



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

Scuola di Architettura Urbanistica Ingegneria delle Costruzioni

Laurea Magistrale in Architettura

Anno Accademico 2015/2016

# **RIGENERAZIONE URBANA E POLITICHE ATTIVE PER IL CENTRO STORICO**

Un progetto di rilancio del commercio e dei servizi di Este

Relatore:  
Prof. Luca Tamini

Studente:  
Marco Todisco  
814841





## PARTE I

<b>Introduzione</b>	p. 14
<b>1_ IL RAPPORTO FRA TESSUTI STORICI E NUOVE CENTRALITÀ URBANE</b>	p. 19
1.1 <b>Il tessuto storico come centralità: il significato stratificato</b>	p. 21
1.2 <b>La trasformazione in non-luoghi dei centri urbani</b>	p. 25
1.3 <b>Il consumo e l'attuale geografia dell'offerta urbana</b>	p. 29
<b>2_ DINAMICHE DI SVILUPPO E DI TRASFORMAZIONE URBANA</b>	p. 33
2.1 <b>Sviluppo urbano e poli commerciali: una sintesi impossibile?</b>	
2.1.1    La riconfigurazione dei bacini di attrazione commerciale e dei confini spaziali d'acquisto	p. 35
2.1.2    Lo sviluppo extraurbano dei poli commerciali	p. 36
2.1.3    La gestione unitaria come punto di forza	p. 38
2.1.4    Il ritorno ai servizi commerciali come centralità urbane	p. 39
2.2 <b>Riqualificazione urbana e valorizzazione commerciale</b>	
2.2.1    La città contemporanea: le questioni centrali e i punti di innovazione	p. 42
2.2.2    La città e i megaprogetti	p. 44
2.2.3    Riposizionamento della città e valutazione dei nuovi progetti	p. 46
2.2.4    L'innovazione delle politiche urbane per lo sviluppo locale	p. 48
2.2.5    Il processo di Urban Regeneration in Gran Bretagna	p. 51
2.2.6    Lo sviluppo e la promozione del commercio e dell'artigianato in Francia	p. 54

<b>2.3</b>	<b>La rilevanza del commercio al dettaglio su area pubblica</b>	
	2.3.1	Il mercato nella storia p. 56
	2.3.2	I nuovi format urbani del mercato su area pubblica p. 57
	2.3.3	Il mercato Centrale San Lorenzo, Firenze p. 61
	2.3.4	Il mercato Les Encant, Barcellona p. 68
	2.3.5	Il mercato Torvehallerne, Copenhagen p. 74

### **3\_ L'EVOLUZIONE DEL CONTESTO LEGISLATIVO IN ITALIA** p. 81

<b>3.1</b>	<b>Il sistema del commercio italiano: regole, attori, scenari</b>	
	3.1.1	Commercio e urbanistica p. 83
	3.1.2	Autonomia locale e rapporto con lo Stato p. 85
	3.1.3	Rilancio economico e sociale p. 85
	3.1.4	Attuazione direttiva relativa ai servizi nel mercato interno p. 88
	3.1.5	Tutela della libertà d'impresa p. 89
<b>3.2</b>	<b>Un graduale percorso di liberalizzazione</b>	p. 92
<b>3.3</b>	<b>Il commercio al dettaglio su area pubblica: una questione problematica</b>	p. 96

<b>4_ IL CENTRO STORICO E LE POLITICHE ATTIVE IN ITALIA: UN PROGETTO PER ESTE</b>	p. 99
<b>4.1 Governance e visioni strategiche: buone pratiche</b>	
4.1.1 Il paesaggio commerciale del centro storico	p. 101
4.1.2 Tra identità artificiale-naturale e specializzazione, tra competizione e cooperazione	p. 103
4.1.3 Vincoli e politiche attive	p. 105
4.1.4 Questione di governance	p. 107
<b>4.2 Distretti del Commercio: linee programmatiche in Lombardia</b>	
4.2.1 Criteri urbanistici per l'attività di pianificazione e di gestione degli enti locali in materia commerciale	p. 110
4.2.2 Programma Triennale degli interventi 2008-2010 sul commercio	p. 117
4.2.3 Progetto Pilota "Fare impresa in Franchising in Lombardia" 2015	p. 119
<b>4.3 Linee guida progettuali e temi di ricerca</b>	
4.3.1 Rigenerazione urbana ed integrata	p. 122
4.3.2 Spazio pubblico e accessibilità urbana	p. 124
4.3.3 Bene comune, territorio forte e architettura leggera	p. 126
4.3.4 Città resiliente e inclusiva	p. 130
4.3.5 Rafforzamento dei luoghi storici	p. 133
<b>4.4 Il Progetto per il Distretto Urbano del Commercio "At Este"</b>	
4.4.1 Proposta metodologica	p. 138
4.4.2 Tipologie d'intervento	p. 142
4.4.3 Este: La città che vorrei	p. 144
4.4.4 Progetto di rilancio del commercio e dei servizi	p. 148

## ALLEGATO 1:

### Indice delle tavole

<b>A</b>	<b>Indagine conoscitiva</b>	
	01	Inquadramento territoriale p. 152
	02	Analisi del Comprensorio territoriale p. 153
	03	Analisi dei distretti del commercio e delle principali Strutture Commerciali p. 154
	04	Analisi del contesto comunale p. 155
	05	Analisi del Centro Storico p. 156
	06	Analisi del Distretto Urbano del Commercio "Este in Centro" p. 157
	07	Geografia del commercio p. 158
	08	Geografia degli ambiti con potenziale strategico p. 159
	09	Negozi storici e produzioni tipiche locali p. 160
	10	Unità immobiliari commerciali vuote p. 161
	11	Analisi qualitativa SWOT p. 162
<b>B</b>	<b>Proposta progettuale</b>	
	12	Analisi del Centro Storico p. 163
	13	Casi studio e strategie progettuali: Piazza p. 164
	14	Casi studio e strategie progettuali: Giardini p. 165
	15	Casi studio e strategie progettuali: Produzione p. 166
	16	Casi studio e strategie progettuali: Stazione p. 167
	17	Casi studio e strategie progettuali: Trasformazione p. 168
	18	Le strategie progettuali: temi e scale d'intervento p. 169
	19	Il sistema di macroaree: il metodo d'intervento p. 170
	20	Ambiti progettuali per la macroarea "Piazza" p. 171
	21	Ambiti progettuali collaterali per il Distretto "At Este" p. 172
	22	Immagine coordinata per il Distretto "At Este" p. 173
	23	Analisi qualitativa SWOT di autocritica p. 174

