso da Confcommercio Emilia Romagna, sugli allora nascenti fenomeni di aggregazioni volontarie di imprese. Il risultato di tale analisi portò Confcommercio a collaborare con la Regione alla formulazione di una legge (L.R. 4/98) per il sostegno di tali aggregazioni al fine di promuovere la creazione di nuovi prodotti turistici sul territorio destinati a mercati/target specifici.

La Confcommercio creò, quindi, i primi quattro club di prodotto che dovevano essere degli incubatori sperimentali suddivisi per settore: "Città d'arte, Cultura e Affari"; "Costa Adriatica"; "Terme e Benessere"; "Appennino e Verde". Al contempo, ISCOM Group e Confcommercio fornirono assistenza tecnica e consulenza ai soci per stimolare, sul territorio, le aggregazioni di imprese (commercio, ristorazione e ricettività) per la promo-commercializzazione del prodotto turistico, delle cui spese il 30% era supportato da finanziamenti regionali. Inoltre, gli imprenditori furono supportati anche nella fase di incontro e dialogo con gli enti locali per la definizione delle attività. L'iniziativa ha portato, nel corso tempo, alla formazione di più di trecento aggregazioni (club di prodotto, consorzi e associazioni temporanee di impresa), fornendo, a ogni territorio, la possibilità di avere la propria specificità/caratterizzazione. Alcune di queste realtà si sono trasformate, nel tempo, in vere e proprie aziende.



Tra gli esempi più significativi di questa esperienza c'è la "Motor Valley", sorta venti anni fa attorno al mondo dei motori, e della Ferrari in particolare, che ha definito un distretto territoriale più ampio, specializzato nel settore automobilistico, nato dal mondo dell'industria e divenuto un *brand* turistico, oggi ampiamente riconosciuto anche a livello internazionale, che Confcommercio registrò e regalò alla Camera di Commercio e che oggi è in gestione alla Regione.

Un altro esempio è quello della "Wellness Valley", esperienza nata nel 2008 nel territorio di Cesena ed estesa ad altre parti della riviera romagnola. Oggi rappresenta un solido club di prodotto, che aggrega imprese del settore wellness (stabilimenti termali e balneari, attività ricettive e ristorative, attività del tempo libero e dello sport), enti locali e un Istituto tecnico superiore per la formazione dei giovani che verranno poi inseriti nelle imprese del distretto territoriale.



L'ultimo caso, risalente a fine 2017, è quello del "Turismo esperienziale dei Cammini" che sviluppa una rete di 14 itinerari e vie di pellegrinaggio, in tutta l'Emilia Romagna, per promuovere percorsi non solo religiosi ma anche di scoperta del paesaggio, della natura e della cultura dell'entroterra.

Federalberghi Bari - BAT

Francesco Caizzi, Presidente

## L'esperienza turistica MICE e le sinergie con la città

Il *Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions* (MICE) rappresenta una particolare forma di turismo in cui gruppi numerosi di persone e grandi aziende si riuniscono per uno scopo, un interesse o un evento particolare. Oltre agli incontri di tipo aziendale/convegnistico, ulteriori esempi di tipologie turistiche MICE sono: lancio di nuovi prodotti sul mercato (nuovi modelli di automobili, etc.); regate; gran premi; gare podistiche e altri eventi sportivi; fiere; spettacoli ed eventi culturali; grandi congressi tematici (assemblee annuali di organizzazioni, etc.). Alle quattro declinazioni che caratterizzano oggi il MICE (riunioni/convegni, viaggi aziendali, conferenze ed esposizioni) si sta aggiungendo anche il *Wedding*, ossia l'organizzazione di matrimoni in particolari *location*.



Il MICE è tra le esperienze turistiche maggiormente sinergiche con le aree urbane e i territori di riferimento poiché riesce ad attrarre un numero elevato di visitatori che, per tutta la durata dell'evento, gravitano sulla città, generando benefici all'economia urbana e realizzando un connubio strategico tra turismo e commercio.

Il club di prodotto di Bari nel segmento turistico MICE della Puglia, riconosciuto dalla Regione, è il "Bari Convention Bureau", una società che ha lo scopo di sviluppare l'area barese quale destinazione turistica ideale per l'organizzazione di grandi eventi, valorizzando l'attività congressuale come forma di turismo di qualità in grado di incrementare l'impatto economico, di destagionalizzare i flussi turistici e di valorizzare il patrimonio culturale, naturalistico ed enogastronomico del territorio. Il progetto, ideato da imprenditori di Federalberghi Bari-BAT e Confcommercio Bari-BAT, aggrega oggi le più rappresentative associazioni di categoria locali e coinvolge alcune delle più importanti istituzioni pubbliche e private, come il Comune di Bari, la Regione Puglia, Pugliapromozione (Agenzia regionale del turismo), la Camera di Commercio e la Fiera del Levante. La creazione di una solida rete imprenditoriale, radicata nel territorio, ha consentito al Bari Convention Bureau di conseguire ottimi risultati e di rappresentare, nel panorama italiano, una garanzia nell'offerta diversificata e qualificata di servizi nel segmento MICE, con ricadute economiche positive a beneficio di tutta la filiera turistica e del territorio barese.

L'esperienza del Bari Convention Bureau ha messo in evidenza come la realizzazione di grandi eventi di richiamo, spesso, comporti l'arrivo in città di numerosi visitatori concentrati in pochi giorni. Un aspetto importante, da non tralasciare nell'organizzazione di tali manifestazioni, riguarda una corretta azione di comunicazione preventiva ai residenti e agli operatori economici affinché gli eventuali disagi urbani vengano minimizzati e si crei consenso a livello cittadino, riuscendo a far cogliere anche le opportunità derivanti da tali eventi in termini di redditività e promozione del territorio.

Confcommercio Calabria Centrale

Giovanni Ferrarelli, Direttore

## Reti sociali per la promozione del territorio crotonese

La visione di Confcommercio Calabria Centrale per la città di Crotona è, innanzitutto, quella di luogo della socialità, prima ancora che del commercio e del consumo, in cui promuovere una sorta di “nuovo umanesimo” per restituire, alla collettività un contesto migliore in cui vivere e sviluppare in pienezza le relazioni umane.

Nella consapevolezza della necessità di valorizzare le risorse, culturali ed economiche, presenti nel territorio, è stato avviato un lavoro di in squadra con gli altri portatori di interesse, per diffondere – su un territorio non privo di criticità – il valore dello “stare insieme”.



È nato così il progetto “Itinerari” che ha l’obiettivo di rilanciare il turismo locale, valorizzando i percorsi religiosi, storici e culturali del territorio crotonese generando, al contempo, sviluppo economico e nuova occupazione. Con queste finalità, è stata creata una vera e propria rete istituzionale ed è stato sottoscritto un protocollo d’intesa tra gli attori locali coinvolti: Amministrazioni comunali, associazioni di categoria (Confcommercio e Confindustria), Diocesi, Soprintendenza e Museo Archeologico Nazionale di Crotona. Il progetto ha sviluppato una piattaforma web, inizialmente nata per promuovere eventi di natura religiosa, che offre oggi al visitatore una mappa di itinerari turistici alla scoperta della natura e dei siti culturali, mettendo in rete anche le strutture ricettive, le attività di ristorazione e gli altri servizi di utilità per il turista/pellegrino, valorizzando così le eccellenze del territorio.

Un altro esempio, su cui si sta lavorando, è l’iniziativa culturale e sportiva “Vivi Crotona”, sviluppata nell’ambito del progetto del Centro commerciale naturale, che punta a coinvolgere le realtà sociali locali per riappropriarsi degli spazi pubblici cittadini attraverso momenti di svago e sport diretti all’inclusione sociale e alla valorizzazione del centro storico.



*Il progetto “Itinerari” e la sua tecnologia facilitano la fruibilità dei beni culturali e ambientali crotonesi. Tramite il codice QR, stampato sui totem informativi presenti nei luoghi di maggiore interesse, il visitatore può accedere ad approfondimenti storico-culturali e a ulteriori contenuti multimediali gratuiti per un’esperienza a 360 gradi.*



## APPROCCIO STRATEGICO INTEGRATO

*La rigenerazione urbana  
ed economica in sinergia con  
le Amministrazioni locali*



312



Luca Tamini

Professore di Urbanistica  
Politecnico di Milano

---

## Commercio e città: temi e scenari evolutivi

La nuova stagione della rigenerazione urbana e l'evoluzione delle politiche attive del commercio hanno portato, in diversi contesti italiani, a un progressivo superamento dell'approccio settoriale legato alla promozione dei centri commerciali naturali verso un nuovo intervento integrato e a gestione unitaria introdotto dai distretti urbani del commercio. La presenza di una plurale "cassetta degli attrezzi" legata agli strumenti di governo del territorio, alla gestione urbana e alla regolazione pubblica dei servizi commerciali, ha orientato alcuni casi virtuosi di concreta collaborazione tra urbanistica e commercio e tra soggetto pubblico e privato, secondo quanto auspicato dalla Riforma del 1998, uscendo da alcune retoriche che hanno spesso caratterizzato il dibattito sulla rigenerazione urbana e la conflittualità tra i corpi intermedi.

Per affrontare il tema di un nuovo rapporto tra territorio, amministrazioni e commercio, è necessario introdurre due importanti elementi di contesto che caratterizzano la contemporaneità: l'e-commerce e la dismissione commerciale.

Il successo, nel mercato italiano, delle piattaforme di e-commerce è testimoniato dalla continua crescita dello shopping on-line (+17% rispetto al 2016) e dal superamento degli acquisti di prodotto (es. abbigliamento, elettronica, arredamento) su quelli di servizio (es. turismo), segnale che alcuni comportamenti d'acquisto dei consumatori stanno progressivamente cambiando. Oggi, in Italia, l'e-commerce vale circa 20-25 miliardi di euro annui, un dato ancora basso rispetto ad altri paesi europei (100 mld nel Regno Unito, 75 mld in Germania), tuttavia, si possono già riscontrare i primi effetti negativi sul territorio, come una severa disintermediazione della filiera produttiva, l'accelerazione dell'obsolescenza del commercio fisico, l'incremento del flusso di traffico commerciale generato dai vettori privati. Questi effetti inducono a ipotizzare la necessità di introdurre, nelle politiche localizzative regionali, un rapporto integrato di impatto per l'insediamento delle piattaforme e-commerce, come già previsto per le grandi strutture di vendita. Al contempo, è significativo il fenomeno di apertura, in città, dei primi negozi fisici di prossimità da parte delle grandi imprese dell'e-commerce (es. AmazonGo), caratterizzati da piccole superfici di vendita e da una decisiva presenza della componente tecnologica.

Una seconda importante dinamica di contesto è quella legata all'obsolescenza e alla dismissione delle grandi strutture commerciali, di prima e seconda generazione, e al processo urbanistico ed economico di trasformazione e riuso funzionale, conosciuto negli Stati Uniti come *demalling*. In questo quadro di criticità, le nuove polarità commerciali integrate sono sempre più caratterizzate da un'alta qualità architettonica, con attenzione al recupero del patrimonio edilizio dismesso esistente, e da una forte ibridazione di formato, prevedendo un diversificato mix di funzioni (commerciali, ricreative, culturali e formative) a servizio dei cittadini e del territorio.

Pertanto, in un contesto caratterizzato da crisi dei consumi, forte polarizzazione territoriale dell'offerta, incremento dell'e-commerce, obsolescenza dei formati distributivi, si possono individuare almeno quattro parole-chiave che aprono a differenti temi capaci di costruire qualità urbana e di declinare nuove politiche di rigenerazione e di urbanistica commerciale.

*Distrettualità:* il Distretto urbano del commercio (DUC) può rappresentare uno strumento di *governance* e di regolazione urbanistica, per un riposizionamento competitivo del sistema commerciale che permetta di rafforzare l'attrazione verso la polarità centrale; il DUC può costituire anche un campo per la sperimentazione di *politiche plurisetoriali di valorizzazione integrata del tessuto urbano*.

*Riuso:* è necessario sviluppare opportune capacità di percepire, conoscere e mobilitare il patrimonio edilizio e urbanistico esistente, dismesso o sottoutilizzato, realizzando processi di rigenerazione in grado di consentirne una gestione unitaria e coordinata con l'obiettivo sia di conseguire un rafforzamento competitivo della città *che di creare nuovo valore aggiunto*.

*Centralità:* le progettualità delle nuove polarità devono orientarsi all'ibridazione spaziale e alla complementarietà tra funzioni, tenendo conto anche delle necessità legate all'accessibilità pubblica e alla mobilità ciclo-pedonale al fine di creare luoghi che facilitino le relazioni tra cittadini, operatori economici e soggetti di promozione culturale.

*Integrazione:* è fondamentale rendere gli strumenti di governo del territorio aperti a "modifiche intelligenti" e far sì che essi siano ricettivi rispetto alla dimensione dinamica dei processi reali favorendo l'interazione continua tra strumenti e processi in un gioco circolare di apprendimento e di concreta sinergia tra interesse pubblico e privato.

Questi quattro temi evidenziano la necessità di una forte collaborazione tra Amministrazioni locali e soggetti privati per attivare processi di rigenerazione urbana ed economica. Per tale motivo molte esperienze di Confcommercio, in corso a livello locale, fanno leva sulle competenze proprie dei Comuni, tra cui quella sulla regolazione urbanistica. Sottesa a tali esperienze, vi è la necessità di recepire in modo costruttivo le novità introdotte dalla Direttiva Servizi che, pur provocando grosse problematicità in taluni comparti, ha introdotto i "motivi imperativi d'interesse generale" che consentono una più efficace regolazione degli interventi sul territorio, anche di tipo quantitativo, in presenza di un chiaro interesse pubblico generale.

In prospettiva, due sono le questioni aperte. È necessario discutere di e-commerce perché il percorso di sviluppo risulta ineluttabile ed è auspicabile costruire, con anticipo, un'alleanza con questo mondo per arrivare all'ibridazione del modello tradizionale con quello digitale. La seconda questione riguarda l'importanza della sperimentazione di modelli innovativi, caratterizzati da un approccio integrato e plurale, per consentire l'ottenimento di effetti positivi e sviluppare casi esemplari da sottoporre all'attenzione dei tavoli decisionali, regionali ed europei.



Paolo Mora

*Direttore Generale Sviluppo Economico  
Regione Lombardia*

## **Politiche regionali di valorizzazione del commercio**

Regione Lombardia sviluppa e attiva con continuità e costanza azioni sui temi della valorizzazione e della rigenerazione urbana nel commercio da almeno dieci anni quando, impegnati a sostenere gli esercizi di vicinato a resistere agli impatti della grande distribuzione attraverso incentivi o leggi limitanti gli insediamenti, si comprese che una simile politica non era sufficiente poiché indirizzata solamente alle imprese. La competitività del settore si gioca, infatti, non solo nel negozio, ma anche nel rapporto tra questo e l'ambiente urbano, che è di competenza comunale.

Un primo tema da affrontare oggi è la necessaria evoluzione delle politiche dei Distretti del commercio che, facendo tesoro delle esperienze passate, potrebbero integrarsi con aspetti che riguardano la pianificazione territoriale e la fiscalità. Un secondo tema è l'urbanistica, che non può rimanere separata dalle problematiche commerciali. Il decreto Bersani prevedeva che le questioni fossero affrontate congiuntamente e in modo integrato, ma attualmente manca l'oggetto che inneschi questo processo. Nei Comuni, infatti, la questione del commercio viene affrontata soprattutto per quanto riguarda medie e grandi superfici di vendita, mentre è l'intero settore che dovrebbe essere organizzato sul territorio in modo nuovo. Un terzo tema è quello della fiscalità locale, che dovrebbe agevolare chi fa o mantiene investimenti in modo virtuoso sul territorio.

Pochi Comuni, a partire dall'inizio della crisi economica, si sono accorti che le attività commerciali erano in sofferenza e che la loro assenza lasciava vie e piazze soggette a degrado e calo dei valori immobiliari. Oggi, tuttavia, c'è una diversa consapevolezza e una maggiore convergenza di interessi un tempo contrapposti: il modello di sviluppo non è più il centro commerciale pianificato fuori città ma il ripensamento integrato di parti di città. In questo contesto, il mondo delle associazioni di categoria ha la responsabilità di aiutare gli amministratori a trovare rapidamente risposte.

Per sostenere i processi di innovazione del settore commerciale, Regione Lombardia ha predisposto, nel tempo, diversi strumenti di incentivazione come leva per Amministrazioni comunali e imprese a operare congiuntamente, al fine di raggiungere ampi obiettivi di rigenerazione urbana. Nel 2007, sono stati istituiti i Distretti del commercio come organismi di co-programmazione e co-progettazione degli interventi previsti dall'ente locale o dagli imprenditori. I Distretti hanno coinvolto 800 Comuni su 1.500, portando associazioni del commercio e Amministrazioni comunali a lavorare per la prima volta insieme, generando investimenti per 450 milioni di euro a fronte di una spesa pubblica di 100 milioni. Nel 2013, si sono introdotti i Distretti dell'attrattività territoriale al fine di integrare commercio e turismo in una visione strategica e per combinare energie e risorse, pubbliche e private. Nel 2016 la Regione è intervenuta sul tema specifico degli spazi sfitti con l'iniziativa "Sto@2020", lavorando in programmazione negoziata insieme ai Comuni

e ai loro partner per la definizione dei programmi di intervento. Tali programmi erano finalizzati al recupero degli spazi e alla sperimentazione di forme di riqualificazione urbana, basata sul commercio e sull'animazione, e intesi come leve in grado di generare valore e capacità attrattiva. È stato, inoltre, istituito il Registro regionale dei luoghi storici del commercio per monitorare e valorizzare le attività storiche che, spesso, sono anche quelle che producono dei *leader* sul territorio per iniziative di rigenerazione urbana. Nel 2017, infine, è stato sperimentato il premio “Retail street award” per Distretti, Comuni e imprese, che si sono distinti per la loro attività quotidiana di sviluppo imprenditoriale del territorio.

Oggi, tuttavia, è molto più difficile attivare simili leve di incentivazione poiché minori sono le risorse reperibili nei bilanci regionali e questo sposta, in particolare, l'attività dei Distretti dalla gestione delle risorse pubbliche alla generazione di valore che attiri capitale privato, tema centrale nell'evoluzione dello strumento del Distretto.

Infine, un'ulteriore questione riguarda la strumentazione di programmazione commerciale, che nasce dalla contrapposizione tra due modelli di commercio: piccoli esercizi di vicinato e grandi superfici extraurbane. L'avvento dell'e-commerce cambia la prospettiva e mette ulteriormente alla prova la capacità di tenuta del settore: si sta, infatti, erodendo sempre più il margine che permette la sostenibilità dei piccoli negozi, in un quadro in cui essa è già stata compromessa dalle grandi polarità e, a livello normativo, si avverte una carenza di strumenti idonei a sostenerla. La Regione è intervenuta su questo tema con diverse azioni a favore anche della rigenerazione urbana, tra cui l'introduzione della valutazione di sostenibilità nelle procedure di autorizzazione delle istanze delle grandi strutture di vendita. In tal caso, a integrazione di quanto già previsto dal D.Lgs. 114/1998, vengono valutate le opportunità che l'intervento genera e chiesti, in relazione a queste, degli impegni che non consistono soltanto in opere pubbliche, ma anche in politiche di sostegno agli operatori economici di vicinato e ai Distretti con un *price cap* di circa 200€/mq. L'obiettivo è quello di riportare valore al tessuto consolidato, destinandovi risorse provenienti da operazioni extraurbane di commercio pianificato al fine di sviluppare progetti di rigenerazione che portino a maggiore vitalità e qualità urbana.