## Indice delle figure

fig. 1	Architects for Urbanity (2015), Biblioteca Regionale di Varna	p. 23
fig. 2	Lorenzo Linthout (2009), <i>i miei non luoghi _sottosopra_</i>	p. 28
fig. 3	Gabriele Cavoto (2015), <i>Euromercato</i> , Casoria (NA)	p. 40
fig. 4	Design International (2016), <i>Arese Shopping Center</i> , Arese (MI)	p. 41
fig. 5	Jean Nouvel (2006), <i>Musée du quai Branly</i> , Parigi	p. 46
fig. 6	MZ Architects (2010), <i>Al Dar Headquarters</i> , Abu Dhabi	p. 46
fig. 7	Herzog & De Meuron (2010), <i>Vitra Haus</i> , Weil am Rhein	p. 47
fig. 8	La piazza del mercato (2016), <i>Piazza delle Erbe</i> , Padova	p. 57
fig. 9	Il sottosalone (1919), <i>Piazza delle Erbe</i> , Padova	p. 58
fig. 10	Il mercato ambulante (2015), <i>Piazza delle Erbe</i> , Padova	p. 58
fig. 11	Il mercato come centralità (1950), <i>Piazza delle Erbe</i> , Padova	p. 59
fig. 12	Carlo Ratti Associati (2015), <i>Future Food District</i> , Expo 2015	p. 60
fig. 13	Ortofoto del <i>Mercato Centrale San Lorenzo</i> , Firenze	p. 61
fig. 14	Fronte originario del <i>Mercato Centrale San Lorenzo</i> , Firenze	p. 62
fig. 15	Fronte rinnovato del <i>Mercato Centrale San Lorenzo</i> , Firenze	p. 62
fig. 16	Schema distributivo del <i>Mercato Centrale San Lorenzo</i> , Firenze	p. 63
fig. 17	La caffetteria e il bar, <i>Mercato Centrale San Lorenzo</i> , Firenze	p. 65
fig. 18	La doppia altezza, <i>Mercato Centrale San Lorenzo</i> , Firenze	p. 65
fig. 19	Archea Associati (2014), <i>Mercato Centrale San Lorenzo</i> , Firenze	p. 67
fig. 20	Ortofoto del <i>Mercato Les Encant</i> , Barcellona	p. 69
fig. 21	Area per le aste, <i>Mercato Les Encant</i> , Barcellona	p. 71
fig. 22	Attività commerciali in box fissi, <i>Mercato Les Encant</i> , Barcellona	p. 71
fig. 23	B720 Arquitectos (2013), <i>Mercato Les Encant</i> , Barcellona	p. 73
fig. 24	Ortofoto del <i>Mercato Torvehallerne</i> , Copenhagen	p. 75
fig. 25	Stand di prodotti biologici, <i>Mercato Torvehallerne</i> , Copenhagen	p. 77
fig. 26	Vista interna al padiglione 1, <i>Mercato Torvehallerne</i> , Copenhagen	p. 77
fig. 27	Arkitekturværkstedet (2011), <i>Mercato Torvehallerne</i> , Copenhagen	p. 79
fig. 28	Piano di Riqualificazione, <i>quartiere Weingarten 2020</i> , Friburgo	p. 123
fig. 29	Alejandro Aravena (2016), <i>Biennale di Architettura</i> , Venezia	p. 129
fig. 30	Masterplan delle tappe, <i>Route du modernisme</i> , Barcellona	p. 134
fig. 31	Percorso esperienziale, <i>Mathew street</i> , Liverpool	p. 134

fig. 32	Masterplan dell'itinerario, <i>Pays Cathare</i> , Carcassone	p. 135
fig. 33	Bureau B+B (2012), <i>Wijkeroogpark Velsen</i> , Velsen	p. 137
fig. 34	Confesercenti, <i>Micro storie del commercio a Padova e provincia</i>	p. 141
fig. 35	CE-EAUM (2012), <i>Alameda de Sao Damaso I</i> , Guimares	p. 143
fig. 36	Ortofoto del <i>Comune di Este</i> , Este (PD)	p. 147
fig. 37	Comune di Este (2011), <i>Este: La città che vorrei</i> , Este	

### **Indice delle tabelle**

		p. 31
tab. 1	Domenico De Masi (2011), <i>I dieci trend del 2020</i>	p. 41
tab. 2	Macro-trend sulla demografia d'impresa	p. 41
tab. 3	Dinamiche di aperture e chiusure di punti vendita e di ristorazione	p. 65
tab. 4	Analisi merceologica del piano terra	p. 65
tab. 5	Analisi delle attività commerciali adiacenti al mercato	p. 71
tab. 6	Analisi merceologica del piano terra	p. 71
tab. 7	Analisi merceologica del piano primo	p. 77
tab. 8	Analisi merceologica del piano terra	p. 77
tab. 9	Analisi delle attività commerciali adiacenti al mercato	p. 86
tab. 10	Tipologie commerciali e definizioni introdotte dalla Riforma del commercio	p. 91
tab. 11	Schema riassuntivo delle principali leggi italiane in materia di commercio	p. 108
tab. 12	Casi di definizione regionale dei sistemi commerciali a gestione unitaria	p. 113
tab. 13	La consistenza dei Distretti del Commercio in Lombardia	p. 121
tab. 14	Tipologie di soggetti previsti dal bando	p. 145
tab. 15	Comune di Este (2012), <i>Accordo di Partenariato: "Este in centro"</i> , Este	p. 149

### **Riferimenti bibliografici**

p. 176

### **Riferimenti normativi**

p. 180

### **Glossario**

p. 181







*L'architettura diventa generosa e significativa per gli esseri umani solo se è un'estensione gentile e delicata dell'ordine naturale.*

**Giancarlo De Carlo**

Immagini e frammenti, 1995.

*Vorremmo presentare degli esempi che, nonostante le difficoltà, invece di rassegnazione e amarezza, proponano di agire. Vorremmo dimostrare che in un dibattito costante centrato sulle qualità di un ambiente edificabile, risiede non solo la necessità ma anche l'occasione per l'azione.*

**Alejandro Aravena**

Reporting from the front, 2016.

*La vera ricchezza dell'architettura timida viene dal saper intervenire con poco ... utilizzando la conoscenza, la conservazione dell'esistente e la stratificazione della nuova architettura con cautela, attenzione, affetto, umiltà e intelligenza. Non vuol dire non fare niente, ma fare in maniera delicata e riservata. Il pensiero timido propone una via al di fuori di criteri fissi e di stereotipi, fedele all'intento di attuare un'architettura vivente disposta a confrontarsi con la materia e con l'essere umano nella sua interezza.*

**Marco Ermentini**

Periferie, 2015.

## **Introduzione**

Da anni il nostro Paese è interessato da un fenomeno diffuso di desertificazione dei centri storici. Tale situazione sta creando notevoli problemi di carattere economico e sociale, in particolare nelle città medio piccole, lontane dai flussi turistici e accerchiate dallo sviluppo di nuove polarità commerciali.

L'obiettivo di questa tesi è analizzare il ruolo delle piccole-medie imprese di fronte alle dinamiche di cambiamento che stanno caratterizzando la struttura della distribuzione commerciale ed il rapporto fra insediamenti di antica formazione e centralità di attrazione economica e sociale.

Il tessuto socio-economico si sta impoverendo a causa del consumismo e dell'accresciuta mobilità che hanno determinato l'affermarsi di centri commerciali pianificati.

L'analisi vede nella città il riferimento attorno a cui gravitano i cambiamenti in atto e cerca di individuare le condizioni per contrastare il pericolo di depauperamento a livello locale e di inaridimento del tessuto sociale.

Il primo filone di riferimenti teorici rimanda alle problematiche di pianificazione urbanistica ed economica verso la rigenerazione urbana e la valorizzazione commerciale; il secondo si riferisce al ruolo dei servizi di prossimità e delle imprese nell'ottica di governo del territorio e di sviluppo di politiche attive.

Nella ricerca vengono riportati alcuni casi studio per restituire un quadro rappresentativo dell'evoluzione delle buone pratiche. Dalle indicazioni emerse sono state tratte le considerazioni circa la metodologia da applicare nel contesto del Comune di Este, in provincia di Padova.

Nel progetto per il Distretto Urbano del Commercio "At Este", vengono delineate le tipologie di intervento in grado di supportare la vitalità del centro storico, rivolte a ricucire il legame tra commercio urbano e patrimonio culturale e a consentire la sostenibilità economica delle imprese coinvolte.

L'iter progettuale proposto salvaguarda le attività commerciali di vicinato, sfruttando le caratteristiche proprie di un centro storico minore e il valore di meccanismi associativi fra le imprese, con l'obiettivo di conciliare i bisogni più umani con le esigenze sempre più articolate dei consumatori.

## **Abstract**

Our country is affected by a widespread phenomenon of desertification of town centers and there are significant economic and social problems. They are concerned particularly the small and medium cities, far from the tourists flow and encircled by the development of new commercial polarity.

The aim of this thesis is to analyze the role of small and medium enterprises in front of changing trends affecting the structure of commercial distribution, as the relationship between settlements of ancient formation and centrality of economic and social attraction.

The socio-economic fabric is being depleted as a result of consumption and the increased mobility that led to the emergence of planned shopping centers.

The analysis shows how the city is the reference around which gravitate the changes and it tries to identify the conditions to counter the danger of depletion locally and drying up of the social pattern.

The first theoretical references is the urban and economic planning issues to reach the urban regeneration and commercial exploitation; the second relates to the role of proximity and businesses with a view to the territorial government and to the development of active policy services.

In a few study cases there is the research to show a representative view of the evolution of best practices. According to the previous indications, there are some important considerations about the methodology to be applied in the context of the city of Este, in the province of Padua.

In the project of the Distretto Urbano del Commercio “At Este”, the types of intervention are outlined to support the vitality of the historical center, aimed to mend the relationship between urban retail and cultural heritage and to allow the economic sustainability of the companies involved.

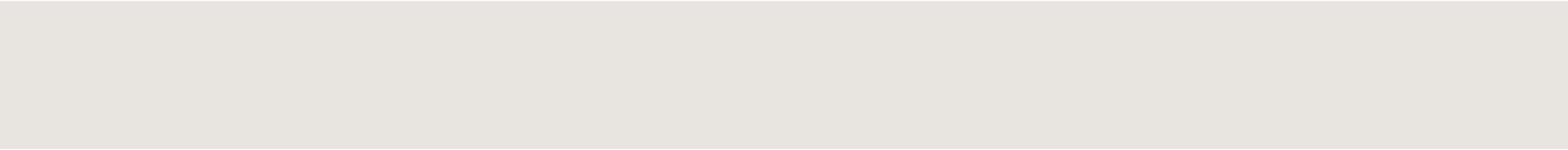
The design process safeguards the commercial neighborhood activities, taking advantage of the characteristics of a small historic city center and the value of associative mechanisms between the companies to convey more human needs restoring the consumer with the increasingly complex needs.