# APPROCCIO STRATEGICO INTEGRATO

*La rigenerazione urbana ed  
economica in sinergia con le  
Amministrazioni locali*

## Le esperienze

Confcommercio Lombardia – Imprese per l'Italia

*Carlo Massoletti, Vice Presidente*

---

## **Il ruolo delle imprese nella costruzione di qualità di vita in città**

La sostenibilità ambientale e il turismo sono temi attuali fortemente legati allo sviluppo e alla trasformazione delle città e di questi ci si sta occupando, con successo, anche in Lombardia. Ad esempio, Milano ha partecipato al bando internazionale “Reinventing Cities”, concentrandosi su cinque zone cittadine con progetti urbani resilienti a zero emissioni di carbonio, mentre Bergamo e Brescia sono impegnate nel recupero delle periferie e più in generale degli spazi urbani, sviluppando visioni che li declinano in modo nuovo, più aderente alle istanze della modernità.

Confcommercio Lombardia, già da diverso tempo, ha posto all'attenzione della Regione alcuni temi urbanistici ritenuti prioritari, anche ai fini di un equilibrato sviluppo economico locale. In particolare, tali questioni riguardano: la rigenerazione delle aree dismesse, il potenziamento del mix funzionale, l'azzeramento del consumo di suolo, il recupero delle periferie e la creazione di nuove opportunità per le imprese che prevedano l'inclusione sociale.

In tal senso, un esempio di successo è il progetto di rigenerazione della zona di Via Tortona a Milano che, attraverso un recupero urbanistico e funzionale delle aree degradate, ha portato allo sviluppo di un vero e proprio polo di attrazione per il commercio e per il turismo con un'evidente trasformazione anche del tessuto sociale della zona.

Nel parlare di economia dei luoghi e di “Impresa 4.0” è necessario, inoltre, soffermarsi ad analizzare anche la qualità di vita, con attenzione anche ai modelli di socializzazione, che si va a determinare all'interno dei centri urbani. Da questo punto di vista, interessante è il caso lombardo della riduzione degli oneri per l'insediamento delle grandi strutture di vendita all'interno delle aree urbanizzate, tuttavia per assicurare effetti positivi sull'area di riferimento sarebbe necessario tenere conto anche del tipo di attività che vi andrà a operare e non solamente della sua superficie. Sono, infatti, la qualità dell'offerta merceologica e il mix funzionale le determinanti di successo di una via commerciale o di una parte di città.

Risulta, quindi, fondamentale dotarsi di strumenti normativi adeguati, che possano incidere sul governo del territorio sia da un punto di vista di rinnovamento edilizio, anche con operazioni di demolizione e ricostruzione, sia sotto il profilo della pianificazione, anche alla scala minuta. È necessario poter agire a livello locale con una “micropianificazione urbanistico-commerciale” che aiuti le imprese a competere adeguatamente con i grandi insediamenti, che impattano sui territori provocando – insieme ad altri fattori – significativi fenomeni di chiusura di imprese commerciali tradizionali. Nella definizione di nuovi strumenti e politiche per il commercio, i riferimenti devono essere quelli del rispetto delle relazioni tra imprenditore e consumatore e della qualità del servizio, intesa come innovazione dell'offerta e attenzione al cliente.

Unione Confcommercio-Imprese per l'Italia Milano, Lodi, Monza e Brianza

Giampaolo Foresi, Funzionario

---

## Fiscalità locale come leva per lo sviluppo del territorio

Confcommercio Milano e Comune di Milano hanno sottoscritto, nell'ottobre 2018, un protocollo d'intesa con l'obiettivo strategico di sostenere la crescita economica e di favorire il consolidamento dei servizi di prossimità in determinati contesti del territorio. Ciò a partire dallo studio di misure di vantaggio e incentivazione a favore delle attività economiche, anche attraverso la modulazione della leva fiscale e tariffaria.

Per rendere operativo l'accordo, è stato costituito un gruppo di lavoro, composto da dirigenti e funzionari di Confcommercio Milano e delle associazioni di categoria aderenti e, per il Comune di Milano, da assessori e direttori o loro delegati competenti, in relazione alle tematiche da trattare.

Il protocollo d'intesa istituzionalizza il ruolo già attivo di Confcommercio Milano come interlocutore qualificato di riferimento per l'Amministrazione comunale e rafforza la consapevolezza, di entrambi i firmatari, della funzione sociale svolta dalle attività economiche di vicinato, in tutte le zone della città. Tre sono le linee di azione individuate.

La prima riguarda lo sviluppo delle imprese con un'attenzione particolare a quelle del turismo. Si sta valutando la possibilità di destinare il gettito dell'imposta di soggiorno per azioni condivise di intervento pubblico nel settore turistico, al fine di incrementarne le capacità attrattive, prevedendo anche semplificazioni amministrative e fiscali nonché l'istituzione di appositi tavoli di soluzione delle problematiche di settore.

La seconda azione concerne il riutilizzo degli immobili commerciali sfitti, promuovendo lo sviluppo delle attività imprenditoriali. Questa iniziativa prevede l'introduzione di incentivi fiscali (IMU, TASI, TARI) e contributivi nei confronti dei soggetti che: utilizzano i propri immobili precedentemente inattivi avviando nuove attività economiche; affittano gli spazi dismessi a canone calmierato; ristrutturano gli immobili commerciali per un utilizzo in proprio o per concederli in locazione. Tale iniziativa risulta necessaria per realizzare percorsi virtuosi che incentivino il riutilizzo degli immobili commerciali sfitti siti in contesti urbani specifici – Distretti urbani del commercio, periferie o altre zone della città – identificati come prioritari dall'Amministrazione comunale e da Confcommercio.

La terza azione affronta la questione dell'attrattività economica delle periferie e il contestuale consolidamento delle realtà imprenditoriali già presenti in quei luoghi. A partire dallo studio e dall'identificazione dei problemi e delle necessità delle realtà urbane periferiche, si prevede di predisporre strumenti di incentivazione fiscale e contributiva per le aziende che già operano o che prevedono di localizzarsi in tali contesti al fine di rafforzare i servizi di prossimità offerti ai cittadini.

Confcommercio-Imprese per l'Italia Trentino – Sez. Autonoma Rovereto e Vallagarina  
*Cristian Sala, Delegato per il Progetto di Rigenerazione Urbana*

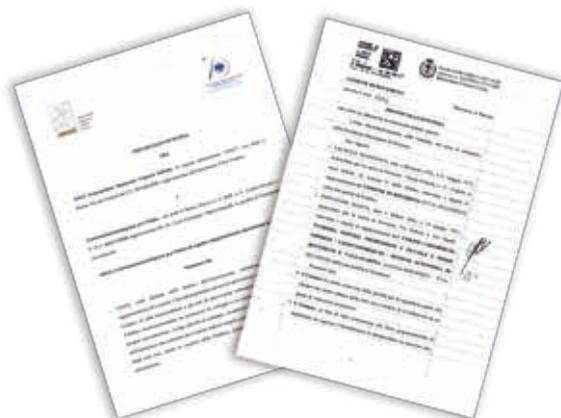
### RUR - Rigenerazione Urbana Rovereto

L'obiettivo primario del progetto Rigenerazione Urbana Rovereto è contrastare la dinamica di progressiva desertificazione del suo centro storico, aumentandone l'attrattività, implementando nuove funzioni e valorizzando quelle esistenti.

Rovereto è la seconda città del Trentino, con 40.000 residenti e un bacino d'utenza di circa 90.000 abitanti. Si tratta di una città a vocazione turistica che gode della vicinanza di località attrattive e che può contare su una buona presenza di musei, eventi culturali, impianti e manifestazioni sportive. Tuttavia, il tessuto commerciale cittadino del centro è in rapida trasformazione con alcuni negozi storici che si stanno convertendo al franchising, con l'incremento dei fenomeni di dismissione/chiusura e con un conseguente spostamento dell'asse commerciale ai margini del centro urbano, ove sono insediate realtà della grande distribuzione.

Il progetto, sviluppato da Confcommercio Rovereto di concerto con l'Amministrazione comunale, si propone di affrontare le criticità emerse, di individuare e mettere in rete i diversi attrattori esistenti, come l'Università e il sistema museale, e di valorizzare e rafforzare le vocazioni e le attitudini dei diversi ambiti urbani.

Il percorso è iniziato nel 2017 con la sottoscrizione, a livello locale, del Protocollo d'intesa ANCI-Confcommercio, che ha dato il via a un confronto operativo finalizzato a individuare una strategia condivisa per la rinascita della città. L'intesa siglata ha portato alla costituzione di un Laboratorio di rigenerazione urbana, che si riunisce settimanalmente in una propria sede nel centro storico, partecipato da una rappresentanza politica e tecnica di entrambi i soggetti sottoscrittori, ma aperto anche ad altri interlocutori qualificati. L'Amministrazione comunale ha previsto



*Firma del Protocollo di intesa tra la Confcommercio e il Comune di Rovereto.*



*Sede permanente del Laboratorio nel centro storico.*

l'individuazione, mediante procedura di selezione pubblica internazionale, di un'equipe esterna, con competenze multidisciplinari nel campo della rigenerazione urbana, in grado di fornire un punto di vista terzo sulla città e di accompagnare, nelle diverse fasi, il Laboratorio locale.

Il percorso prevede azioni a breve e medio-lungo termine. Tra le prime:

- è stato effettuato un censimento degli spazi commerciali sfitti;
- si è messa in campo una specifica progettualità, "Spazi in Movimento", con l'obiettivo di riattivarli, con modalità innovative;
- si è dato avvio a un'indagine socio-economica al fine di indagare e analizzare la situazione del settore imprenditoriale nel centro storico, con la supervisione dell'Istituto di Statistica della Provincia di Trento (ISPAT).

Con riferimento alle azioni a medio-lungo termine:

- la costituzione di un incubatore del commercio e dei servizi, in stretta relazione con l'Agenzia provinciale Trentino Sviluppo, destinato a start-up e imprese esistenti che avviano o intendono rilanciare l'attività. Questo ha l'obiettivo di accompagnare l'intrapresa economica per i primi anni di attività, creando i migliori presupposti di contesto affinché la stessa possa radicarsi;
- l'incentivazione della residenzialità degli studenti universitari in città fornendo servizi dedicati;
- la previsione di misure di fiscalità di vantaggio per gli operatori economici.



*Il Laboratorio è un luogo permanente di confronto che, oltre a interessare la municipalità e gli operatori economici, è aperto anche ad altri interlocutori tra cui: Università, Agenzia Trentino Sviluppo, Associazioni, Cooperative sociali, Museo MART e scuole.*

Confcommercio-Imprese per l'Italia Provincia di Cuneo-As.Com. Monregalese  
Carlo Giorgio Comino, Presidente

---

### Laboratorio di rigenerazione urbana “Mondovì PuntoZero”

Mondovì è un comune di 22.000 abitanti in provincia di Cuneo con un grande parco commerciale alle sue porte (circa 250 attività) che ha contribuito ad acutizzare alcuni *trend* negativi, economici e urbani, già in atto da diverso tempo nella cittadina.

La criticità principale è rappresentata dalla sua graduale perdita d'identità, nonostante la città abbia rappresentato – storicamente – un importante punto di riferimento per il territorio circostante e per gli scambi economici tra Liguria e Piemonte. Più nello specifico, i maggiori problemi del centro storico alto (Rione Piazza) riguardano l'impoverimento del tessuto economico, il suo graduale spopolamento e la sua scarsa fruizione, se non da parte di turisti e studenti. Mentre, i problemi che affliggono il centro storico basso (Rione Breo) sono prevalentemente riconducibili alla chiusura delle attività economiche, specialmente quelle localizzate ai margini di quest'area. In tale contesto, e al fine di sperimentare nuovi percorsi condivisi di rigenerazione urbana, sociale ed economica, il 20 maggio 2016 è stato sottoscritto il Protocollo locale ANCI-Confcommercio.

L'obiettivo generale è quello di rilanciare la città, rigenerandone il sistema economico urbano anche in un'ottica territoriale, attraverso:

- l'individuazione di funzioni e attrattori, da rafforzare o da inserire *ex novo* nel tessuto urbano del Rione Piazza;
- l'applicazione di misure di fiscalità di vantaggio a favore del sistema economico del centro di Breo;
- la gestione coordinata degli eventi e la valorizzazione delle caratteristiche e delle eccellenze del territorio monregalese.

Da subito, si è ritenuto opportuno rivolgersi alle giovani generazioni coinvolgendo gli studenti, di due istituti superiori monregalesi, in un progetto di alternanza scuola-lavoro, al fine di garantire la loro collaborazione e il loro apporto per analizzare, in maniera puntuale, il sistema economico e urbano presente in città.

Parallelamente, la Confcommercio ha attivato il Laboratorio locale di rigenerazione urbana, denominato “Mondovì PuntoZero”, quale luogo per un fattivo confronto e una collaborazione duratura tra l'Ascom stessa, l'Amministrazione comunale e gli altri *stakeholder* locali. Scopo del Laboratorio è quello di individuare le criticità attuali, gli obiettivi futuri e gli elementi che possano rafforzare il tessuto economico e urbano in maniera coerente con le necessità dei cittadini, degli operatori economici e dei *city user*. Si stanno valutando alcune azioni a breve termine per la promozione della città che servano da stimolo per lo sviluppo di una strategia a medio termine, improntata anche alla rifunzionalizzazione, in chiave turistica, culturale e commerciale, del rilevante patrimonio edilizio dismesso presente in città.



Vista di Mondovì: sulla sommità del colle, il Rione Piazza; a valle, il Rione Breo.



La funicolare che unisce Breo e Piazza.



Scorcio del Rione Piazza.



Vie commerciali nel Rione Breo



Confcommercio-Imprese per l'Italia Nord Sardegna

Giovanni Antonio Addis, Vice Sindaco di Tempio Pausania (SS)

---

### **Tempio Pausania: riqualificare e rigenerare il centro storico**

Il contesto di Tempio Pausania è quello di una realtà di circa 14.000 abitanti nel nord della Sardegna, una città attiva che racchiude, in se stessa, molteplici potenzialità. Tuttavia, come accade in molte città italiane, il centro storico è scarsamente abitato e connotato da un significativo *turnover* delle imprese, pertanto la visione strategica sviluppata mira a riportare i cittadini a vivere il centro e a creare migliori condizioni di contesto per l'apertura e il rafforzamento delle attività economiche, prevedendo anche l'organizzazione di eventi di animazione e azioni per il miglioramento della qualità urbana.

Il progetto nasce nel novembre 2016, con la sottoscrizione a livello locale del Protocollo d'intesa ANCI-Confcommercio, tra il Comune di Tempio Pausania e Confcommercio Nord Sardegna, da cui origina il Laboratorio di rigenerazione urbana locale, istituito con delibera comunale, che coinvolge, in forma volontaria, oltre a rappresentanti degli organismi firmatari del Protocollo, molteplici soggetti quali, ad esempio, figure tecniche, liberi professionisti, imprenditori, associazioni culturali e di volontariato, cittadini e studenti.

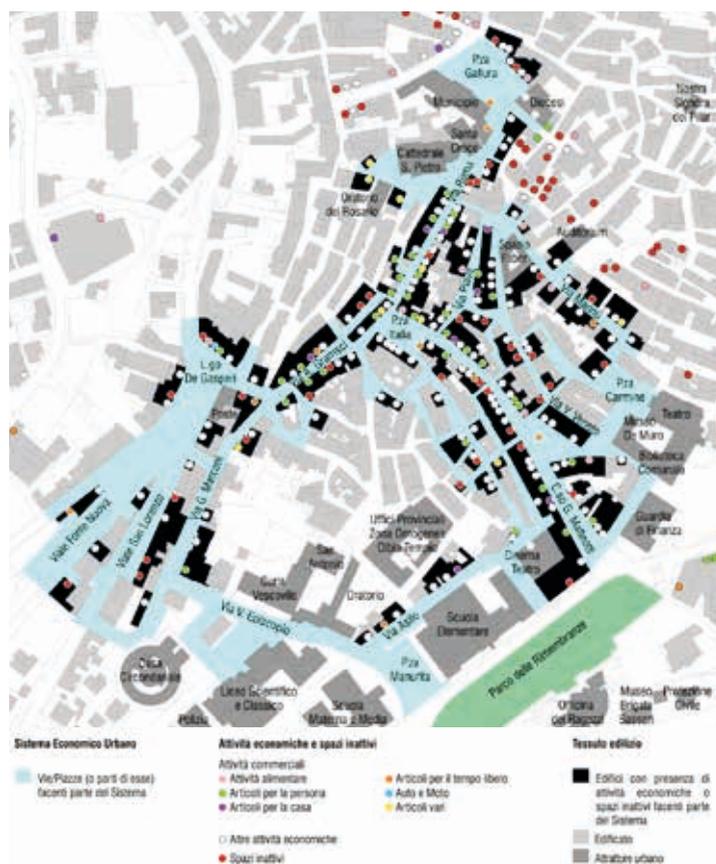
Il Laboratorio si è attivato sin da subito, avviando un'analisi del territorio attraverso il censimento di tutte le attività commerciali presenti nel centro storico, studio che ha consentito all'Amministrazione comunale di poter disporre di una banca dati rivelatasi di grande utilità nell'individuazione delle azioni di riqualificazione da intraprendere. Il primo intervento messo in atto ha riguardato l'illuminazione pubblica e, a seguire, si è proceduto con l'elaborazione di un piano di marketing e alla realizzazione del *brand* di Tempio. Successivamente, in linea con l'obiettivo "Tempio città sicura", è stato implementato un sistema di video sorveglianza, con l'installazione di trenta telecamere. Inoltre, è stata realizzata una segnaletica turistica interattiva. Attualmente, presso lo Spazio Faber – che insiste sull'omonima piazza, di recente riqualificata su progetto dell'architetto Renzo Piano – si sta provvedendo all'allestimento di un impianto multimediale dell'esposizione legata a Fabrizio de Andrè.

Infine, tra i risultati ottenuti, è importante sottolineare l'efficacia, anche in chiave sociale, dei tavoli di discussione attivati dal Laboratorio, in termini di coinvolgimento e di inclusione, nonché la risposta positiva e propositiva di tutti soggetti coinvolti, con particolare riguardo al settore commerciale.

In tal senso, l'attività del Laboratorio si è rivelata un'esperienza positiva poiché ha consentito di giungere, attraverso un percorso partecipato, all'individuazione delle aree di intervento per la rigenerazione del centro urbano di Tempio. Questo ha reso l'Amministrazione comunale maggiormente consapevole di alcuni aspetti della città, stimolandola anche a riattivarsi rispetto a diverse tematiche che in precedenza erano state affrontate ma non ulteriormente definite.



Assemblea pubblica di presentazione del Laboratorio alla città presso lo Spazio Faber.



Nelle prime fasi di lavoro del Laboratorio sono state compiute approfondite analisi sui caratteri strutturali dei sistemi economici urbani di Tempio Pausania. Nella mappa, è rappresentato il sistema "Italia" con la localizzazione dei singoli spazi per attività economiche, attivi o inattivi, e le merceologie delle attività commerciali.

Confcommercio-Imprese per l'Italia delle Marche Centrali

*Massimiliano Polacco, Direttore*

---

### **Programma di rigenerazione della periferia di Ancona**

Uno dei principali obiettivi di Confcommercio Marche Centrali è quello di rilanciare il territorio in termini di marketing urbano e, soprattutto, fare di Ancona una città turistica. In tal senso, ad esempio, Confcommercio sostiene la valorizzazione della Mole Vanvitelliana quale attrattore urbano per riavviare l'attività culturale dell'intera città. L'edificio, realizzato nei primi decenni del XVIII secolo, sorge su un'isola artificiale pentagonale situata all'interno del porto, vicino alla stazione centrale e al centro storico, nel quartiere Archi, storico rione portuale, ad oggi quartiere multietnico che necessita di interventi di rigenerazione urbana.

A tal fine, si è colta l'occasione del cosiddetto "Bando periferie" per predisporre un Programma integrato d'intervento dell'area "Palombella-Stazione-Archi", che si è classificato 69esimo in una graduatoria di 120 e che persegue i seguenti obiettivi: miglioramento della qualità complessiva di spazi e immobili pubblici; potenziamento del trasporto pubblico locale e della mobilità ciclo-pedonale; rigenerazione di complessi obsoleti di edilizia sociale; riduzione dei fenomeni di contrazione del tessuto economico e di carenza dei servizi attraverso processi di rivitalizzazione integrata di tipo innovativo. Il partenariato che sostiene il Programma comprende, oltre a Confcommercio e al Comune, altri soggetti istituzionali che condividono e supportano l'intera strategia: Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, Rete Ferroviaria Italiana (RFI), Autorità portuale di Ancona, Regione Marche, Ente regionale per l'abitazione pubblica (ERAP), Istituto Nazionale di Urbanistica Marche e FS Sistemi Urbani.

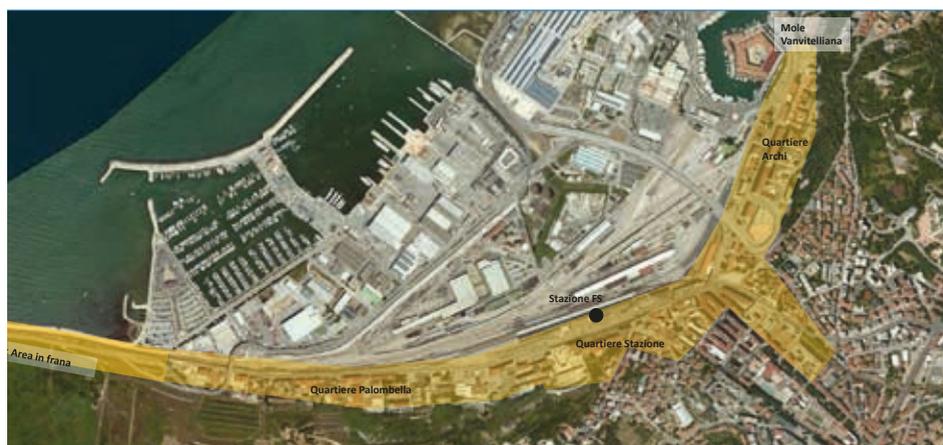
Nello specifico, Confcommercio ha sottoscritto un protocollo d'intesa con l'Amministrazione finalizzato alla riqualificazione del territorio, al rilancio delle attività commerciali e produttive della zona e al miglioramento della qualità della vita delle zone residenziali. Si tratta di un progetto di grande valore, economico e sociale, che vede l'Associazione impegnata nell'individuare idonei processi di sviluppo, a partire da una mappatura dell'esistente e dal dialogo con i cittadini.

Oltre al "Bando periferie", sulla stessa area, il Comune è risultato il secondo vincitore, su 800 progetti partecipanti, anche del Bando per le aree urbane degradate della Presidenza del Consiglio dei Ministri, aggiudicandosi ulteriori due milioni di euro ai quali si aggiungerà un milione di euro di cofinanziamento ERAP, per il recupero urbano e sociale del quartiere.

I risultati che si attendono al termine di tutto il processo di rigenerazione sono: l'attivazione e il rafforzamento dei servizi e delle attività economiche per ridurre i fenomeni di marginalizzazione e degrado sociale; il miglioramento della qualità urbana e ambientale complessiva del quartiere; la riqualificazione del tessuto sociale; l'efficientamento del servizio di trasporto pubblico e della rete stradale e pedonale.



La Mole Vanvitelliana, detta anche Lazzaretto di Ancona, all'interno del porto.



In giallo, l'ambito d'intervento "Palombella-Stazione-Archi".



Dettaglio degli interventi previsti sull'area individuata

- G1 - Nuovo ingresso al parco della grande frana (Complesso ex Dreher)
- G2 - Autostazione trasporto pubblico locale (ex Fornace Verrocchio)
- G3 - Manutenzione straordinaria spazi aperti quartiere ex ICP Via Marchetti
- G4/G5 - Miglioramento di qualità e decoro della periferia storica (P.za del Crocifisso e Viale di accesso)
- G6 - Nuove infrastrutture per servizi sociali, culturali ed educativi

Confcommercio-Imprese per l'Italia Provincia di Cremona

Paolo Domenico Regina, Direttore

---

### Un approccio integrato per arricchire il mix merceologico del centro

Un piano di marketing e sviluppo del *retail* urbano deve tener conto della preesistente offerta commerciale urbana, nelle sue varie caratterizzazioni merceologiche e tipologiche, deve riferirsi alla città come organismo unitario, dal centro alla periferia, così come viene fatto all'interno dei centri commerciali pianificati, e deve dare risposte alle articolate esigenze espresse dai cittadini e dai visitatori.

Il tema dell'individuazione di un adeguato assortimento del mix merceologico e dell'accessibilità a beni e servizi, da affrontare anche con forme di incentivazione, è molto attuale e risulta ancora più importante se si considera il progressivo invecchiamento della popolazione, soprattutto nei centri storici. Ad esempio, per incentivare l'inserimento delle medie e grandi strutture di vendita nei centri storici, al fine di beneficiare di un conseguente aumento dell'attrattività di questi luoghi, è necessario ideare e realizzare un progetto complessivo e credibile per la città, che sia in grado di attrarre investimenti privati.

Un approccio integrato alle questioni commerciali in città, che consenta di affrontare il tema della capacità di attrazione dei centri urbani, deve considerare anche il tema della riattivazione dei negozi dismessi. Azioni di miglioramento del decoro delle vetrine sfitte non paiono essere una soluzione efficace, non solo perché conferirebbero alla città un aspetto artificiale, ma perché si configurerebbero come una modalità di intervento che accetta il fenomeno senza contrastarlo. Invece, iniziative specifiche, come quella di Regione Lombardia (per approfondire, si veda pag. 83) con il bando "Sto@2020", che ha previsto contributi a sostegno delle attività del commercio anche per il recupero di spazi sfitti, hanno portato risultati incoraggianti.

A Cremona sta nascendo, inoltre, un progetto – in collaborazione con il Comune e Ascomfidi – per incentivare l'apertura di nuove attività nel centro storico, in cui il primo attore interviene a livello di tassazione locale e il secondo con una garanzia, che copre fino all'80% dell'importo richiesto dall'imprenditore agli istituti di credito. Interessante e singolare è stata anche l'iniziativa di Coop che, in base a un accordo con il Comune stipulato in concomitanza dell'ampliamento del Centro commerciale CremonaPo, ha sostenuto con 100mila euro l'apertura, nel centro storico, di alcune nuove attività economiche; tuttavia, le modalità di implementazione dell'iniziativa, non condivise con le associazioni di categoria, e il mancato coinvolgimento del Distretto urbano del commercio hanno comportato criticità non secondarie.

Appare, quindi, sempre più necessario promuovere una visione strategica condivisa della città, che abbia una regia pubblica, verso cui far convergere gli sforzi di tutti gli attori locali interessati alla realizzazione di un progetto complessivo di marketing territoriale e urbano.



Animazione del centro storico: festival Invasioni botaniche a Cremona.



Piazza della Pace, dehor dei pubblici esercizi.



Corso Giuseppe Mazzini, attività economiche nel centro storico.

Confcommercio-Imprese per l'Italia Provincia di Varese - Sede di Gallarate e Malpensa

*Marco Introini, Vice Presidente*

---

### **Approccio sequenziale a Gallarate per riequilibrare il commercio**

Gallarate geograficamente è al centro di una grande crocevia viario e ferroviario ai piedi delle Prealpi. Lo sviluppo dell'aeroporto di Milano Malpensa che si trova a meno di 10 chilometri dalla città, ha condizionato e continua a condizionare le scelte in materia urbanistica in virtù di tutto l'indotto che genera.

Le previsioni di vent'anni fa, relative a grandi ricadute in termini di utenza occasionale nell'ambito del commercio, non si sono mai verificate, poiché i viaggiatori hanno come riferimento la città di Milano che è ben collegata all'aerostazione, e raramente usufruiscono dei servizi commerciali delle città vicine. Di conseguenza Gallarate ha una delle più alte concentrazioni nazionali di superficie commerciale per metro quadrato, con un gran numero di medie e grandi superfici commerciali, nate ai tempi della Legge Bersani e collocate sull'asse del Sempione (fascia di territorio situata lungo la storica Strada Statale 33 che unisce Milano a Domodossola e al confine con la Svizzera). Questo ha provocato, negli anni, un progressivo svuotamento degli esercizi di vicinato dai quartieri, e non ultimo, dal centro storico cittadino.

A partire dal 2007 è stato costituito un Distretto urbano del commercio, che ora opera a regime e che svolge efficacemente una grande azione di promozione del centro, con un gran numero di attività e di eventi programmati durante tutto l'arco dell'anno. Questo da solo però non basta ad arginare l'evasione dei consumi verso altre grandi polarità commerciali e, soprattutto, non basta a consolidare le attività situate nei quartieri.

Per questo motivo, Confcommercio Gallarate Malpensa, ha studiato a fondo l'economia del territorio e nell'ultima variante generale del PGT, ha chiesto e ottenuto l'adozione dell'approccio sequenziale nella definizione di tutti i nuovi insediamenti. Questo strumento sta iniziando a dare i primi risultati in quanto privilegia, con sgravi economici, l'insediamento di attività commerciali nei nuclei di quartiere, evitando di andare a saturare ulteriormente le direttrici viarie, che hanno già raggiunto una considerevole criticità e livelli di congestionamento, ormai non più sostenibili.

Ora la scommessa, in termini di rigenerazione urbana, si gioca su due fronti: lo sviluppo del nuovo polo ospedaliero nella vicina Busto Arsizio, che assorbirà le attività dell'attuale ospedale cittadino, lasciando priva di funzioni un'enorme area in prossimità della zona pedonale; la riconversione funzionale dell'ex Deposito dell'Aeronautica Militare Italiana, posto sull'asse del Sempione a meno di un chilometro dal centro storico.

Tutte le forze di Confcommercio Gallarate ora sono concentrate su questi due comparti che, se ben gestiti, potrebbero essere fonte di un importante sviluppo per la città.



*Il cuore del centro storico di Gallarate.*



*Vedua aerea della città con lo snodo ferroviario.*



*Piazza Libertà, con la Basilica di Santa Maria Assunta e Palazzo Borghi, sede del Comune.*

Ascom Confcommercio-Imprese per l'Italia Provincia di Genova

*Paolo Odone, Presidente*

---

### Laboratorio Genova

La recente vicenda del crollo del Ponte Morandi ha riportato l'attenzione sul tema della gestione del fragile territorio genovese, una valle distrutta dall'industrializzazione dell'inizio del secolo scorso che oggi ha lasciato in eredità quartieri dormitorio e relitti della deindustrializzazione che gli immobilisti vorrebbero convertire in centri commerciali. Il nostro auspicio è che, con la ricostruzione, abbia luogo una riqualificazione della Valpolcevera che è stata oggetto di industrializzazione selvaggia, con grande confusione tra logistica (ferrovia) e manufatti (aree industriali dismesse).

In questo contesto, l'Associazione si trova a gestire, anche con il supporto dell'Università, un equilibrio delicato: ad esempio, si è difesa l'area della Stazione marittima, che con il turismo crocieristico oggi porta in città due milioni di visitatori l'anno, impedendone la trasformazione in destinazione commerciale.

Confcommercio Genova ha colto, sin dagli anni Ottanta, la necessità di sostenere politiche di rigenerazione urbana, quando ha richiesto la consulenza del noto urbanista Prof. Paolo Rigamonti, che ha dimostrato la bontà delle tesi sostenute da Confcommercio e accettate dal Comune, promuovendo concorsi di progettazione e collaborando con le istituzioni locali. Ha avuto inizio allora anche l'ormai consolidata realtà dei Centri integrati di via liguri, un'esperienza unica di aggregazione consortile di micro piccole e medie imprese (approfondimento a pag. 28).

Già nel 2010 Confcommercio Genova si fece promotrice, nei confronti del Comune di Genova, sostenuta dalla Camera di Commercio, dell'Albo delle Botteghe Storiche già in collaborazione col Ministero dei beni e delle attività culturali.

Oggi la città è patrimonio UNESCO e si sta affermando sempre più come destinazione turistica, pertanto il lavoro di Confcommercio prosegue – supportato dalla Camera di Commercio – con azioni di rilancio e valorizzazione urbanistica e commerciale. A tal fine, si sono recentemente avviati tre progetti, di seguito esposti.

Innanzitutto, lo studio e la predisposizione di una delibera per la tutela e valorizzazione del centro storico adottata dal Comune di Genova, d'intesa con la Regione Liguria, la Soprintendenza e la Camera di Commercio. Questa azione risulta particolarmente significativa poiché introduce una disposizione normativa che permette di effettuare azioni di indirizzo – con effetti di tutela, salvaguardia e incentivo – per favorire la riqualificazione del centro storico e, successivamente di altre zone della città, rispetto a un suo progressivo decadimento, dovuto anche al proliferare di attività commerciali di bassa qualità. Avvalendosi delle disposizioni contenute nel cosiddetto decreto "SCIA 2" (D.Lgs. 222/2016), la delibera comunale ha, infatti, consentito la perimetrazione di un'area pregiata in cui è stato vietato l'insediamento di attività che ne abbassano la qualità complessiva, favorendo al contempo l'offerta di prodotti e servizi che promuovano il territorio. I risultati attesi sono: il miglioramento del mix merceologico del centro storico e delle sue condizioni



AREA DI COLORAZIONE ROSSA: REGIME DELL'AUTORIZZAZIONE.

AREA COMPRESA TRA IL PERIMETRO ESTERNO E L'AREA ROSSA: REGIME DI SCIA.

Mappa allegata alla Delibera di Giunta comunale n. 2018-136, che ne definisce l'area di applicazione, sovrapponendo l'ambito di rispetto del riconoscimento UNESCO con l'ambito di conservazione del centro storico del Piano Urbanistico Comunale.

Tale perimetro è stato preventivamente individuato e proposto dalla Soprintendenza che, ai sensi dei D.Lgs. n. 222 del 25/11/2016 e D.Lgs. n. 42 del 22/01/2004, articolo 52, consente agli Enti locali di individuare zone aventi particolare valore archeologico, storico, artistico e paesaggistico in cui è vietato o subordinato ad autorizzazione, l'esercizio di una o più attività individuate con riferimento al tipo o alla categoria merceologica, in quanto non compatibile con le esigenze di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale.



Pza Banchi, situata nell'area tutelata dalla Delibera 136/2018.



Invito a un evento del Distretto del design.



Gli interni del Mercato Orientale.

di sicurezza; l'attivazione di percorsi e circuiti di rivitalizzazione e riqualificazione culturale e commerciale; l'attrazione di nuovi residenti; il recupero dell'identità del centro storico.

Nell'ottica del recupero del centro storico sono particolarmente valide ulteriori due iniziative. La prima è la creazione di un Distretto del design che si estende su una importante porzione del centro storico, progetto al quale Confcommercio Genova sta lavorando al fine di farlo diventare una buona pratica per il recupero di palazzi storici del centro città; la seconda riguarda la riqualificazione del principale mercato coperto di Genova, il "Mercato Orientale", a forte valenza di richiamo turistico, che tende a integrare la ristorazione tipica ligure con una vetrina straordinaria di prodotti orticoli delle "fasce" liguri.

Per approfondire l'applicazione del decreto "SCIA 2" a Genova, si veda 136.

Ascom Parma Confcommercio-Imprese per l'Italia

Claudio Franchini, Direttore

### Piano strategico per il piccolo commercio 2018-2020

Il progetto di Parma nasce dall'esigenza di rilanciare commercialmente il centro storico e i principali assi periferici della città, interessati da una considerevole percentuale di negozi sfitti. Un tessuto economico e urbano caratterizzato da tali criticità rischiava, infatti, di vanificare gli sforzi compiuti per la promozione turistica di Parma, in seguito alla sua designazione a Città creativa UNESCO per la gastronomia, e di tradire le aspettative dei molti visitatori che giungeranno, nel 2020, in occasione di Parma Capitale italiana della cultura. A generare ulteriore preoccupazione, inoltre, vi è la prevista apertura di un centro commerciale di oltre 75mila metri quadrati, ad appena cinque chilometri dal centro.

Confcommercio ha posto in risalto, prima di altri, tali fenomeni e, nel caso dei negozi sfitti, ha avviato, già dal 2014, una mappatura periodica degli spazi inattivi presenti in città (per un approfondimento, si veda pag. 120).



Strada Luigi Carlo Farini.

Il Piano strategico per il piccolo commercio, che partirà operativamente nel 2019, mira alla realizzazione di un *habitat*, urbano e commerciale, che favorisca la riqualificazione dei negozi di vicinato e l'aumento della clientela nel centro storico e sugli assi commerciali periferici individuati. Tra le azioni previste dal piano, vi sono:

- il riutilizzo dei negozi sfitti da oltre tre mesi, attraverso il loro recupero per fini espositivi oppure migliorandone il decoro con vetrofanie turistiche – a carico del Comune – o ancora prevedendo una riduzione/abbattimento della tassazione

locale in caso di riattivazione degli spazi e incentivando con contributi l'apertura di nuove attività;

- la mappatura delle attività sfitte incrociata con un monitoraggio del flusso di presenze sugli assi commerciali, attraverso *software* dedicati e coinvolgendo la proprietà immobiliare;
- un progetto di pedonalizzazione di alcune aree del centro storico con il coinvolgimento di commercianti e residenti;
- un regolamento di salvaguardia del centro che assicuri la compatibilità delle nuove attività con il contesto storico;
- l'ampliamento degli esercizi di vicinato esistenti fino a 400 metri quadrati di superficie di vendita in tutte le destinazioni urbanistiche del centro storico;
- la sosta gratuita temporanea negli assi commerciali periferici;
- la previsione di agevolazioni per imprese commerciali e turistiche esistenti che vogliono migliorarsi in vista di "Parma2020";
- la ristrutturazione del Mercato storico della Ghiaia.