Parte I

# 1.



## IL RAPPORTO FRA TESSUTI STORICI E NUOVE CENTRALITÀ URBANE



## 1.1 Il tessuto storico come centralità: il significato stratificato

Il centro storico è definito in modo unanime tra urbanisti, architetti e sociologi come elemento fondante dell'identità di una collettività, luogo creato e modificato nel tempo da etnie con ben precise sovranità territoriali nei quali si concentrano la storia e la geografia economica e sociale e nella struttura architettonica e urbanistica.

Le caratteristiche fondamentali dei luoghi antropologici, che sono per definizione identitari e relazionali, si possono attribuire al centro storico.

Il centro storico è il luogo della nascita individuale delle persone che vi abitano, all'interno di un insieme di interrelazioni estese alla comunità di appartenenza. Grazie inoltre a queste attribuzioni, l'etnologia, facendo il percorso inverso, dall'analisi dell'assetto territoriale ricostruisce la storia degli

uomini che vi hanno 'abitato'<sup>1</sup>.

*“Ci dice la grammatica che il latino habitare è un verbo frequentativo (o intensivo) di habere (avere). Esso significa, innanzitutto, avere continuamente o ripetutamente. 'Abitare' rimanda quindi all'avere con continuità. L'abitante, allora, 'ha' il luogo in cui abita. Non tanto nel senso che lo possiede o ne ha proprietà, quanto in quello che ne dispone, lo conosce, ne ha confidenza, ne è pratico. L'abitante 'ha' la casa in cui abita, il cittadino 'ha' la città di cui è abitante”<sup>2</sup>.*

Si può osservare come vi è una distinzione tra il possesso e la fruizione, per cui dovrebbe diminuire il possesso esclusivo a favore dell'aumento della fruizione collettiva. Se partiamo dal concetto più antico connesso all'abitare, quello del 'genius loci'<sup>3</sup> di memoria classica, per cui anche inspiegabilmente, un luogo è tale in virtù di un connubio ed un equilibrio tra cultura e natura, possiamo accettare l'idea che i luoghi acquisiscano un'anima attraverso la sedimentazione del vissuto delle generazioni degli individui che li abitano, divenendo nel tempo il risultato concreto di un paziente accumulo di esperienze, accadimenti e affetti.

1 Augè M., Colleyn J. (2006), *L'antropologia del mondo contemporaneo*, Eleuthera, Milano.

2 Ghisu S. (2005), “Essere, abitare, costruire, vedere” in *Spazi del contemporaneo*.

3 Schulz C. N. (1992), *Genius loci: paesaggio, ambiente, architettura*, Electa, Roma.

Presentando queste due interessanti considerazioni si vuole far riflettere su presente:

### **Il centro storico è ancora oggi una centralità urbana?**

Il centro storico delle moderne città è di fatto l'ultima residenza del *genius loci*, lì si è arroccato dopo l'avvento della città infinita, disordinatamente debordata nelle periferie e divenuta agglomerato indistinto ed indifferenziato di architetture senza autore.

Il centro storico è considerato il paradigma dell'evolversi del tessuto sociale della comunità insediata, della genesi di aggregazione comunitaria, espressione della specificità, della storia, della memoria, del significato conferitogli da quella comunità.

La società dei servizi ha obbligato i lavoratori a spostarsi verso le località più grandi, dunque il trasporto pubblico dei centri storici ha riscontrato difficoltà e i piccoli negozi locali chiudono per lasciare spazio a catene internazionali che comunque si diffondono anche in megastore decentrati, pensati per sfruttare l'importante visibilità da arterie sovralocali più veloci, ottimizzare inoltre l'accesso degli utenti, razionalizzare i costi, massimizzare i ricavi e, al contempo, spostando il destinatario della ricchezza così prodotta.

La realtà che purtroppo si consolida è quella di una desertificazione dei alcuni centri storici meno accattivanti con uno spostamento dei suoi abitanti (residenti, commercianti, isti-

tuzioni) verso periferie esterne, spesso in nuovi edifici con standard abitativi più elevati (più verde e servizi, meno rumore, minor inquinamento, più moderne condizioni igienico-sanitarie, disponibilità di openspace e quindi flessibilità della pianificazione degli spazi), con un progressivo disuso dell'antico patrimonio edilizio, che perde contemporaneamente valore di mercato<sup>4</sup>.

Lo svuotamento delle strutture abitative da parte degli autoctoni produce una parallela parziale occupazione delle stesse da parte di nuovi utenti a basso reddito (e a basse esigenze), appartenenti a fasce sociali talvolta disagiate e socialmente marginali, in gran parte stranieri extracomunitari, in alcuni casi in presenza di elevate punte di degrado ed abusivismo.

Accadde così che in molti centri storici si osservi oggi il paradosso per cui un territorio di forte valenza identitaria per comunità che non lo 'abitano' più, viene 'posseduto' da individui che, loro malgrado, non possono avere alcun rapporto cosciente con quello che in effetti è un luogo del tutto estraneo al loro vissuto culturale, del tutto inadeguato a soddisfare un corretto rapporto di interrelazione tra la caratteristiche morfologiche dell'habitat e le esigenze, le abitudini, i bisogni, la memoria, la storia, il sistema 'rappresentazionale' dei suoi occupanti.

---

<sup>4</sup> Schillaci C. E. (2006), *Territorio e nuovi modelli di consumo*, Franco Angeli, Roma.

1



fig. 1 Architects for Urbanity (2015), Biblioteca Regionale di Varna

Allo stesso tempo si è innescato, l'occupazione spontanea di alcune aree suburbane delle città, con sviluppi singoli, spesso consumando suolo e senza una pianificazione urbanistica se non almeno razionale, sfuggente al controllo della comunità nativa che, per diritto acquisito, ritiene di 'possedere' il luogo pur non 'abitandolo' più, in quanto depositario di una memoria storica di pertinenza esclusiva.

Questo evolversi del fenomeno è l'elemento scatenante di una generalizzata ansia da rinconversione con la collettività che tenta di riqualificare spazi ai quali non è disposta a rinunciare, attribuendo loro funzioni scarsamente polarizzanti ed economiche, cercando di non preoccupandosi del rapporto passivo con realtà urbane (e non) più forti.

Venute meno le utenze per le quali il centro storico si è plasmato in centinaia di anni di successivi adattamenti dello schema urbanistico, si cerca di trovarne di nuove inventandole da zero, in genere ignorando le vere esigenze e le nuove vocazioni basate su un reale ed irreversibile processo di modifica, verso il quale si oppone resistenza poiché mette in crisi linguaggi consolidati e sacre identità nazionali, turbando equilibri profondi anche di carattere individuale.

Scartata l'ipotesi utopistica di riportare nei centri storici gli abitanti originari, scartata anche quella che popolazioni di costumi lontanissimi dai nostri possano semplicemente sostituire ad essi nell'utilizzo di strutture segnate da una storia secolare aliena alla cultura, sembra non resti altro che mettere in atto progettazioni generiche ed omologanti, come

osserviamo in molti centri storici europei, tutti ugualmente caratterizzati da una desolata aria di 'dejà vu', percorsi da spaesati turisti nostalgici, musei di sé stessi, oleografiche riproduzioni di una realtà imbalsamata, di un modo abitativo che non esiste più.

## 1.2 La trasformazione in non-luoghi dei centri urbani

Si delinea oggi un nuovo paesaggio animato dai luoghi degli acquisti, del tempo libero e dello svago, creati per assicurare nuovi ruoli alla città attraverso progetti architettonici che occupano una posizione fondamentale nella configurazione complessiva dell'ambiente urbano.

La città contemporanea al fine di adeguarsi alle richieste economiche e sociali in atto, ospita le attività del consumo piuttosto che quelle di produzione e si trasforma in un contesto diverso da quello tradizionale.

Essa diviene luogo "speciale" a volte perfino irreali o fantastico "... *in cui lo spettacolo si associa all'arte, ai musei, ma anche allo shopping: nascono nuovi luoghi che sostituiscono le piazze e le strade, dove è possibile incontrarsi e socializzare come all'interno dei centri commerciali, degli spazi*

*aeroportuali, dei parchi a tema e in tutti gli altri ambienti più o meno artificiali, ideati da una società in continuo divenire*"<sup>5</sup>.

Negli ultimi vent'anni è avvenuta anche nel nostro paese quella che è stata definita "rivoluzione commerciale", termine che costituisce l'evidente pendant del termine "rivoluzione industriale" che è nata e si è diffusa nell'Occidente ormai da due secoli<sup>6</sup>.

Con la rivoluzione industriale, la produzione artigianale è stata sostituita da fabbriche e opifici, dapprima ubicati nel cuore delle città, poi man mano decentrati fuori dalla città, nell'area divenuta metropolitana, alla scala regionale, o addirittura fuori dall'Italia, magari in paesi molto lontani, al tempo della globalizzazione.

Ai fini del parallelo con l'ambito della distribuzione commerciale è importante notare come non tutte le imprese abbiano occupato grandi superfici e indipendentemente dalla loro dimensione siano riuscite, anche nel caso di medie o piccole imprese, ad essere efficienti, competitive sul mercato e generatrici di profitti e di occupazione.

Il consumo svolge un ruolo importante nella vita collettiva, un ruolo che va oltre il soddisfacimento dei bisogni essenziali, poiché esso è divenuto veicolo di messaggi molteplici e

<sup>5</sup> Miani F. (2001), "Paesaggi urbani in trasformazione: nuova cultura e valori nelle città del ventunesimo secolo" in *Geotema*, n.14, pp. 46-48.

<sup>6</sup> Bianchi C. (2004), "La città, le sue trasformazioni, la parte del retail" in Mazzocchi G., Villani A., *Sulla città, oggi. La nuova piazza*, Franco Angeli, Milano.

costituisce una delle più importanti modalità comportamentali che ci fornisce i mezzi con i quali è possibile evidenziare le differenze sociali.

La scelta delle merci, dei tempi e dei luoghi d'acquisto divengono elementi strettamente correlati con la costruzione della nostra identità e con l'immagine che noi stessi vogliamo proiettare all'esterno. Inoltre, il modificarsi dei consumi, delle tecniche della produzione e della distribuzione hanno profondamente influenzato i modi di vita urbani.

I piccoli negozi di vicinato dei beni d'uso quotidiano, non più in grado di reggere la concorrenza, sono stati chiusi o si sono concentrati in un unico contenitore. I sempre più diffusi centri commerciali vanno rapidamente sostituendo, come luoghi di vita e d'incontro, le vie e le piazze di molte città, dando luogo a nuovi poli d'attrazione urbana al di fuori dei nuclei di antica formazione<sup>7</sup>.

Con questi nuovi modelli culturali largamente condivisi, il consumo è diventato il vero protagonista dello spazio urbano. La società che cambia vede anche la città cambiare e quest'ultima non viene più usata come in passato. Il naturale istinto dell'uomo alla socialità è incanalato verso posti in cui non si scambiano vere esperienze e non si intrecciano relazioni libere, ma dove invece si è costretti ad imboccare percorsi predefiniti che portano inevitabilmente al consumo

<sup>7</sup> Regione Lombardia, "Modalità per la pianificazione comunale" D.G.R. n. 8/1681 del 29 dicembre 2005.

di un prodotto o di un servizio. Il territorio urbano da luogo della tradizione si è trasformato ed accoglie sempre più al suo interno i segni di un benessere diffuso e di cultura che tende ad omogeneizzare i ceti sociali e a banalizzare i luoghi in nome del meccanismo fondamentale del consumo<sup>8</sup>.