L'idea progettuale, avanzata da Confcommercio, assieme al Politecnico di Milano, sarà supportata da una cabina di regia composta da tutti gli *stakeholder* locali, tra cui l'Amministrazione comunale, le altre associazioni di categoria e i proprietari immobiliari. La copertura finanziaria verrà garantita dalla predisposizione di un apposito regolamento comunale che individuerà criteri per l'applicazione di un onere compensativo a carico delle nuove medie e grandi strutture che si insedieranno nella cintura urbana e che, nel tempo, alimenterà un apposito capitolo di spesa per finanziare il progetto di rivitalizzazione del piccolo commercio urbano.



Strada Duomo.

Ascom - Confcommercio-Imprese per l'Italia della Provincia di Pordenone

Massimo Giordano, Direttore

---

### **Potenziare l'attrattività del centro cittadino con i fondi europei**

Un punto fondamentale per la gestione di un centro urbano, finalizzata a una sua valorizzazione complessiva, è quello di creare un partenariato pubblico-privato solido e ampio. A tal fine, a Pordenone, si sta portando avanti l'esperienza dell'associazione "Sviluppo&Territorio" attraverso la quale organizzazioni di categoria, imprese, aziende speciali (come ad esempio la Fiera), Camera di Commercio, teatro, banche e Amministrazioni locali sono impegnate a incidere positivamente sulla competitività della città e del suo sistema economico.

Ad esempio, l'Associazione è partner del progetto "Pordenone in Rete" con il quale il Comune ha ottenuto risorse europee, attraverso il bando regionale PISUS (Piano Integrato di Sviluppo Urbano Sostenibile, Asse IV "Sviluppo urbano" del POR FESR 2007-2013), per rivitalizzare e potenziare l'attrattività del centro cittadino. L'investimento, di 6 milioni di euro, consente di sviluppare una strategia di miglioramento complessivo dell'attrattività del territorio, combinando tre tipologie di iniziative: interventi di riqualificazione urbana, per 4,2 milioni di euro di opere infrastrutturali pubbliche; interventi di rigenerazione urbana con azioni di marketing, per 600mila euro; interventi a sostegno dell'insediamento e del mantenimento delle PMI (settori dell'artigianato, del commercio, del turismo e dei servizi), per un importo complessivo di 1,2 milioni di euro. Elemento trasversale e caratterizzante del progetto è l'utilizzo delle nuove tecnologie, anche attraverso un potenziamento dell'infrastruttura (banda larga, Wi-Fi).

In particolare, le opere pubbliche per la riqualificazione delle aree urbane riguardano: un incentivo alla mobilità sostenibile; il completamento della rete ciclopedonale e il miglioramento del sistema museale. Gli interventi di rigenerazione urbana, invece, basati sul diretto coinvolgimento del sistema imprenditoriale, prevedendo: la formazione degli imprenditori; la promozione web e *social* del calendario degli eventi in città, per attrarre nuovi flussi di visitatori; l'organizzazione di *press* e *blog tour* per pubblicizzare il territorio; la possibilità di utilizzare nuovi servizi e prodotti tecnologici per la promozione delle realtà locali; lo sviluppo di servizi di prossimità utili al visitatore e al consumatore (es. servizio di intrattenimento educativo per bambini in occasione di manifestazioni); la promozione e digitalizzazione dei locali storici; il servizio di telesosta dei parcheggi a pagamento. Infine, il bando a sostegno delle imprese ha previsto contributi per: interventi di riqualificazione e di efficientamento energetico dei locali, opere per l'abbattimento delle barriere architettoniche e interventi di ammodernamento tecnologico e digitalizzazione.

In definitiva, il PISUS di Pordenone si è dimostrato essere un efficace strumento di rigenerazione urbana, capace di attivare finanziamenti, pubblici e privati, e di integrare azioni di trasformazione dello spazio urbano con interventi a sostegno delle attività economiche, migliorando e potenziando l'attrattività dell'intero territorio.





# 5

## RECUPERO DEGLI SPAZI DISMESSI

*Un'opportunità per la città  
e le imprese*





Luca Zanderighi

*Professore di Marketing  
Università degli Studi di Milano*

---

## Spazi vuoti e marketing urbano

Il fenomeno della dismissione degli spazi commerciali non può contare su dati certi relativi alla sua entità, tuttavia una stima dell'Agenzia delle Entrate permette di affermare che in Italia sono presenti oltre 700.000 unità sfitte, pari al 25% del totale degli immobili a uso commerciale. Si sta delineando, quindi, anche nel nostro Paese, uno scenario, economico e urbano, che presenta un rilevante incremento degli spazi commerciali inattivi, un fenomeno che richiederebbe un monitoraggio continuo e dinamico da parte delle Regioni.

Il quesito principale che si pone, rispetto al tema degli spazi vuoti commerciali, riguarda la natura del fenomeno, se fisiologica o strutturale. Per poter dirimere la questione è necessario prendere in considerazione elementi di contesto importanti come l'avvento dell'e-commerce, che in Italia vale appena il 5% dei consumi delle famiglie ma nel Regno Unito conta già per il 20%. Tuttavia, quello del commercio on-line, rappresenta un fenomeno che va approfondito nel dettaglio poiché presenta una dimensione spaziale e geografica particolare, che non riguarda in egual misura tutte le categorie merceologiche e le diverse tipologie di vendita. L'industria del commercio tradizionale è caratterizzata dalla necessità di coprire alti costi fissi ed è sufficiente, pertanto, un'erosione del fatturato, anche solo di parti del mix merceologico offerto, per mettere in crisi il conto economico dell'impresa. Gli spazi commerciali sfitti sono, dunque, anche frutto di questa tendenza legata all'e-commerce che già oggi, nonostante la ridotta quota di mercato, sta mostrando le sue conseguenze sui territori, oltre che sui comportamenti d'acquisto del consumatore. È evidente che siamo di fronte a un grande cambiamento strutturale, dovuto a modificazioni tecnologiche, sociali ed economiche.

Le cause dell'obsolescenza localizzativa a livello commerciale sono molteplici, tuttavia possono sostanzialmente essere ricondotte a tre dimensioni specifiche: la prima è quella economica ed è dovuta alla mancanza del bacino di riferimento, alla modifica del comportamento di acquisto e alle variazioni delle politiche pubbliche; la seconda è ambientale e può riguardare problemi infrastrutturali, di vivibilità, di accessibilità e di declino urbano; la terza è funzionale e afferisce all'obsolescenza del modello di *business* dell'impresa, che si verifica quando le caratteristiche del servizio commerciale entrano in crisi rispetto ai cambiamenti d'acquisto del consumatore.

Di fronte alla molteplicità delle aree dismesse e dei negozi sfitti, è naturale chiedersi come e in che misura gli stessi siano recuperabili nell'ambito di un'offerta commerciale preesistente oppure come possano essere messe a punto soluzioni e definite funzioni diverse per il loro riuso. Una recente ricerca ha esaminato alcune esperienze internazionali per valutare la capacità di questi "vuoti urbani" di attivare processi di rigenerazione e rivitalizzazione dei contesti. Pur in assenza di vere e proprie specificità nazionali, è tuttavia possibile rintracciare alcune caratteristiche

proprie dei diversi territori analizzati. Ad esempio: le esperienze tedesche hanno, come tratto distintivo, una maggiore capacità di coinvolgere la proprietà immobiliare, uno dei portatori di interesse più rilevanti nei processi di rigenerazione; nel Regno Unito sembra emergere una forte centralità dei soggetti privati, favorita anche dal contesto regolamentativo inglese; in Francia è, invece, l'attore pubblico ad avere un ruolo preponderante nei processi di rigenerazione. Un primo esempio è rappresentato da "Liverpool One", un'operazione dall'investimento elevato che ha coinvolto un'area centrale e che ha modificato profondamente il contesto urbano della città, conferendole una grande capacità di attrazione commerciale e riportandola tra i centri cittadini più visitati del Regno Unito; qui il ruolo dell'attore privato è alla base dell'operazione di sviluppo urbano. Un secondo esempio è rintracciabile nell'esperienza di Parigi dove, con un piano comunale di rivitalizzazione dei quartieri, si sono sostenute alcune tipologie di attività di vicinato, in particolare del settore culturale; in questo caso è stata la società comunale SEMAEST ad acquisire gli spazi vuoti con propri investimenti diretti, sviluppandoli, assieme agli imprenditori, con idonee politiche di marketing urbano e rimettendoli poi nuovamente sul mercato.

Nei prossimi anni, anche nel nostro Paese, sarà sempre più rilevante saper gestire correttamente il tema delle dismissioni e, pertanto, appare opportuno ricavare, dalle esperienze straniere, alcuni fattori di successo, secondo un approccio di marketing. Il primo fattore è disporre di un *Planning Group*, un organismo responsabile del progetto e della sua esecuzione, con un'alta capacità organizzativa; il secondo è avere visione e analisi strategica, per capire quale può essere il futuro di un luogo e il suo posizionamento, a partire dalla conoscenza delle caratteristiche dell'offerta e dei *trend* evolutivi del settore; il terzo è rappresentato dalla *partnership* pubblico-privata, poiché è necessaria una collaborazione al fine di creare una massa critica di risorse economiche e competenze; il quarto elemento riguarda l'identità e l'immagine, poiché è importante fornire una percezione di quello che sarà il risultato finale, per l'attrazione di risorse e la ricerca del consenso. Comune ai quattro elementi è la *leadership*, necessaria per avere una adeguata capacità di gestione di sistemi complessi (ascolto), di definizione di una strategia (prendere decisioni) e di organizzazione (raggiungere il risultato).

È necessario sottolineare, infine, la centralità di due aspetti: l'importanza dello sviluppo di politiche di marketing locale e la necessità di definire indirizzi per una nuova urbanistica commerciale. Il primo attiene a interventi di carattere integrato e *governance* unitaria tra Amministrazioni e imprese, come i Distretti urbani del commercio che sono uno strumento per rivitalizzare o recuperare spazi ed edifici in città; il secondo richiama la necessità di politiche pubbliche che integrino aspetti commerciali e urbanistici, soprattutto a livello locale, per costruire strumenti di urbanistica commerciale.



Francesco Valesini

*Assessore alla riqualificazione urbana, edilizia pubblica e privata, patrimonio immobiliare del Comune di Bergamo*

## **Riqualificazione urbana e nuovi paradigmi a Bergamo**

Il tema della rigenerazione urbana gode di un trasversale e ampio consenso, frutto della presa di coscienza pubblica del preoccupante fenomeno del consumo di suolo che, dai primi anni del dopoguerra al 2010, ha interessato il territorio italiano. Sul tema, risulta necessario sottolineare il ruolo che ricoprono le Amministrazioni pubbliche locali, deputate sia alla promozione degli interventi ma soprattutto alla mediazione degli interessi e delle istanze di tutti i soggetti coinvolti, specialmente nei casi di progetti di trasformazione che impattano sui sistemi economici preesistenti, tra cui quelli commerciali. Anche per tale ragione, l'Amministrazione di Bergamo, convinta del fatto che non possano esserci trasformazioni urbanistiche avulse da un più ampio contesto di strategie di rigenerazione, ha istituito un assessorato alla riqualificazione urbana che affianca quello della pianificazione territoriale.

I maggiori interventi in corso a Bergamo riguardano oggi forme di rigenerazione del tessuto urbano esistente, dove il settore commerciale gioca un ruolo rilevante, con numerosi casi che riguardano la riconversione sia delle aree industriali dismesse che dei complessi edilizi. Una problematica più recente, che si sta verificando a Bergamo così come in altri contesti analoghi, riguarda la dismissione e la necessità di riuso anche di singoli edifici situati, in maniera puntuale, in zone centrali o semiperiferiche. Le cause di tale fenomeno risultano essere le più diverse: la chiusura di agenzie dello Stato, in seguito a *spending review* e razionalizzazioni della "macchina" pubblica; la riduzione della necessità di spazio degli istituti di credito, portata dalla rivoluzione tecnologica; la chiusura degli esercizi di vicinato, in atto da anni per una serie articolata di ragioni.

Al tema della rigenerazione, si affianca poi il tema della riqualificazione dello spazio pubblico, sulla cui qualità si può giocare una sfida importante per la competitività del commercio urbano rispetto a quello dei centri commerciali che attorniano la città.

Alcuni esempi di trasformazioni, che stanno avvenendo a Bergamo, riguardano: l'ex Caserma Montelungo, destinata a essere la prima residenza universitaria, con effetti positivi rispetto alla creazione di una nuova identità per la città; l'ex Mangimi Moretti, a destinazione commerciale, oggetto di confronto con le associazioni di categoria poiché localizzata in un bacino già saturo, motivo per il quale la capacità edificatoria è stata ridotta del 60%; l'ex OTE, una vasta area industriale dismessa, per la quale è previsto un articolato progetto di trasformazione in cui il comparto del commercio ricopre un ruolo rilevante assieme ad altre funzioni per lo sport e il tempo libero.

Un ulteriore intervento di rigenerazione urbana, con particolare attenzione all'innovazione sociale, è quello che riguarda un'area prospiciente l'ex scalo ferroviario, oggetto di accordo tra Amministrazione, proprietà privata e una

cooperativa di giovani artigiani, in cui, al fine di creare nuova imprenditoria in città, si mettono in sinergia la funzione residenziale, destinando ad *housing* sociale un edificio di proprietà comunale, con l'insediamento di un polo artigianale e di attività commerciali nell'ex Consorzio agrario (per approfondire il progetto, si veda pag. 124).

A seguito di rilievi diretti della geografia dell'offerta che hanno dimostrato una forte evasione di spesa della città verso le polarità esterne, nel dicembre 2017 è stata approvata una variante al Piano di Governo del Territorio condivisa con le associazioni di categoria che, al fine di rafforzare l'attrattività del sistema commerciale urbano, ha introdotto alcune premialità urbanistiche associate a forme inedite di compensazione economica, gestite direttamente dalla cabina di regia del Distretto. A Bergamo si è istituito così un nuovo sistema di regole che fa del commercio l'elemento centrale in ragione della sua rilevanza nella gestione dello spazio pubblico, della sua capacità di dare risposta ai fenomeni di dismissione e del suo ruolo maggiormente vivificante rispetto ad altre funzioni. Negli ultimi anni il commercio, infatti, è diventato una questione cruciale in ambito urbanistico, sia per contrastare le esternalità negative sulla città, arrecate dalla crescita dei centri commerciali dell'ultimo ventennio, sia per recepire la Direttiva Servizi, governando i processi di liberalizzazione di cui quest'ultima è portatrice.

Un primo passaggio fondamentale, in tal senso, è stata la ridefinizione del perimetro del Distretto urbano del commercio, un vero e proprio strumento per il governo del territorio che ha permesso di mettere in campo misure premiali o disincentivanti. La redazione della variante al piano si è preliminarmente fondata sullo studio dei fenomeni in corso, come i comportamenti di acquisto e i flussi commerciali verso l'esterno, la scarsa capacità attrattiva del centro città, il monitoraggio del dismesso, il tema dell'accessibilità e della sosta. Valutato che la misura di divieto di insediamento nella città storica e consolidata delle strutture commerciali superiori a 400-600 metri quadrati, vigente dal 2008, non aveva prodotto gli effetti sperati in termini di tutela delle attività di vicinato, si è deciso un cambio di paradigma incentivando le localizzazioni in aree centrali di medie e grandi superfici per sfruttarne la loro capacità attrattiva, con effetti positivi anche per il piccolo commercio.

Tra gli strumenti innovativi è stato introdotto il "criterio dell'indifferenza funzionale" all'interno dei tessuti della città storica, della città consolidata e delle polarità distrettuali, che permette di assegnare qualsiasi destinazione d'uso (ad eccezione della residenza e del commercio all'ingrosso) senza richiedere corrispettivi economici, per spazi commerciali sfitti fino a 250 metri quadrati, siti ai piani terra e con affaccio su strada. In un'ottica di riuso dei grandi contenitori dismessi in centro storico si è prevista, inoltre, una sensibile riduzione dell'obbligo di reperimento di parcheggi pubblici nei casi di variazione funzionale per l'insediamento di attività commerciali di media e grande dimensione, in presenza di definite condizioni di buona accessibilità pubblica e pedonale.

# **RECUPERO DEGLI SPAZI DISMESSI**

*Un'opportunità per la città  
e le imprese*

## **Le esperienze**

Unione Commercianti Piacenza - Confcommercio-Imprese per l'Italia

Giovanni Struzzola, Direttore

### Riqualificazione del Comparto nord di Piacenza

Il progetto di rigenerazione urbana del Comparto Nord di Piacenza coinvolge tutti gli attori locali (economici, sociali e culturali) nella promozione dello sviluppo economico e sociale della città e nell'innalzamento della qualità del centro storico, in termini sia economici che di vivibilità e attrattività urbana.



Localizzazione del Comparto nord nel tessuto urbano.

Comune e Unione Commercianti di Piacenza collaborano alla trasformazione della città fin dal 2006, anno in cui venne presentato il primo studio di fattibilità relativo alla valorizzazione di una vasta zona posta in prossimità del centro storico e del Po. L'area di Baia di San Sisto, da cui il progetto ha preso il nome divenendo parte del Programma Strategico Comunale "Piacenza Vision 2020", è densa di emergenze storiche, di grande valore artistico e monumentale, ed è in parte occupata da strutture militari dismesse o in via di dismissione.

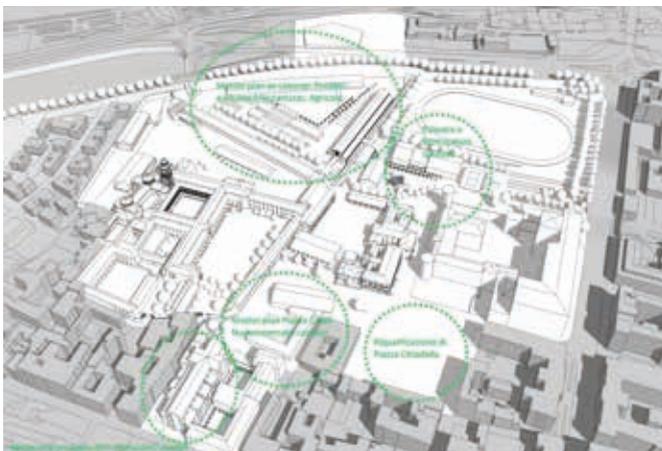
In tale contesto, le associazioni di categoria, con Confcommercio capofila, si sono costituite in Associazione Temporanea di Scopo (ATS), affiancando da quel momento l'Amministrazione comunale, anche nei rapporti con l'Agenzia del Demanio, con l'obiettivo di: evitare speculazioni edilizie nell'area interessata; valorizzarla per fini museali, per le arti, le scienze e la tecnologia; sviluppare le attività economiche compatibili con le destinazioni d'uso individuate (attività turistiche, culturali e ricreative e attività enogastronomiche); creare positive ricadute sul territorio.