La città diviene pertanto un mosaico di luoghi che, dietro ad un'apparente diversità, mostrano di essere gli stessi in ogni parte. Le vie, le piazze non sono più luoghi caratterizzanti l'identità cittadina, smettendo di essere luoghi di ritrovo. La domenica non ci si incontra più nelle piazze o nelle chiese ma in altri luoghi che rappresentano il nuovo uso dello spazio, il nuovo modo di consumare e vivere la città.

Essi sono definiti non-luoghi perché si contrappongono allo spazio pubblico e come ha scritto Marc Augé: "*il non luogo è il contrario dell'utopia: esso esiste e non accoglie nessuna società organica*"<sup>9</sup>.

Si tratta di uno spazio facilmente riconoscibile anche senza conoscerlo, perché non legato ad un'architettura fisica quanto invece ad una serie di attrattive, allestimenti, vetrine, insegne che hanno come prima caratteristica proprio l'assenza d'identità, l'estraneità ad ogni tipo di contesto, l'anonimato spaziale.

<sup>8</sup> Fabris G. (2010), *La società post crescita. Consumi e stili di vita*, Egea, Milano.

<sup>9</sup> Augé M. (1993), *Non luoghi. Introduzione a un'antropologia della surmodernità*, Eleuthera, Milano.

Si diffonde sempre più una sorta di ‘atopia urbana’<sup>10</sup> in cui prevalgono i segni che ci richiamano all’acquisto e a partecipare a riti collettivi e ad emozioni confezionate.

Lo sviluppo della Grande Distribuzione Organizzata, dai supermercati agli ipermercati isolati o nel contesto di centri commerciali, è stata determinante nella trasformazione del modo in cui vengono effettuati gli acquisti e ha contribuito pesantemente alla crisi della piccola distribuzione al dettaglio, cioè dei negozi e delle botteghe che si trovavano all’interno non solo dei luoghi principali di ogni città, ma anche nelle periferie, in tutte le strade, in tutti i quartieri. La crisi significa che questi negozi sono scomparsi e con essi, ad esempio, i dettaglianti del settore alimentare, seguiti dal non-alimentare, sono stati sovrastati in tutti quei casi in cui veniva creato e reso accessibile qualche grande magazzino specializzato nei prodotti in questione, accessibile con il mezzo di trasporto individuale e dotato di un assortimento più vasto di quello presentato dal negozio di vicinato.

Una conseguenza riguarda il volto della città e del centro storico dove i negozi scomparsi sono stati sostituiti da residenze, o da sedi bancarie, di società di assicurazioni, di uffici professionali. Altre conseguenze riguardano l’aumento delle distanze da percorrere per compiere acquisti necessari e quotidiani con l’auto o con il mezzo pubblico, oppure l’aumento dei disoccupati difficilmente reinseribili in quel settore.

---

<sup>10</sup> Cocco G. B., Dessì S. (2009), *La linea d’ombra: progetti urbani e di paesaggio nei territori in trasformazione*, Gangemi Editore, Roma.

Ci troviamo di fronte ad una situazione difficile, in cui la piazza di paese non è più un punto abituale d’incontro per i cittadini per la mancanza di una comunità d’appartenenza e di rapporti faccia a faccia propri della società tradizionale.

D’altronde, nella realtà attuale l’incontro avviene ancora in corrispondenza alla concentrazione di punti vendita, ma sempre più raramente nelle piazze, come era in passato, ma alla volta del centro commerciale o di strutture puramente funzionali, non denotate come punto di riferimento di persone, di gruppi, di collettività.

La sfida sarebbe quella di riuscire a trasformare le realtà dello shopping e del retail in aree significative e rilevanti dal punto di vista architettonico, capaci di accogliere non soltanto le funzioni commerciali in modo che nuove comunità, più o meno volontarie, possano trovare una struttura architettonica adeguata, e la possibilità di potersi identificare con essa.