Grazie alla collaborazione degli studenti e dei laureandi del Politecnico di Milano - Sede di Piacenza, si è, quindi, proceduto all'effettuazione dei rilievi delle aree e degli edifici interessati dal processo di rigenerazione urbana, arrivando alla realizzazione di un masterplan, condiviso con l'Amministrazione comunale. Esso è rientrato nel progetto candidato dal Comune, nel 2016, al Bando della Presidenza del Consiglio dei Ministri per la riqualificazione urbana e la sicurezza delle periferie urbane, il cosiddetto "Bando Periferie".

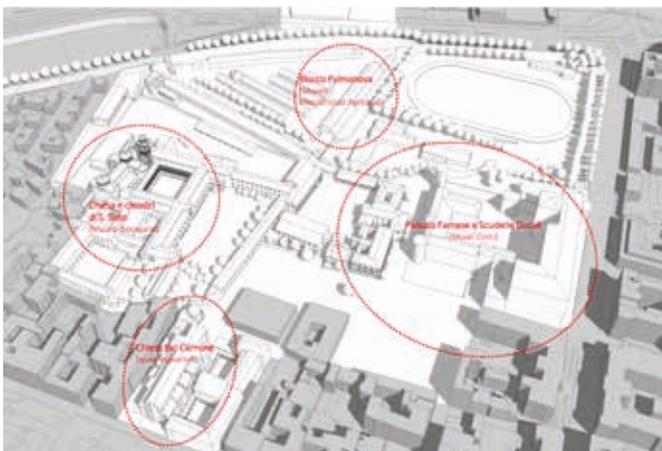
A partire dal progetto di riqualificazione di quest'area, si attendono ricadute positive anche sul tessuto urbano e imprenditoriale del vicino centro storico e sullo sviluppo turistico e culturale dell'intera città, favorendo – al contempo – il ricongiungimento fisico del contesto urbano con il sistema naturalistico fluviale.



Perimetrazione delle aree ex militari e localizzazione dei maggiori attrattori nelle prossimità.



Interventi di rigenerazione urbana in itinere.



Potenziamento del polo museale ed espositivo.

L'intervento prevede: la valorizzazione del Polo museale esistente (Palazzo Farnese) e il potenziamento dei luoghi della cultura (Monastero di San Sisto - Museo Diocesano, ex Chiesa del Carmine - Spazi espositivi, Blocco Palmanova del Laboratorio Pontieri - Museo della meccanizzazione agricola); il recupero del tratto nord del Parco delle Mura e di altre aree interne al Comparto da destinare a verde o a parcheggio a servizio del centro storico; il potenziamento dell'adiacente Campo sportivo e la previsione di nuove palestre a servizio dei limitrofi plessi scolastici; la possibilità di una seconda sede del Liceo Classico; la realizzazione di complessi di social housing; la riqualificazione urbana del sistema di piazze con la sede del nuovo mercato coperto; la localizzazione di attività commerciali, di artigianato artistico ed enogastronomico e di attività dedicate alla ricezione alberghiera.

Confcommercio-Imprese per l'Italia Ascom Padova

Otello Vendramin, Direttore Generale

### Riattivare i negozi chiusi con la fiscalità locale



Il tema dei negozi sfitti rappresenta una questione centrale per l'attrattività delle città. La chiusura delle attività di vicinato, infatti, non testimonia solamente la crisi del commercio al dettaglio ma porta con sé ulteriori rischi quali l'impoverimento del territorio e la desertificazione del circuito delle relazioni vicinali, lasciando spazio a degrado e illegalità. Inoltre, nel caso specifico della città di Padova, si è assistito, di frequente, alla trasformazione dei locali commerciali sfitti in garage, prassi che ha generato profonde mutazioni nel tessuto commerciale preesistente e forti discontinuità nell'uso di città da parte dei cittadini.

Nel tentativo di contrastare questa tendenza in atto e con l'obiettivo di affrontare concretamente il fenomeno della dismissione commerciale, Confcommercio Padova, in partenariato con l'Amministrazione comunale, ha ipotizzato di poter agire sulla riapertura dei negozi sfitti tramite l'introduzione di misure di detassazione.

Pertanto si è avviata un'iniziativa sperimentale che prevede, a favore di coloro che aprono una nuova attività in locali sfitti da almeno un anno, l'erogazione di un contributo corrispondente all'importo versato per la tassazione locale (TARI, COSAP e Imposta sulla pubblicità) nell'arco temporale di 12 mesi. L'Amministrazione comunale ha previsto, a tal fine, uno stanziamento di risorse pari a 100mila euro per l'anno 2018, specificando che le erogazioni saranno disponibili fino ad esaurimento del fondo e che il massimale individuale è di 5mila euro. L'iniziativa, denominata "Riapriamo con te", è rivolta a tutte le attività ritenute funzionali alla rivitalizzazione delle vie e piazze cittadine: attività commerciali, di somministrazione cibo e bevande, agenzie di affari, agenzie di viaggi, agenzie immobiliari e botteghe artigianali. Inoltre, viene precisato che i locali ammissibili dovranno avere dimensioni inferiori ai 500 metri quadri e che le imprese dovranno rientrare nella definizione comunitaria di micro e piccole imprese.

Confcommercio Padova ha, quindi, sostenuto i nuovi operatori economici nella fase delicata dell'avvio dell'impresa, fornendo loro assistenza relativamente alla compilazione della richiesta di contributo e orientandoli nella migliore scelta della localizzazione del negozio rispetto alla merceologia prescelta per la nuova attività.

L'iniziativa vuole rappresentare uno sprone per i giovani, favorendo il ricambio generazionale, e mira all'insediamento di esercizi di qualità che possano contribuire alla rigenerazione urbana sia del centro storico che dei quartieri periferici.



Confcommercio-Imprese per l'Italia Provincia di Vicenza - Mandamento di Bassano d. G.

*Riccardo Cellegghin, Direttore*

---

### **Bassano Excellence e usi temporanei dei locali commerciali**

A partire dal 2011, a Bassano del Grappa, si è verificato un significativo aumento di locali commerciali sfitti in città e soprattutto nel suo centro storico; purtroppo, essendo mancata una capacità di lettura tempestiva del fenomeno in atto, si è tentato di arginare il problema solo quando erano ormai evidenti le ricadute negative sul tessuto urbano e commerciale: aumento del degrado urbano; scarsa percezione di sicurezza; desertificazione economica e sociale di intere vie.

Al fine di contrastare questa tendenza, Confcommercio Bassano ha effettuato un monitoraggio degli spazi inattivi e sviluppato un piano di riqualificazione urbana e rivitalizzazione economica attraverso il quale la città ha potuto intercettare importanti co-finanziamenti regionali per la definizione di un Programma integrato di interventi e per l'identificazione dei Distretti del commercio. Le risorse reperite sono state utilizzate sia per attività di promozione e animazione del centro storico, finalizzate ad aumentarne l'attrattività, e sia per la realizzazione del progetto "Bassano Excellence", indirizzato al rilancio degli spazi commerciali sfitti. Quest'ultima iniziativa, promossa dall'Amministrazione comunale in partenariato con Confcommercio e in condivisione con altri attori locali, pubblici e privati, offre l'opportunità, tramite una piattaforma web, di mettere in contatto i proprietari immobiliari dei negozi sfitti con imprenditori locali di vari settori, prevedendo la possibilità di stipulare contratti di comodato a uso gratuito. I negozi e le vetrine sfitte possono così essere utilizzati per finalità promozionali ed espositive delle eccellenze produttive, artistiche, culturali, manifatturiere e agricole del territorio, sino al momento in cui vengono effettivamente locate. Oltre a queste iniziative, l'Amministrazione comunale ha sostenuto, con 60mila euro nel triennio 2016-2018, un bando per l'inserimento annuale di cinque attività commerciali o artigianali nel centro storico, premiando quelle che, riattivando locali sfitti da tempo, hanno introdotto merceologie assenti nel panorama dell'offerta esistente. Tale bando è stato rifinanziato con 20mila euro anche per il 2019.

Un ulteriore tema è rappresentato dalle trasformazioni che interessano diverse grandi aree dismesse, localizzate fuori dal centro storico. In tal caso, la preoccupazione maggiore del Mandamento attiene la diffusa tendenza di voler recuperare queste aree attraverso progetti, anche ben strutturati, che tuttavia si traducono, spesso, nella sola realizzazione delle superfici commerciali. È stato spesso rilevato che, in questi casi, la mitigazione dell'impatto dell'intervento sulla città si ritiene soddisfatta con la semplice realizzazione di soluzioni a vantaggio della fluidità del traffico viabilistico, trascurando qualsiasi altro effetto prodotto dalla nuova struttura commerciale sul tessuto commerciale del centro storico. Per tale ragione, Confcommercio Bassano porrà grande attenzione al tema delle compensazioni.



Stralcio della mappa di rilievo degli spazi attivi (in nero) e inattivi (in rosso) in alcuni sistemi economici urbani del territorio comunale.



Alcuni negozi sfitti del centro storico di Bassano del Grappa.



Homepage del portale bassanoexcellence.it

Modulistica, dedicata a proprietari di immobili sfitti e agli imprenditori, predisposta per facilitare la riattivazione degli locali sfitti.

Ascom Parma Confcommercio-Imprese per l'Italia

*Claudio Franchini, Direttore*

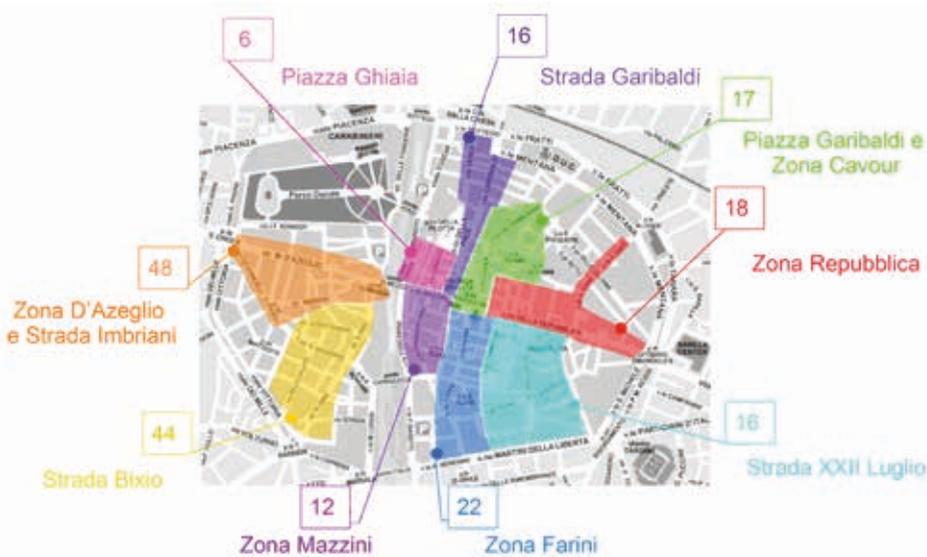
---

### **Proprietà immobiliare e imprese: il ruolo dell'Associazione**

Confcommercio Parma, sin dal 2012, ha avvertito l'esigenza di conoscere nel dettaglio il fenomeno dei negozi sfitti in città, per delineare possibili soluzioni a tale problematica. L'Ascom si è, quindi, attivata, con proprie risorse, per monitorare in modo strutturale l'andamento delle dismissioni commerciali, redigendo un report semestrale che analizza le consistenze e le localizzazioni degli spazi sfitti e che permette di tracciare le linee evolutive del fenomeno nelle diverse aree commerciali della città. La documentazione, che elenca circa 200 locali dismessi, sarà messa a disposizione dell'Amministrazione comunale, al fine di individuare le aree commercialmente più deboli su cui è necessario intervenire e per procedere a impegnare le risorse necessarie per il recupero e il riuso degli spazi sfitti.

Inoltre, l'Associazione insieme all'Amministrazione comunale, dal mese di ottobre 2018, sta operativamente mettendo in atto un percorso di lavoro per riattivare gli spazi sfitti, prendendo contatto con i proprietari di tali immobili, per il tramite delle agenzie immobiliari associate e delle associazioni dei proprietari immobiliari. Dalla collaborazione di Confcommercio Parma con le associazioni dei proprietari è scaturito un accordo, che assegna un ruolo da intermediario all'Ascom affinché, qualora un locatore non riesca ad affittare il proprio immobile, questa intervenga trovando un imprenditore disposto a utilizzare temporaneamente quello spazio come sola vetrina espositiva per promuovere i propri prodotti. La formula prevede che il locatore conceda il fondo affitto a canone zero e che l'imprenditore, per l'esposizione della sua merce, sostenga il solo costo dell'energia elettrica, curando regolarmente il decoro della vetrina. Altresì, l'imprenditore deve essere disposto





Indagine locali sfitti nel centro storico e oltretorrente, totale: 199 unità. Aggiornamento: febbraio 2019.

a liberare prontamente i locali nel caso in cui qualcuno voglia affittarli, oppure è possibile che sia egli stesso a richiederli in locazione per la propria sede di attività, usufruendo – in tal caso – di alcune facilitazioni. Un'ulteriore iniziativa sul tema contempla l'obbligo, da parte dei proprietari immobiliari, di pannellare le vetrine degli spazi in disuso con dei manifesti coordinati, forniti gratuitamente dall'Amministrazione comunale. Il Comune di Parma ha utilizzato la leva fiscale abolendo una serie di imposte comunali sui negozi sfitti che verranno riattivati.

Al fine di reperire le risorse necessarie all'attuazione di tale accordo e di ulteriori azioni a sostegno del commercio urbano, è stato emanato dall'Amministrazione comunale un apposito regolamento che prevede un contributo aggiuntivo a carico delle nuove medie e grandi strutture di vendita che dovessero localizzarsi in area extraurbana.



Locali commerciali chiusi a Parma.

Confcommercio-Imprese per l'Italia della Provincia di Mantova

Susanna Davanzo, Funzionario

---

### L'esperienza di Mantova nella riattivazione dei negozi sfitti

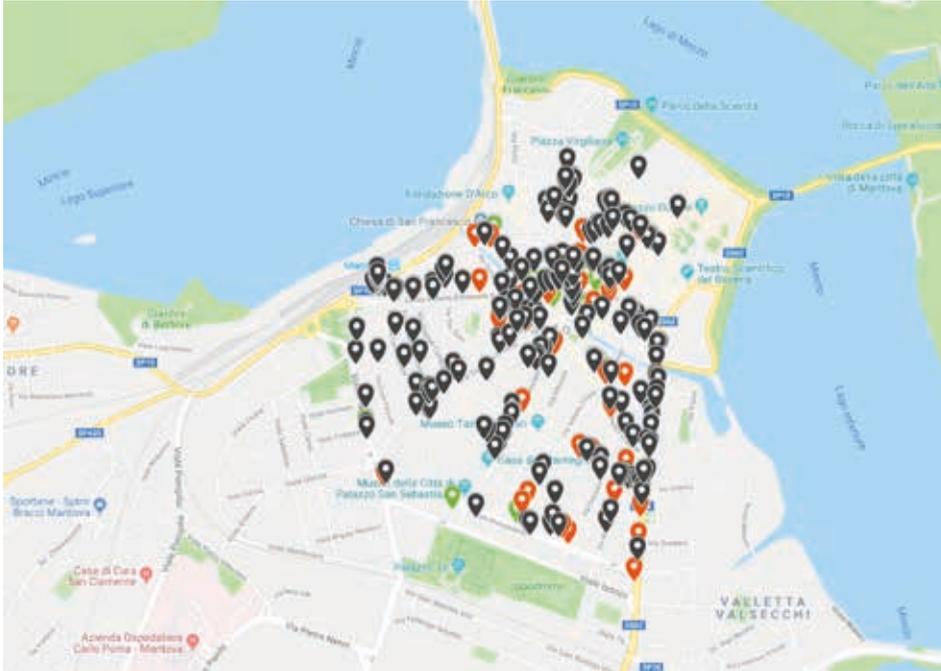
A Mantova è in atto un forte processo di desertificazione commerciale che sta impoverendo la qualità del contesto urbano e la vitalità del sistema economico, già in crisi a causa dell'inadeguatezza delle infrastrutture di accesso alla città e da una presenza massiva di grandi e medie strutture di vendita localizzate nella cintura urbana.

Con l'intento di invertire tale tendenza, il Comune ha partecipato al bando regionale "Sto@2020", relativo al tema del recupero degli spazi sfitti, rafforzando, al contempo, un percorso di collaborazione pubblico-privato nato con l'istituzione del Distretto urbano del commercio e proseguito con il Distretto dell'attrattività territoriale (per approfondire le iniziative di Regione Lombardia, si veda pag. 83).

Con il programma di intervento delineato, finalizzato al recupero degli spazi dismessi e alla sperimentazione di forme di riqualificazione urbana basata sul commercio e sull'animazione, sono stati definiti tre obiettivi generali: creare un punto di incontro tra domanda e offerta degli spazi commerciali disponibili in città; rendere Mantova una sorta di "nursery" per le nuove imprese commerciali con il supporto della Camera di Commercio, che ha messo a disposizione 50mila euro di contributi per la riattivazione dello stock sfitto; aumentare l'attrattività urbana attraverso un fitto programma di iniziative culturali e di eventi di animazione, capace di coinvolgere, in particolare, i cittadini della provincia che, negli ultimi anni, hanno gradualmente perso interesse per il capoluogo.

È stato, quindi, istituito un osservatorio permanente dei locali sfitti e si è redatta una loro mappatura, abbinata alla lettura qualitativa dei caratteri che li compongono. Essendo, tuttavia, difficile individuare i proprietari degli spazi censiti, è stato aperto un tavolo di confronto con l'Associazione dei proprietari e le associazioni di categoria delle agenzie immobiliari, di concerto con l'Amministrazione comunale, per colmare il *gap* di conoscenza. A breve, anche al fine di migliorare il decoro delle vetrine degli spazi sfitti, è prevista la creazione, con grafica coordinata, di pannelli di tamponatura con finalità informative riportanti dati sull'immobile (classe energetica, dimensione, stato manutentivo e contatto del proprietario).

Queste e altre iniziative fanno parte di una più ampia collaborazione con l'Amministrazione comunale, sviluppata per tramite del Tavolo permanente del commercio, luogo deputato a un confronto costante sui temi che incidono sullo sviluppo economico locale. Al fine di individuare soluzioni condivise tra le parti, il confronto, a titolo esemplificativo, sta riguardando anche: il tema della previsione di parcheggi a rotazione in città; l'introduzione di pannelli a messaggio variabile che consentono di fornire informazioni in tempo reale sulla disponibilità di posteggi; il tema della diversificazione del mix merceologico; le politiche di governo del territorio, con particolare riferimento ai vincoli urbanistici sulle destinazioni d'uso.



Mappatura degli spazi commerciali sfitti del centro storico di Mantova, ottobre 2018: in nero, i locali già sfitti nella precedente mappatura; in rosso, i nuovi locali sfitti alla data del rilievo; in verde, le nuove attivazioni.



Una importante presenza di spazi economici inattivi danneggiano l'attrattività commerciale e l'immagine della città, comportando talvolta problemi di decoro e qualità urbana.