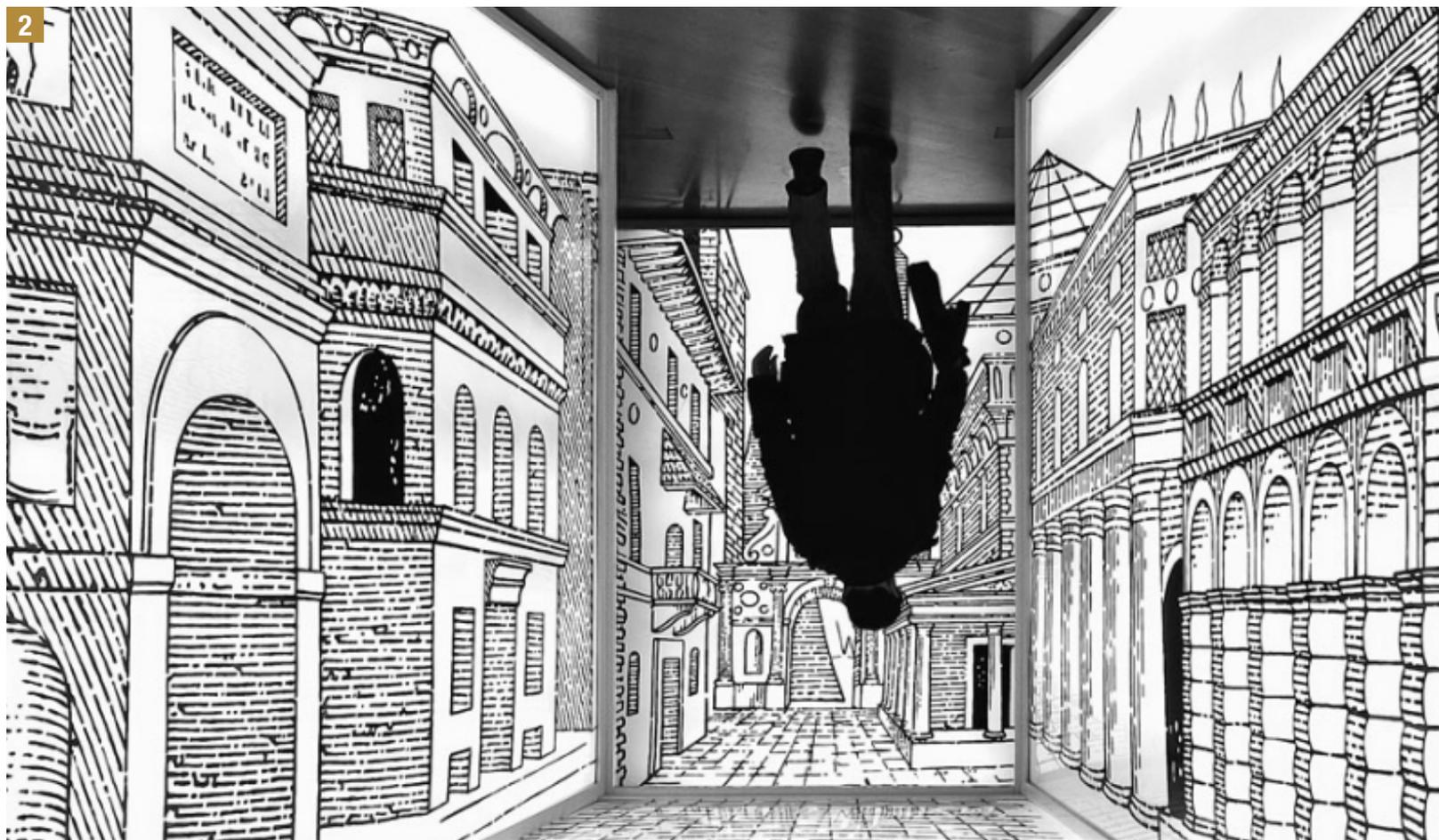


fig. 2 Lorenzo Linthout (2009), *i miei non luoghi \_sottosopra\_*

### 1.3 Il consumo e l'attuale geografia dell'offerta urbana

La città è il luogo dove si vive, dove si abita, dove si studia, dove si produce, dove ci si cura, dove ci si incontra tra esseri umani<sup>11</sup>.

Nella pianificazione urbana si afferma una linea strategica che si ispira all'idea di una città che sia grande luogo d'incontro nel quale si confluisce tanto per socializzare e scambiare conoscenze ed esperienze culturali, quanto per acquistare e vendere beni e prodotti; una città in cui il cittadino oltre alle opportunità di lavoro e d'incontro possa avere piacere di vivere.

<sup>11</sup> Mazzocchi G., Villani A. (2004), *Sulla città, oggi. La nuova piazza*, Franco De Angeli, Milano.

I primi effetti di natura spaziale - insediativa e i progressivi comportamenti di discontinuità nei consumi si ritrovano oggi nelle dinamiche in atto nei servizi commerciali, nell'attuale scenario della crisi economica.

L'offerta si è polarizzata tra il segmento lusso e low cost in modo netto e le trasformazioni nella recente geografia dell'offerta urbana testimoniano come risulti maggiore l'attenzione al consumo responsabile e critico e si sia ridotta l'attrattività economica di alcuni format commerciali con la crescita del peso dell'e-commerce o di nuovi modelli di consumo condiviso o a noleggio.

I comportamenti di spesa rispecchiano un progressivo impoverimento di alcuni segmenti della società italiana e dell'effettiva possibilità di scelta del consumatore, per cui sono state ridotte la qualità e la quantità degli acquisti di beni alimentari primari per la maggioranza dei nuclei familiari italiani, a fronte delle spese obbligate come canoni locativi, utenze e trasporti che sono cresciute molto<sup>12</sup>.

La trasformazione radicale della tradizionale economia urbana, attraverso i mutamenti socio-economici verificati in questo contesto, ha riorientato le strategie localizzative delle imprese e dei servizi di distribuzione secondo alcuni trends<sup>13</sup>:

<sup>12</sup> Bruzzese A., Tamini L. (2014), *Servizi commerciali e produzioni creative. Sei itinerari nella Milano che cambia*, Bruno Mondadori, Milano.

<sup>13</sup> De Masi D. (2013), "Dieci trend da qui al 2020", in Mitterer W., Manella G., *Costruire sostenibilità: crisi ambientale e bioarchitettura*, Franco Angeli, Milano, pp. 18-23.

tab. 1 Domenico De Masi (2011), *I dieci trend del 2020*

- **Back to the City** – l'ambiente urbano viene riscoperto come luogo sinergico per la residenza e per il lavoro, per ottimizzare anche le spese per gli spostamenti;
- **Total mobility** – l'ambiente urbano asseconda le esigenze di socialità, movimento e dinamicità delle nuove generazioni offrendo fermento e occasioni stimolanti;
- **Demographics** – l'ambiente urbano dovrà accogliere nel prossimo futuro un aumento della popolazione e dei livelli di scolarizzazione e socialità.

Si osserva come le trasformazioni urbane attraverso l'integ-

grazione di pluralità di politiche settoriali volte a costruire nuove centralità e al trasferimento di conoscenze e di pratiche consolidate, siano guidate dal valore posizionale delle centralità integrate di servizi commerciali e del tempo libero. Il servizio di prossimità del commercio urbano ritorna ad emergere per mezzo del posizionamento delle tipologie di medio formato come forme insediative di vicinato, affiancato dall'introduzione del concept store e allo sviluppo qualitativo di aggregati commerciali urbani.