Cooperativa Linkmakers

Diego Armellini, Presidente

---

### Link District, il recupero dell'ex Consorzio agrario di Bergamo

Il progetto “Link District”, promosso dalla cooperativa Linkmakers, punta al recupero e alla valorizzazione dell'ex Consorzio agrario di Bergamo, un edificio abbandonato di circa 4.800 metri quadri localizzato in un'area strategica della città. L'obiettivo è quello di dare nuova vita a questa zona, trasformandola in un *hub* capace di riportare l'artigianato, il commercio e la piccola produzione innovativa al centro della città, facendone uno luogo di inclusione e coesione sociale.

Il progetto mira anche a rafforzare l'attrattività dell'intero contesto urbano creando uno spazio d'incontro e di lavoro attrattivo per le generazioni più giovani. Esaminando le abitudini dei bergamaschi, negli ultimi vent'anni, si è osservato, infatti, come questi prediligano frequentare, per attività di svago ed esigenze di acquisto, sempre più le polarità commerciali extraurbane e meno il contesto urbano. Ciò ha portato alla chiusura di molte attività economiche con conseguenti effetti negativi sulla città, in termini di diminuzione della qualità e vitalità urbana e di aumento dei fenomeni di degrado e micro-criminalità.

È stato, quindi, avviato un tavolo di lavoro tra gli imprenditori, la proprietà immobiliare, il Comune di Bergamo e numerose associazioni del territorio al fine di costruire un progetto condiviso di rigenerazione urbana, economica e sociale. Attraverso la previsione di canoni di locazione agevolati e di servizi condivisi, finalizzati all'abbattimento dei costi generali e alla facilitazione dell'avvio di nuove imprese, si mira ora a riportare il lavoro in città, invertendo la tendenza che vede le attività localizzarsi, oramai spesso, fuori dal contesto urbano.

La *vision* è quella di mettere assieme aziende estremamente innovative e aziende più tradizionali con l'obiettivo di sperimentare un co-working della produzione e creare contaminazioni. Inoltre, il distretto rimarrà fisicamente aperto alla cittadinanza per permettere di superare il classico concetto di “impresa artigiana chiusa” e tornare a progettare il prodotto e il servizio insieme al cliente.

Poiché alla rigenerazione economica si è ritenuto necessario abbinare anche quella sociale, il progetto di recupero dell'ex Consorzio agrario è affiancato da un progetto di *social housing*, da realizzarsi in un edificio comunale limitrofo, al fine di sostenere l'autonomia abitativa degli imprenditori e del personale impiegato nelle attività insediate. Inoltre, le realtà coinvolte saranno tenute a sottoscrivere un protocollo di intesa volto ad agevolare il loro coinvolgimento in azioni di rilevanza sociale (organizzazione di eventi, rigenerazione urbana del quartiere, etc.) per favorire il rapporto aperto con la collettività, con particolare attenzione alle fasce più deboli della popolazione.

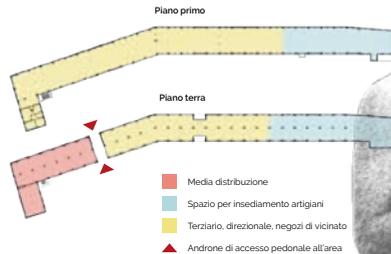


La posizione privilegiata di Link District nel tessuto urbano di Bergamo.

Il Consorzio agrario nel Secondo dopoguerra e una vista del progetto di riqualificazione che prevede spazi per il lavoro, il commercio e il tempo libero.



Postazioni di lavoro in grandi ambienti flessibili.



Il progetto s'inserisce nel processo di riqualificazione dell'area urbana di Via Bono, dalla stazione ferroviaria di Borgo Palazzo.



# 6

## REPLICABILITÀ

*Riferimenti operativi  
di alcune buone pratiche*

Ascom Bergamo - Confcommercio-Imprese per l'Italia  
Camera di Commercio di Bergamo

---

## **Implementazione del sistema informativo “Hermes”**

*Fa parte dell'esperienza illustrata a pagina 27*

### **OGGETTO DELL'APPROFONDIMENTO**

Il progetto consiste nella realizzazione di un sistema informativo di consultazione, ricerca e orientamento sulle opportunità di insediamento commerciale nelle strutture sfitte esistenti nella provincia di Bergamo. Esso origina dai bandi “Sto@2020” e “Asset” di Regione Lombardia e, inizialmente, prevedeva la geo-referenziazione delle attività commerciali inattive attraverso una mappatura. Successivamente, sulla base delle richieste emerse dai Comuni, il progetto si è evoluto verso la realizzazione di un portale web ([www.geopin.it](http://www.geopin.it)), con il quale integrare le mappature di campo alle banche dati SUAP e CCIAA, tramite l'Ecosistema Digitale di Regione Lombardia E015. Quest'ultimo è un “ambiente digitale” che raccoglie flussi informativi e dati, di provenienza sia pubblica che privata (l'adesione è libera), da condividere e integrare con quelli degli altri aderenti alla piattaforma, mettendo così a sistema informazioni utili per cittadini e imprese e promuovendo, al contempo, il territorio regionale.

### **PASSAGGI SALIENTI DELLA PRIMA FASE (MAPPATURA)**

La fase di mappatura degli esercizi commerciali e degli immobili a uso commerciale, attivi e inattivi, rappresenta l'operazione di fondo per la creazione della base dati. L'attività di censimento e geo-mappatura è stata svolta da 120 studenti, in alternanza scuola-lavoro, di tre istituti scolastici superiori di Bergamo, nel periodo che va da giugno 2017 a settembre 2018. La rilevazione è stata effettuata attraverso una *app* di geomappatura, installata su strumenti digitali mobili, con cui gli studenti hanno raccolto un set di informazioni per ciascun punto rilevato. Ascom Bergamo e l'azienda che ha sviluppato l'*app* hanno supportato e coordinato questa attività. La raccolta dei dati si è svolta nel pieno rispetto della normativa della privacy.

Le fasi di lavoro principali sono di seguito elencate.

#### **1) Individuazione degli strumenti**

- Analisi dei requisiti.
- Creazione dell'*app* mobile.
- Configurazione della banca dati.
- Installazione su dispositivi tablet e smartphone.

#### **2) Formazione**

Le attività di formazione riguardanti il rilievo di campo hanno coinvolto:

- tutor scolastici;
- studenti;
- funzionari comunali.

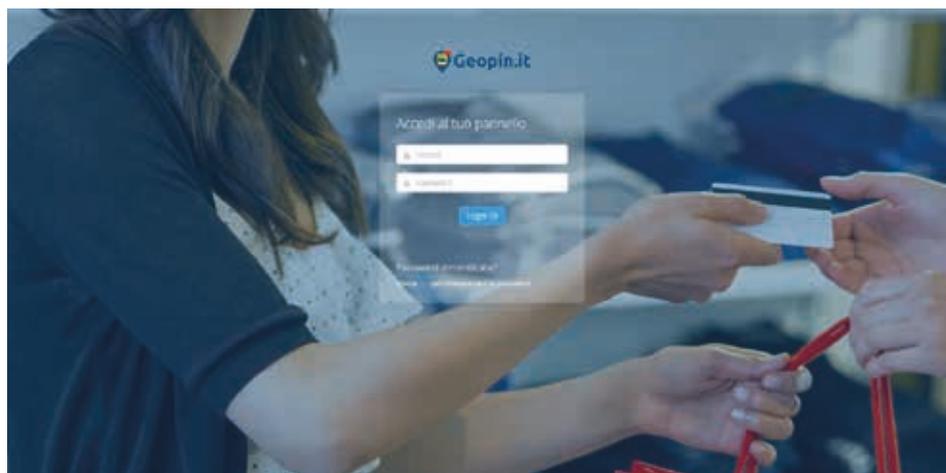
### 3) Accompagnamento e assistenza remota

- Definizione delle aree territoriali.
- Creazione gruppi di lavoro e assegnazione aree.
- Affiancamento iniziale e *in itinere*.
- Assistenza remota e monitoraggio.
- Normalizzazione dei dati raccolti.

Il numero di esercizi rilevati è stato pari a 4.476, di cui 3.758 attivi e 718 inattivi.

### PASSAGGI SALIENTI DELLA SECONDA FASE (SISTEMA INFORMATIVO)

È stato creato il portale internet [www.geopin.it](http://www.geopin.it) per la visualizzazione e la ricerca di strutture attive e inattive presenti sul territorio per utenti autorizzati dei Comuni, dell'Ascom Confcommercio Bergamo e della Camera di Commercio. La piattaforma ha l'obiettivo di facilitare l'analisi del tessuto commerciale esistente e potenziale al fine di affiancare, nella scelta localizzativa, gli imprenditori che intendono aprire nuove attività, nonché di agevolare l'incontro tra domanda e offerta di spazi. Il sistema informativo consente agli enti pubblici e ai privati di effettuare analisi dettagliate delle potenzialità di sviluppo economico commerciale del territorio; i dati possono essere interscambiati tra il portale e i servizi SUAP dei Comuni attraverso l'Ecosistema Digitale E015.



Per la realizzazione della piattaforma di consultazione on-line si è proceduto con le seguenti azioni:

- 1) importazione della banca dati della geomappatura;
- 2) integrazione con i dati SUAP;
- 3) integrazione con i dati della CCIAA;
- 4) creazione delle viste tabellari dei dati incrociati;
- 5) importazione dei POI (*Point of Interest*) e delle *street-view* da Google Maps;
- 6) creazione delle tabelle di conversione dati ATECO in categorie omogenee;

- 7) sviluppo di un software di *Artificial Intelligence* per l'analisi dei dati tramite *wizard* finalizzato all'individuazione delle opportunità insediative commerciali;
- 8) creazione di una ricerca libera degli esercizi commerciali presenti in banca dati su mappa geo-referenziata;
- 9) creazione di schede dettagliate degli esercizi, comprensive di fotografie e viste da strada di Google Maps;
- 10) creazione di una ricerca tabellare analoga alla ricerca su mappa;
- 11) creazione dei report esportabili nei principali formati di interscambio dati.

## CARATTERISTICHE DEL PORTALE

### 1) Strutturazione del sito [www.geopin.it](http://www.geopin.it)

#### 1.1) Homepage

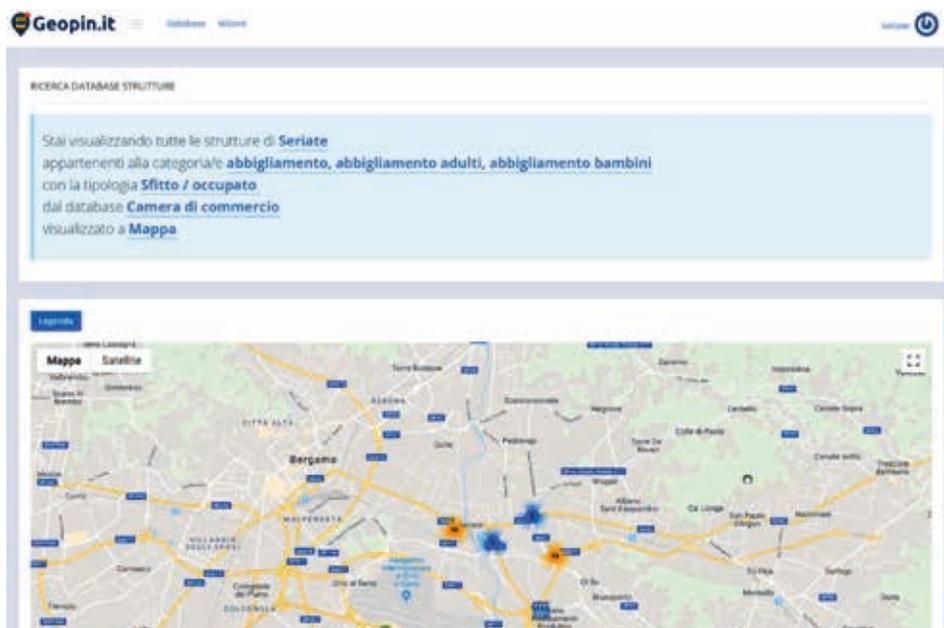
L'utente viene accolto da una pagina grafica con una cartina di sfondo al centro del quale domina la *form* di ricerca. La pagina presenta un set di icone che permettono di accedere rapidamente a un certo numero di contenuti aggregati per tipologia commerciale, ad esempio: abbigliamento, ristorazione, calzature, etc.

#### 1.2) Pagina listing

A ogni risultato di ricerca o a ogni accesso a un contenuto aggregato (categoria, area geografica, tag, etc.), viene presentata una schermata divisa in due: sulla sinistra compaiono i contenuti pertinenti a quella fase di ricerca mentre sulla destra viene mostrata una mappa interattiva con la loro geolocalizzazione.

La pagina di *listing* conterrà anche filtri per raffinare le proprie ricerche o per ridurre la portata dei risultati a proprio piacimento, in base a:

- categorie merceologiche specifiche;

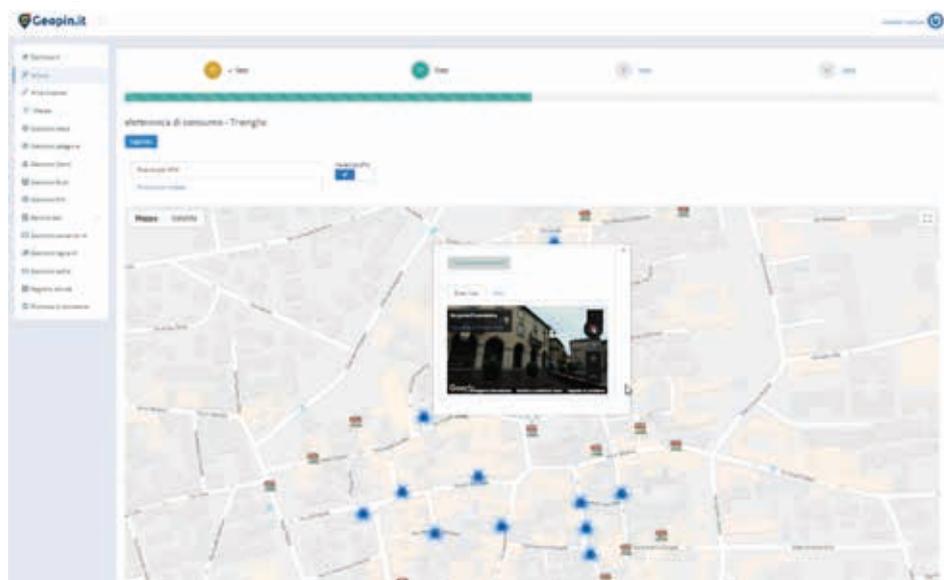


- tipo di immobile;
- aree geografiche;
- raggi d'azione;
- contenuti in evidenza
- tag.

### 1.3) Scheda attività

Nella scheda sono presentate in forma aggregata le caratteristiche dell'immobile:

- galleria di immagini di grandi dimensioni;
- informazioni di contatto;
- dettagli dell'attività o dell'immobile affitto o in vendita;
- icone con caratteristiche dell'immobile;
- geolocalizzazione su mappa.



## 2) Membership

L'accesso alla piattaforma (concesso in forma gratuita a chiunque ne abbia i prerequisiti) è strutturato secondo differenti livelli di privilegio.

- Amministratore: riservato allo staff tecnico.
- Editore: riservato allo staff editoriale.
- Agente immobiliare: dedicato agli operatori del settore immobiliare, intermediari.
- Proprietario: per i titolari di attività o di immobili commerciali affitti.
- Impresa: aziende alla ricerca di immobili dove avviare o spostare l'attività.
- Enti pubblici: per consultazione, aggiornamento ed estrazione statistiche sulla penetrazione commerciale e la diversificazione merceologica, nonché per ogni ulteriore ricerca e documentazione.

I Comuni hanno la possibilità di procedere a ricerche ed estrazioni di dati che renderanno semplice analizzare il tessuto commerciale del proprio territorio.

### 3) Ecosistema Digitale E015

Tutti i contenuti e le aggregazioni di dati e informazioni sono messi a disposizione dell'Ecosistema Digitale E015 che li rende disponibili a contenitori editoriali esterni e ai sistemi informativi di Regione Lombardia. Il meccanismo è bidirezionale: il portale [www.geopin.it](http://www.geopin.it) è in grado di prelevare, da banche dati dei servizi SUAP comunali presenti nell'Ecosistema Digitale E015, contenuti sempre aggiornati sullo stato di disponibilità di un immobile, potendone acquisire anche tutte le variazioni intervenute dopo la geomappatura.

### 4) SUAP

L'integrazione con i servizi SUAP garantisce che la base dati sia sempre aggiornata e valida nel tempo. Per la gestione dell'aggiornamento dei dati contenuti nel portale sono stati predisposti dei canali E015 in entrata e uscita dalla banca dati, al fine di aggiornare in tempo reale ogni variazione comunicata ai Comuni tramite il portale "Impresa in un giorno". Nel caso in cui una o più fonti SUAP non dotate di E015 vogliano contribuire al popolamento e all'aggiornamento del portale [www.geopin.it](http://www.geopin.it), è possibile realizzare connettori o *web services ad hoc*.

### 5) Server

Il portale [www.geopin.it](http://www.geopin.it), in considerazione dell'elevata consultazione potenziale a cui potrà essere soggetto, è appoggiato su un server virtuale *Enterprise* con banda dedicata che garantisce, oltre alla sicurezza dei dati presenti, elevate prestazioni e raggiungibilità dei servizi, garantita 24 ore su 24, 365 giorni all'anno.

## SOGGETTI E RISORSE

### 1) Partner di progetto

- Ascom Confcommercio Bergamo.
- Camera di Commercio di Bergamo.
- Società di digital marketing.
- Società di sviluppo *app*.
- Società di sviluppo di infrastrutture informative.

### 2) Attori coinvolti

- 3 istituti scolastici secondari superiori (presidi, docenti, studenti del III e IV anno) organizzati in 40 gruppi di lavoro.
- 42 Comuni appartenenti a 3 Distretti Urbani del Commercio (DUC) e a 5 Distretti diffusi di rilevanza intercomunale (DID).
- *Software house* SUAP.

### 3) Risorse

Il sostegno economico è stato fornito da Regione Lombardia tramite:

- Bando Sto@2020;
- Bando Asset.

Confcommercio-Imprese per l'Italia Bologna  
Camera di Commercio di Bologna

---

## Schema organizzativo del progetto “Negozio Digitale 4.0”

Fa parte dell'esperienza illustrata a pagina 20

### OGGETTO DELL'APPROFONDIMENTO

Confcommercio Bologna e Cedascom hanno ideato un *temporary store* innovativo nato per diventare uno strumento di rigenerazione urbana e di supporto all'innovazione. Il Negozio Digitale 4.0 è uno spazio aperto a tutti gli imprenditori di Bologna, dotato di nuove soluzioni digitali e collegato ad un ecosistema di aziende e professionisti (dal vetrinista all'esperto di marketing digitale) che ne semplificano la gestione.

Il Negozio è a disposizione degli operatori economici di Bologna che, per brevi periodi, potranno sperimentare lo svolgimento della propria attività di vendita in un ambiente di grande visibilità, stimolante, attrezzato con tecnologie e allestimenti innovativi.

Di seguito, vengono esposti i passaggi operativi compiuti per l'implementazione di questo progetto.

### FASE PREPARATORIA

#### 1) Acquisizione risorse economiche esterne

Confcommercio Bologna ha partecipato al bando annuale della Camera di Commercio di Bologna, che prevedeva lo stanziamento di contributi a fondo perduto al 50% dell'imponibile per progetti di associazioni di categoria ed enti. Il soggetto attuatore del progetto previsto era “Cedascom Spa”, l'azienda di servizi controllata dall'Associazione.

#### 2) Costruzione di una rete tecnologica di partner

Sentite le principali aziende che forniscono processi innovativi nel settore *retail*, sono state scelte le tecnologie e i servizi digitali maggiormente utili per il commercio al dettaglio, ritenuti ottimali per supportare l'imprenditore sia nella gestione della propria attività, sia nell'apprendimento di uno specifico *know how* digitale.

Con il supporto di una società specializzata in *technology consulting*, sono stati selezionati i partner in grado di fornire le tecnologie di seguito elencate.

- Carta da parati «su misura» stampata digitalmente per rendere le vetrine più attraenti e ridurre i costi e la complessità dell'allestimento.
- Sistema di proiettori di luce LED bianca «calda» per rendere più nitidi i prodotti esposti in vetrina e facilitarne l'allestimento.
- Registratore di cassa predisposto all'invio telematico dei dati di cassa (verso il commercialista o *in cloud*), alla ricezione di pagamenti Satispay e all'integrazione di un sistema di fidelizzazione del cliente; servizio di *Analytics*

del registratore di cassa, che permette l'accesso da remoto (anche da mobile) ai dati di vendita e a una serie altri KPI-*Key Performance Indicator* (es. prodotto più/meno venduto etc.).

- *Real-Time Performance Analytics*: piccole antenne che misurano il numero di persone che passano davanti al negozio, si fermano in vetrina ed entrano nel negozio, e “servizio *Elevate*”, uno strumento di marketing che permette di far uscire il cliente dall'anonimato grazie a un “marketing *check-in*” consentendo di censirlo (nome, telefono e sesso) con poche azioni e a fronte di una semplice azione promozionale indoor.
- *Data Retail Analysis*: strumento che consente agli imprenditori di effettuare azioni di geomarketing e scelte operative dai vantaggi facilmente misurabili.

È stato inoltre selezionato un partner che ha fornito consulenza sulle piattaforme di *social marketing*: campagne di lancio, *storytelling* digitale e *videocase history*.

### 3) Individuazione del punto vendita e sua trasformazione in negozio digitale

È stato cercato un locale sfitto, in una zona commerciale del centro storico, che potesse essere usato come *temporary shop* e laboratorio pratico del progetto.

- Si è sottoscritto un contratto di locazione per uno spazio ritenuto adeguato, sito in Via San Felice 35.
- Sono stati effettuati lavori di manutenzione dei locali, con tinteggiatura e ripristino degli impianti.
- Sono stati sottoscritti i contratti per le utenze di luce, acqua e collegamento internet ADSL.
- Si è provveduto al noleggio dell'arredo per il nuovo negozio.
- All'interno del locale sono stati installati e testati tecnologie e servizi digitali.

## FASI DI IMPLEMENTAZIONE

### 1) Selezione aziende da inserire nel punto vendita

Individuazione di imprenditori disponibili a sperimentare la propria attività di vendita in un *temporary shop*, usufruendo delle tecnologie del progetto.

Si è, quindi, sottoscritto contratto di comodato di uso gratuito con le aziende individuate per l'utilizzo del locale, comprensivo dei servizi e degli arredi.

### 2) Adempimenti amministrativi per inserimento aziende

Perfezionamento amministrativo tramite presentazione delle seguenti pratiche:

- SCIA per l'apertura;
- denuncia per l'assolvimento dell'imposta sui rifiuti (TARI);
- domanda autorizzativa per la pubblicità (loghi e insegne interne ed esterne) e pagamento della relativa imposta;
- comunicazione alla Camera di Commercio di Bologna per l'apertura delle nuove unità locali.

### 3) Avvio operativo

- Allestimento punto vendita curato dagli imprenditori.
- Formazione *on site* sulle nuove tecnologie e servizi.
- Incontri tra fornitori e utilizzatori.
- Attivazione delle iniziative di *social marketing*.
- Apertura al pubblico degli spazi commerciali del negozio digitale.

### 4) Formazione dedicata alle imprese associate e non associate del commercio

Messa a punto di un calendario di quattro incontri, da giugno a settembre, aperti a tutte le piccole e medie imprese della Città Metropolitana di Bologna che operano nel settore *retail* per trattare i seguenti temi:

- i *social* e il CRM-*Customer Relationship Management*: il marketing del punto di vendita nell'era della rete;
- vetrina, *Loyalty & ePayment*: il cuore del negozio 4.0;
- *(big)data* nel punto vendita: misurare sempre – misurare tutto;
- luci e ombre dell'e-commerce: viaggio dall'estensione del sito personale ai *market place* internazionali.

## FASE DI VALORIZZAZIONE E DISSEMINAZIONE

### Piano di comunicazione del progetto

- Conferenze stampa di presentazione.
- Acquisto di pagine promozionali sulla stampa locale per la promozione.
- Utilizzo del sito web associativo con pagina dedicata.
- Utilizzo dei *social media* di Confcommercio Ascom Bologna e delle aziende e dei partner coinvolti nel progetto.

Comune di Genova, Regione Liguria e Camera di Commercio di Genova,  
con la Soprintendenza A.B.A.P. e le associazioni di categoria

---

## **Applicazione del decreto “SCIA 2” al centro storico di Genova**

*Fa parte dell’esperienza illustrata a pagina 100*

### **OGGETTO DELL’APPROFONDIMENTO**

Comune di Genova, Regione Liguria e Camera di Commercio Genova hanno sottoscritto un’Intesa, con il supporto della Soprintendenza e delle associazioni di categoria, volta a individuare zone di particolare valore archeologico, storico, artistico, paesaggistico - secondo quanto previsto dal D.Lgs. 222/2016 - per governare l’insediamento di attività commerciali in relazione alla tutela del centro storico e della sua qualificazione.

Di seguito, si riportano i contenuti dell’Intesa approvata dalla Giunta comunale.

### **ESTREMI DELL’ATTO**

Deliberazione della Giunta comunale n. 136 del 29 giugno 2018 e Intesa allegata.

### **NORMATIVA DI RIFERIMENTO**

- D.Lgs. 59 del 26/03/2010 “Attuazione della direttiva 2006/123/CE relativa ai servizi nel mercato interno”.
- D.Lgs. n. 42 del 22/01/2004 “Codice dei beni culturali e del paesaggio”, art. 52 che individua la possibilità di introdurre, attraverso accordi tra Regione, Comune e i competenti Uffici territoriali del Ministero dei beni e delle attività culturali, divieti e vincoli cui sottoporre l’esercizio del commercio in determinate aree pubbliche aventi valore archeologico, storico, artistico e paesaggistico.
- D.Lgs. n. 222 del 25/11/2016 “Individuazione di procedimenti oggetto di autorizzazione, segnalazione certificata di inizio di attività (SCIA), silenzio assenso e comunicazione e di definizione dei regimi amministrativi applicabili a determinate attività e procedimenti”. In particolare, l’art. 1 comma 4 il quale stabilisce che, per le finalità indicate dall’articolo 52 del Codice dei beni culturali (D.lgs. 42/2004), il Comune, d’intesa con la Regione, sentiti il competente Soprintendente e le associazioni di categoria, può adottare deliberazioni volte a delimitare zone o aree aventi particolare valore archeologico, storico, artistico e paesaggistico in cui è vietato o subordinato ad autorizzazione, l’esercizio di una o più attività di cui al presente decreto, individuate con riferimento al tipo o alla categoria merceologica, in quanto non compatibile con le esigenze di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale”.
- Legge Regionale n. 1 del 02/01/2007 “Testo unico in materia di commercio”.
- Deliberazione di Consiglio regionale n. 31 del 17/11/2012 “Nuova programmazione commerciale e urbanistica in materia di commercio al dettaglio in sede fissa”.

- Deliberazione Consiglio comunale n. 14 del 08/04/2014 “Modifiche al piano comunale per le attività di somministrazione al pubblico di alimenti e bevande” che introduce una programmazione e regolamentazione del settore individuando idonei parametri di qualità.

## **PASSAGGI SALIENTI DELLA DGC 136/2018**

### **1) Premesse**

Premesso che l’area del centro storico genovese ospita il sistema dei Palazzi dei Rolli e delle Strade Nuove di Genova che costituiscono Patrimonio dell’Umanità dell’UNESCO, area che necessita di una particolare attenzione e cura, anche con esplicito riferimento all’individuazione dei locali nei quali si svolgono attività di artigianato tradizionale e altre attività commerciali tradizionali, al fine di assicurarne apposite forme di promozione e salvaguardia, nel rispetto della libertà di iniziativa economica.

Considerato che il perimetro del territorio da sottoporre a tutela debba possedere una ampia estensione, all’interno della quale la differenziazione delle attività ammesse, in funzione della distanza dal centro, sia in grado di evitare fenomeni di emulazione, osmosi e travaso tra le aree contermini; preso atto che entro la predetta cornice è inserita un’area a rilevanza decrescente, dal centro verso la periferia, al cui interno il meccanismo di divieto da applicare debba assumere parallelamente un’intensità decrescente per raccordarsi al regime applicabile alle aree esterne.

Atteso che la più recente disciplina in materia di commercio offre alle Amministrazioni nuovi strumenti di governo del proprio territorio; considerato che il ripristino delle forme di socialità è intimamente connesso con l’introduzione di nuovi parametri commerciali, legati ai relativi regimi amministrativi di acquisizione del titolo abilitativo in riferimento alle seguenti tipologie: esercizi di vicinato alimentare; esercizi di vicinato non alimentare; esercizi di artigianato alimentare; esercizi di somministrazione di alimenti e bevande.

Preso atto che, con riferimento agli esercizi di vicinato non alimentare, si registra un’offerta di basso valore, mentre, con riferimento agli esercizi di vicinato/artigianato alimentare, si rileva un’offerta spesso legata a una specializzazione etnica, rappresentata da attività sia alimentari che non alimentari slegate dalla tradizione ligure, e dato che l’area contiene il nucleo storico più antico e ricco di storia della Città di Genova e in questo senso possiede tutte le caratteristiche di cui al richiamato art. 52 del D.Lgs. 42/2004.

Considerato che la Regione e il Comune di Genova intendono indirizzare le iniziative commerciali in modo tale da favorire l’apertura di attività contraddistinte da una più specifica caratterizzazione e comunque in grado di rappresentare un nuovo polo di attrazione, anche tematico, nei confronti dei cittadini genovesi e dei flussi turistici.

Dato atto che il procedimento amministrativo individuato è stato quello di sottoporre l’avvio delle tipologie di attività commerciale, nel territorio dell’intesa, al regime amministrativo dell’autorizzazione.

## 2) Deliberato

La Giunta delibera:

- di approvare l'Intesa tra Regione Liguria e Comune di Genova sentiti la Soprintendenza, la Camera di Commercio, le associazioni di categoria maggiormente rappresentative a livello regionale;
- di stabilire che le parti firmatarie, anche su richiesta delle associazioni di categoria, potranno procedere a una eventuale integrazione e/o modifica dell'Intesa per definire ulteriori aspetti che dovessero essere individuati in fase di prima applicazione.

### PRINCIPALI CONTENUTI DELL'INTESA ALLEGATA ALLA DELIBERA APPROVATA

#### 1) Obiettivi

- Creare condizioni favorevoli all'insediamento e al sostegno di imprese capaci di contribuire alla qualificazione del territorio, pur restando in linea con i recenti principi di liberalizzazione contenuti nei decreti governativi.
- Escludere alcune tipologie merceologiche che contribuiscono al degrado del territorio o che non rispondono agli obiettivi di sviluppo qualitativo.
- Armonizzare e integrare il mix commerciale con altre attività economiche al fine di: favorire una diversificazione in grado di rispondere maggiormente alle esigenze di residenti, turisti e studenti; diffondere formule innovative e creative; valorizzare il territorio.
- Soddisfare la domanda di sicurezza reale e percepita sostenendo la vitalità dell'area urbana individuata, agendo sul commercio, favorendo l'uso dei piani terra, sostenendo i rapporti di vicinato, coinvolgendo una pluralità di attori, tra i quali le forze dell'ordine pubblico, per una comunione di intenti.
- Coinvolgere i firmatari dell'Intesa in un processo continuo e condiviso di sviluppo dell'area mettendo in campo risorse e strumenti.

#### 2) Impegni

La Regione Liguria promuove i tavoli di lavoro dell'Intesa e potrà mettere a disposizione delle risorse finanziarie a favore delle attività commerciali ricomprese nell'ambito territoriale individuato.

Il Comune di Genova s'impegna, con l'applicazione del nuovo strumento, a tutelare l'area interessata e a promuovere lo sviluppo economico dell'area utilizzando specifiche misure di agevolazione e sostegno finanziario, oltre che a svolgere le proprie funzioni di controllo del territorio.

La Soprintendenza si impegna a partecipare a tavoli di lavoro specifici finalizzati allo sviluppo sociale ed economico dell'area.

La Camera di Commercio si impegna a supportare le analisi e l'individuazione delle priorità da inserire nell'Intesa e nelle eventuali successive integrazioni.

Le associazioni di categoria forniranno il loro supporto nella costruzione della vocazione commerciale e artigianale dell'area e nell'offerta di servizi mirati di sostegno alle imprese esistenti (assistenza, accesso al credito, etc.)

### 3) Definizione del perimetro territoriale

L'Intesa ha come riferimento la superficie ottenuta dalla sovrapposizione dell'area di rispetto del riconoscimento UNESCO con quella della zona AC-CS (Ambito di conservazione del centro storico urbano) del Piano Urbanistico Comunale. Tale perimetro è stato preventivamente individuato e proposto dalla Soprintendenza.

- All'interno del perimetro (si veda la figura a pag. 142) è ricompresa un'altra area di colorazione rossa all'interno della quale si applica il regime amministrativo dell'autorizzazione per l'avvio di nuove attività.
- Nell'area ricompresa tra il perimetro esterno e la superficie individuata con il colore rosso, l'avvio di nuove attività commerciali sarà sottoposta al regime amministrativo della SCIA, al fine di attribuire una rilevanza decrescente, dal centro verso la periferia, della cornice al cui interno il meccanismo di incentivazione/divieto assume un'intensità discendente.

Tutti i locali, a piano strada e non, di un fabbricato che ricada anche per un solo lato in zona definita dal perimetro sono ricompresi nella zona con vincoli più stringenti.

### 4) Elencazione tassativa delle nuove attività economiche interdette nel perimetro

- Lavanderie automatiche
- Attività di vendita al dettaglio e/o somministrazione effettuata mediante apparecchi automatici di generi alimentari<sup>1</sup>
- *Phone center*, telefonia, fax
- Internet point, *money transfer* e *money change*
- *Sexy shop*
- Attività alimentari, artigianali e non, di preparazione/cottura finalizzata alla vendita di alimenti che preveda l'utilizzo di alimenti precotti
- Esercizi di commercio alimentare che contemplano bevande alcoliche eccetto quelle che possiedono certificazioni di qualità
- Attività di macelleria e polleria vendono prodotti non di origine italiana
- Disco pub, discoteche e *night club*
- Esercizi che svolgono l'attività di "compro oro"
- Esercizi che offrono una gamma indistinta e generalizzata di prodotti vari
- Esercizi di vendita dell'usato ad eccezione dell'abbigliamento e suoi accessori, arredamento e complementi di arredo e oggetti da collezione
- Esercizi di commercio della cannabis e dei suoi derivati
- Attività di carrozzerie, gommista, meccatronico e centro di revisione
- Attività di vendita/noleggio bombole di gas infiammabili
- Esercizi per vendita di accessori per telefonia, esclusi i marchi di telefonia mobile
- Attività di somministrazione di alimenti e bevande svolte da associazioni e circoli
- Esercizi di commercio al dettaglio in sede fissa con superficie netta di vendita di oltre 150 metri quadrati che prevedono il consumo sul posto
- Attività di centri massaggi

<sup>1</sup> Come previsto dall'Intesa, le associazioni di categoria possono richiedere eventuali modifiche e integrazioni all'Intesa stessa. Avvalendosi di questa possibilità, Confcommercio ha richiesto di inserire nell'elenco delle attività interdette anche la vendita mediante apparecchi automatici di generi non alimentari.

## 5) Requisiti e criteri per le aperture nella zona sottoposta a regime autorizzatorio

Nel territorio individuato con colore rosso nella planimetria (si veda pag. 142), è consentito unicamente l'avvio delle attività di seguito elencate.

- Esercizi di commercio alimentare che pongono in vendita, in via esclusiva, prodotti alimentari a marchio di qualità (certificazioni di prodotto riconosciute agli alimenti della Ue rilasciate da enti riconosciuti dal MIPAF); è esclusa la vendita dei prodotti per l'igiene della casa e della persona.
- Esercizi di commercio non alimentare monoprodotta o monotematici (unica categoria merceologica) che pongono in vendita prodotti con marchi a produzione di alta qualità ai sensi della normativa vigente; è esclusa la vendita dei prodotti per l'igiene della casa e della persona.
- Esercizi di commercio non alimentari che svolgono attività di promozione turistica in accordo/collaborazione/patrocinio con l'Amministrazione.
- Esercizi di somministrazione di alimenti e bevande: ristorazione con somministrazione esclusiva di cucina tradizionale italiana e/o tradizionale europea non utilizzando prodotti precotti; bar con somministrazione di prodotti freschi e non precotti;
- Attività di lavorazioni, alimentari e non alimentari, artigianali artistiche, tradizionali, tipiche di qualità italiana con la tracciabilità delle materie prime nella filiera produttiva e certificazione sulla sicurezza.
- Attività di estetista e acconciatore. Tale attività non è consentita al piano strada nelle seguenti vie (*omissis*).

## 6) Disciplina sul decoro delle attività

- Saracinesche: devono essere mantenute in costante stato di cura.
- Infissi: devono garantire il decoro dell'insieme e una adeguata solidità strutturale nonché un elevato grado di igiene.
- Esposizione interna: l'esposizione delle merci in vetrina deve essere ordinata, precisa, organizzata.
- Esposizione esterna: non è ammessa l'esposizione di merce alla rinfusa o appesa a ganci, chiodi, strutture inadeguate. È consentita l'esposizione ordinata di materiali e merci in appositi espositori che, se insistenti su suolo pubblico, debbono ottenere concessione. La vista di insieme delle attività deve essere ordinata, osservare una adeguata proporzione delle mercanzie esposte, essere chiara, nitida e possibilmente luminosa di luce interna o riflessa.
- Insegne: sono in generale ammesse insegne inserite nell'apposito vano sopra porta, laddove presente. Le insegne debbono seguire gli allineamenti principali dei prospetti degli immobili e non sovrastarne le architetture. In linea di massima sono vietate le insegne a cassonetto luminoso. Le insegne delle botteghe storiche dovranno essere mantenute indipendentemente dal cambio di attività commerciale del fondo. In ogni caso tutte le insegne ricadenti nel perimetro individuato dalla presente intesa devono essere sottoposte all'autorizzazione (se su immobile vincolato) o al parere della Soprintendenza.
- Vetofanie: sono vietate, ad eccezione di quelle riferite a iniziative promosse e/o patrocinate da Enti firmatari dell'Intesa e dalle associazioni di categoria

maggiormente rappresentative. È vietata l'affissione di manifesti, volantini e avvisi vari, fatta eccezione per le comunicazioni di trasferimento dell'attività e di offerta in locazione/vendita fondo.

- Tende solari: l'esposizione potrà avvenire solamente nei tratti di vicolo che ne consentono l'installazione e dovranno essere in tinta écru, di forma e materiale da concordare con la Soprintendenza.
- Vetrinette ai lati delle luci di accesso: sono consentite, nel rispetto della vigente disciplina.
- È vietato utilizzare le vetrine come luogo di stoccaggio delle merci.
- È vietato promuovere l'acquisto o il consumo di bevande alcoliche.
- È vietato esporre cartelli luminosi e schermi led in aderenza o in prossimità delle vetrine.
- Per quanto attiene gli edifici sottoposti a tutela ai sensi del Codice dei Beni culturali, qualsiasi opera o cambio di destinazione d'uso deve essere autorizzata da parte della Soprintendenza ai sensi dell'art.21 del Codice stesso.

## **7) Attività esistenti e attive**

Tutte le attività economiche già esistenti e attive nel perimetro possono continuare a svolgere la loro attività e dovranno adeguarsi alle condizioni relative alla Disciplina sul decoro delle attività.

## **8) Sanzioni**

In caso di accertata violazione della disciplina di cui al presente provvedimento, si darà applicazione alle disposizioni di cui al "Capo XVII Sanzioni e Decadenze" del "Testo Unico in materia di Commercio" (L.R. 1/2007).

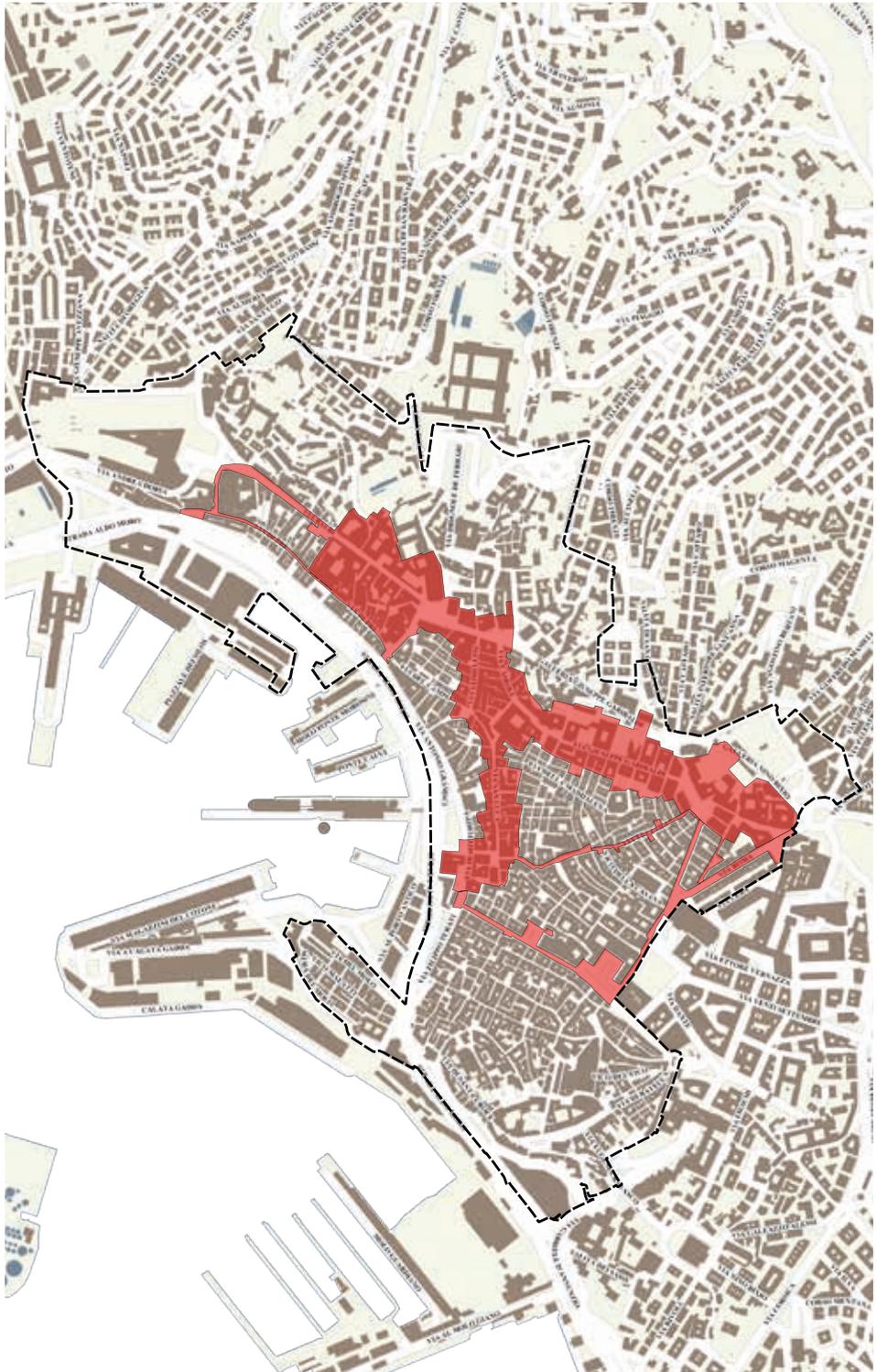
L'apertura o il successivo svolgimento di una attività diversa da quella autorizzata o attivata con SCIA determina la revoca del titolo abilitativo, nonché l'impossibilità di procedere al rilascio di nuovo provvedimento di abilitazione in capo al soggetto inadempiente nell'ambito del territorio individuato.

## **9) Gestione dell'intesa**

Le parti sottoscrittrici, nonché il Soprintendente e le associazioni di categoria, si impegnano a : partecipare ai tavoli di incontro; fornire informazioni utili a monitorare le azioni sul territorio nell'ambito perimetrato; analizzare criticità e porre in essere correttivi; produrre report congiunti periodici; coinvolgere i soggetti potenzialmente interessati.

Le parti firmatarie, anche su richiesta delle associazioni di categoria, potranno procedere a una eventuale integrazione e/o modifica dell'Intesa al fine della definizione di aspetti che dovessero essere individuati in fase di prima applicazione.

### 10) Rappresentazione grafica delle zone oggetto dell'Intesa



# INDICE

## INDICE

<i>Carlo Sangalli</i>	
Prefazione .....	1
<i>Alberto Marchiori</i>	
Commercio e rigenerazione urbana con un approccio europeo .....	3
<i>Antonio Decaro</i>	
ANCI e Confcommercio insieme per le città .....	5
<i>Silvia Viviani</i>	
Insieme per una nuova urbanistica .....	7
<i>Settore urbanistica e rigenerazione urbana</i>	
Guida alla lettura.....	9

## TRADIZIONE E INNOVAZIONE

### ***Le attività economiche che fanno rete e guardano al futuro***

1

<i>Andrea Granelli</i>	
Città intelligenti italiane .....	15
<i>Fabio Fulvio</i>	
Commercio fisico e digitale, sinergie possibili .....	17

### **LE ESPERIENZE**

<i>Confcommercio-Imprese per l'Italia Bologna</i>	
Negozi digitale 4.0 .....	20
<i>Confcommercio-Imprese per l'Italia Palermo</i>	
I negozi storici di Palermo per l'economia della bellezza .....	22
<i>Trentino Sviluppo</i>	
Progetto Manifattura Rovereto: Green Innovation Factory .....	24
<i>Wearit srl, azienda sport-tech</i>	
Un caso di sinergia operativa tra nuove tecnologie e servizi turistici .....	26
<i>Ascom Bergamo - Confcommercio-Imprese per l'Italia</i>	
Hermes: un sistema informativo per il commercio .....	27
<i>Ascom Confcommercio-Imprese per l'Italia Provincia di Genova</i>	
Centri integrati di via - Regione Liguria .....	28
<i>Confcommercio-Imprese per l'Italia Puglia</i>	
Distretti urbani del commercio - Regione Puglia.....	29
<i>Distretti del Commercio di San Pellegrino (BG) e Clusone (BG)</i>	
Distretti del commercio - Regione Lombardia.....	30
<i>Unascom - Confcommercio-Imprese per l'Italia Associazione provinciale di Treviso</i>	
Distretti del commercio - Regione Veneto.....	31
<i>Confcommercio-Imprese per l'Italia Provincia di Vicenza - Mandamento di Schio</i>	
Cuore di Schio: un distretto per liberare energie positive.....	32

## 2 ATTIVITÀ COMMERCIALI AL SERVIZIO DELLA CITTÀ *Attrattività urbana e inclusione sociale*

*Roberto Ravazzoni*

Commercio e centri storici: verso un modello di gestione integrata..... 37

*Massimo Prontera*

Una visione per i centri urbani ..... 39

### **LE ESPERIENZE**

*Confcommercio-Imprese per l'Italia della Provincia di Arezzo*

Wake Up - Riapriamo la città ..... 42

*Ascom Confcommercio-Imprese per l'Italia della Provincia di Ferrara*

Rigenerazione urbana di Piazza della Repubblica..... 44

*Ascom Confcommercio-Imprese per l'Italia della Provincia di Torino*

Design al servizio dell'accessibilità ..... 46

*Confcommercio-Imprese per l'Italia Regione Valle d'Aosta*

Vivo e compro in montagna ..... 48

*Confcommercio-Imprese per l'Italia della Provincia di Alessandria*

Sinergie tra sport e commercio ..... 49

*Confcommercio-Imprese per l'Italia della Provincia di Forlì-Cesena*

Un Wellness Park in centro città..... 50

*Confcommercio-Imprese per l'Italia della Provincia di Cremona*

I Giovedì d'estate cremonesi: tra animazione e commercio ..... 52

*Associazione provinciale dei commercianti di Ragusa*

Microcredito per l'avvio di impresa..... 53

## 3 IL TURISMO COME DRIVER DI SVILUPPO *Cultura e reti per la crescita del territorio*

*Alberto Corti*

Il turismo come leva di rigenerazione urbana..... 57

*Josep Ejarque*

Dal turismo "urbano" al turismo "retail" ..... 59

*Eva Degl'Innocenti*

Il museo come motore di sviluppo territoriale..... 61

*Gianfranco Maraniello*

Il ruolo dei musei nella costruzione di visioni strategiche ..... 63

### **LE ESPERIENZE**

*Confcommercio-Imprese per l'Italia Bologna*

Appennino Bike Tour / Ciclo-via appenninica ..... 66

*Ascom Confcommercio-Imprese per l'Italia della Provincia di Torino*

Alps Moto Tours ..... 68

*Ascom Parma Confcommercio-Imprese per l'Italia*

Il ruolo delle funzioni culturali nel centro città ..... 69

*Confcommercio-Imprese per l'Italia Ascom Padova*

Proposte di valorizzazione turistica nei borghi minori ..... 70

<i>Confcommercio-Imprese per l'Italia della Provincia di Mantova</i>	
Le ricadute degli eventi sul tessuto economico e urbano .....	72
<i>Ascom Confcommercio-Imprese per l'Italia della Provincia di Ferrara</i>	
Cultura e sport per rafforzare le presenze turistiche .....	73
<i>Confcommercio-Imprese per l'Italia Puglia</i>	
Allestimenti espositivi diffusi e reti di territori .....	74
<i>ISCOM Group Bologna</i>	
Club di prodotto in Emilia Romagna .....	75
<i>Federalberghi Bari - BAT</i>	
L'esperienza turistica MICE e le sinergie con la città.....	76
<i>Confcommercio Calabria Centrale</i>	
Reti sociali per la promozione del territorio crotonese .....	77

## **APPROCCIO STRATEGICO INTEGRATO**

### ***La rigenerazione urbana ed economica in sinergia con le Amministrazioni locali***

4

*Luca Tamini*

Commercio e città: temi e scenari evolutivi .....	81
---	----

*Paolo Mora*

Politiche regionali di valorizzazione del commercio .....	83
---	----

#### **LE ESPERIENZE**

*Confcommercio Lombardia – Imprese per l'Italia*

Il ruolo delle imprese nella costruzione di qualità di vita in città .....	86
--	----

*Unione Confcommercio-Imprese per l'Italia Milano, Lodi, Monza e Brianza*

Fiscalità locale come leva per lo sviluppo del territorio.....	87
--	----

*Confcommercio-Imprese per l'Italia Trentino – Sez. Autonoma Rovereto e Vallagarina*

RUR - Rigenerazione Urbana Rovereto .....	88
---	----

*Confcommercio-Imprese per l'Italia Provincia di Cuneo-As.Com. Monregalese*

Laboratorio di rigenerazione urbana “Mondovì PuntoZero” .....	90
---	----

*Confcommercio-Imprese per l'Italia Nord Sardegna*

Tempio Pausania: riqualificare e rigenerare il centro storico.....	92
--	----

*Confcommercio-Imprese per l'Italia delle Marche Centrali*

Programma di rigenerazione della periferia di Ancona .....	94
--	----

*Confcommercio-Imprese per l'Italia Provincia di Cremona*

Un approccio integrato per arricchire il mix merceologico del centro .....	96
--	----

*Confcommercio-Imprese per l'Italia Provincia di Varese - Sede di Gallarate e Malpensa*

Approccio sequenziale a Gallarate per riequilibrare il commercio .....	98
--	----

*Ascom Confcommercio-Imprese per l'Italia Provincia di Genova*

Laboratorio Genova.....	100
-------------------------	-----

*Ascom Parma Confcommercio-Imprese per l'Italia*

Piano strategico per il piccolo commercio 2018-2020.....	102
--	-----

*Ascom - Confcommercio-Imprese per l'Italia della Provincia di Pordenone*

Potenziare l'attrattività del centro cittadino con i fondi europei .....	104
--	-----

## **5** **RECUPERO DEGLI SPAZI DISMESSI** ***Un'opportunità per la città e le imprese***

*Luca Zanderighi*  
Spazi vuoti e marketing urbano ..... 109

*Francesco Valesini*  
Riqualificazione urbana e nuovi paradigmi a Bergamo ..... 111

### **LE ESPERIENZE**

*Unione Commercianti Piacenza - Confcommercio-Imprese per l'Italia*  
Riqualificazione del Comparto nord di Piacenza ..... 114

*Confcommercio-Imprese per l'Italia Ascom Padova*  
Riattivare i negozi chiusi con la fiscalità locale ..... 116

*Confcommercio-Imprese per l'Italia Provincia di Vicenza - Mandamento di Bassano d. G.*  
Bassano Excellence e usi temporanei dei locali commerciali ..... 118

*Ascom Parma Confcommercio-Imprese per l'Italia*  
Proprietà immobiliare e imprese: il ruolo dell'Associazione ..... 120

*Confcommercio-Imprese per l'Italia della Provincia di Mantova*  
L'esperienza di Mantova nella riattivazione dei negozi sfitti ..... 122

*Cooperativa Linkmakers*  
Link District, il recupero dell'ex Consorzio agrario di Bergamo ..... 124

## **6** **REPLICABILITÀ** ***Riferimenti operativi di alcune buone pratiche***

*Ascom Bergamo - Confcommercio-Imprese per l'Italia, Camera di Commercio di Bergamo*  
Implementazione del sistema informativo "Hermes" ..... 128

*Confcommercio-Imprese per l'Italia Bologna, Camera di Commercio di Bologna*  
Schema organizzativo del progetto "Negozio Digitale 4.0" ..... 133

*Comune di Genova, Regione Liguria e Camera di Commercio di Genova, con la Soprintendenza A.B.A.P. e le associazioni di categoria*

Applicazione del decreto "SCIA 2" al centro storico di Genova ..... 136

A cura di Roberta Capuis, architetto e responsabile del Settore  
con

Ilaria Fazio, architetto

Manuel Torresan, architetto

Paola Profeta, segreteria di redazione

Piazza G.G. Belli, 2 - 00153 Roma

Telefono: 06-5866.670

e-mail: [urbanistica@confcommercio.it](mailto:urbanistica@confcommercio.it)

[www.confcommercio.it/rigenerazioneurbana](http://www.confcommercio.it/rigenerazioneurbana)

Laboratorio Nazionale per la Rigenerazione urbana 2018. Un quaderno di buone pratiche  
Copyright © 2019-2020 Confcommercio-Imprese per l'Italia, Piazza G.G. Belli, 2 - 00153 Roma  
Tutti i diritti sono riservati.

ISBN 978-88-9492-903-4

1<sup>a</sup> edizione: Aprile 2019

Ristampa: Febbraio 2020

È stato fatto ogni sforzo per ottenere e citare le fonti del materiale incluso nel seguente volume.  
Si invita a contattare la redazione per le eventuali involontarie omissioni o errori nei riferimenti citati.

Tutti i marchi registrati appartengono ai legittimi proprietari.

#### Crediti fotografici

Foto Shutterstock.com

P. 36 Piazza della Signoria Nataly Reinch  
P. 47 I portici di Via Po miqu77  
P. 69 Auditorium Paganini Sergey Dzyuba  
P. 71 Castello di Este mary416  
P. 73 Pista ciclabile Paolo Trovo  
P. 73 Cattedrale di Ferrara eFesenko  
P. 80 Milano C.so Como Roman Belogorodov  
P. 97 Animazione centro marino bocelli

P. 97 P.za della Pace BAMO  
P. 97 Corso Mazzini LLeLO  
P. 101 Piazza Banchi Aliaksandr Antanovich  
P. 102 Strada Farini Alvaro German Vilela  
P. 103 Strada Duomo Vereshchagin Dmitry

Foto Creative Commons BY-SA 4.0

P. 95 Mole Vanvitelliana Davide Toccaceli







# LABORATORIO NAZIONALE PER LA RIGENERAZIONE URBANA 2018

Un quaderno di buone pratiche

*Nel 2018, Confcommercio-Imprese per l'Italia ha organizzato quattro incontri tematici del Laboratorio nazionale per la rigenerazione urbana, in diverse aree geografiche del Paese, favorendo lo scambio tra le proprie Associazioni territoriali, le Amministrazioni comunali e ampi partenariati locali. Il metodo adottato ha privilegiato l'approccio concreto ad iniziative per l'innalzamento della qualità di vita nelle città, a partire dal ruolo del commercio di prossimità quale servizio urbano primario.*

*Con questo Quaderno si intende dare evidenza alle molte buone pratiche di rigenerazione urbana emerse nel corso del Laboratorio, con l'auspicio che possano essere un utile spunto per affrontare con spirito propositivo il mutamento portato dalle sfide che interessano l'economia e la società nella città contemporanea.*



**CONFCOMMERCIO**  
IMPRESE PER L'ITALIA

ISBN 9788894929034



9 788894 929034 >