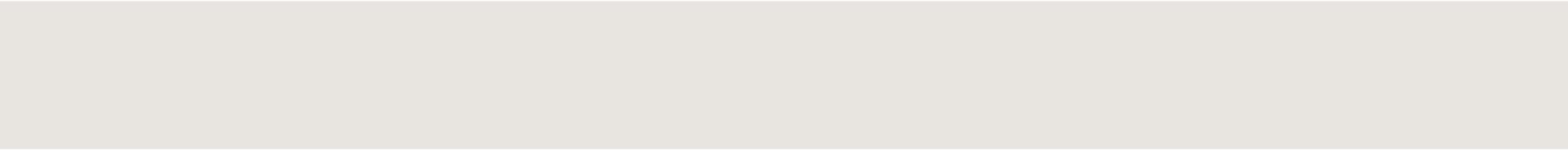
1

LONGEVITA'	TECNOLOGIA	ECONOMIA	LAVORO	UBIQUITA' E PLASMABILITA'
<p>Nel 2020 la popolazione mondiale sarà un miliardo (di bocche e di cervelli) più di oggi.</p> <p>Potremo vivere fino a 730.000 ore, rispetto alle attuali 700.00. Vivranno più a lungo le persone più scolarizzate e con relazioni sociali più intense. Ci sarà un miliardo di obesi.</p> <p>La maggioranza delle persone diventa vecchia soltanto negli ultimi due anni della propria vita, durante i quali le spese farmaceutiche sono pari alla cifra impiegata per comprare medicine in tutti gli anni della vita precedente.</p>	<p>Nel 2020 un chip sarà piccolo quasi quanto un neurone umano e la sua potenza supererà un miliardo di transistor.</p> <p>Il ventunesimo secolo sarà segnato dall'ingegneria genetica con cui vinceremo molte malattie e dalle nanotecnologie con cui gli oggetti si relazioneranno tra loro e con noi. Grazie all'informatica affettiva, i robot saranno dotati di empatia.</p> <p>Potremo portare in un taschino tutta la musica, i film, i libri, l'arte e la cultura del mondo. Come trasferire questo patrimonio dal taschino al cervello?</p>	<p>Nel 2020 il PIL pro-capite nel mondo sarà di 15.000 dollari, contro gli attuali 8.000, ma l'Occidente avrà ridotto del 15% il proprio potere d'acquisto.</p> <p>Il Primo Mondo conserverà il primato nella produzione di idee. I Paesi emergenti produrranno soprattutto beni materiali. Il Terzo Mondo fornirà materie prime e manodopera a basso costo.</p> <p>La Cina avrà un PIL uguale a quello degli Stati Uniti, avrà le maggiori banche del mondo e 15 megalopoli con più di 25 milioni di abitanti.</p> <p>Accanto ai BRIC (Brasile, Russia, India e Cina), saranno emersi i CIVETS (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egitto, Turchia, Sud Africa).</p>	<p>Nel 2020 i lavori manuali e quelli intellettuali ma esecutivisaranno assorbiti dalle macchine, trasferiti nei Paesi emergenti o affidati a immigrati.</p> <p>I creativi (30%) occuperanno la parte centrale del mercato, più garantita e meglio retribuita.</p> <p>Gli addetti ai lavori esecutivi (40%), lavoreranno con minori garanzie, per un massimo di 60.000 ore nel corso della vita.</p> <p>Tutti gli altri, i cosiddetti NEET (30%), avranno il diritto di consumare, non di produrre.</p> <p>Ridistribuire la ricchezza, il lavoro, il sapere, il potere, le opportunità e le tutele provocherà conflitti crescenti.</p>	<p>Nel 2020 la "nuvola" informatica avrà trasformato il mondo intero in un'unica agorà: tele-apprenderemo, tele-lavoreremo, ci tele-diverteremo. Correremo perciò il rischio di diventare obesi per mancanza di moto e troppo astratti per mancanza di conrtatti materiali con i nostri simili.</p> <p>Il concetto di privacy subirà una trasformazione radicale, tendendo a scomparire. Sarà sempre più difficile dimenticare, perdersi, annoiarsi e isolarsi.</p> <p>Grazie alla farmacologia, ciascuno potrà inibire i propri sentimenti, acuirli, simularli o combinarli.</p>
TEMPO LIBERO	ANDROGINIA	ETICA	ESTETICA	CULTURA
<p>Nel 2020 ogni ventenne avrà davanti a sè più di 555.000 ore di vita. Per gli addetti a mansioni esecutive, il lavoro occuperà meno di un decimo della loro vita. 230.000 ore saranno dedicate alla cura del corpo (sonno, care, ecc.).</p> <p>Disporremo di 265.000 ore di tempo libero. Come occuparle? come evitare la noia? come crescere intellettualmente? Aumenterà la violenza o la pace sociale?</p> <p>Occorrerà dunque formarci al tempo libero, fin da oggi, più di quanto usiamo formarci al tempo di lavoro.</p>	<p>Nel 2020 le donne vivranno tre anni più degli uomini. Il 60% degli studenti universitari, dei laureati e dei possessori di master saranno donne. molte donne sposeranno un uomo più giovane di loro. Molte avranno un figlio senza avere un marito, mentre agli uomini non sarà possibile avere un figlio senza avere una moglie.</p> <p>Per tutto questo, le donne saranno al centro del sistema sociale e saranno tentate di gestirne il potere con la durezza che deriva dai torti subiti nei diecilia anni precedenti.</p> <p>I valori "femminili" (estetica, soggettività, emotività, flessibilità) avranno colonizzato anche gli uomini. Negli stili di vita prevarrà l'androginia.</p>	<p>Nel 2020 il mondo sarà più ricco ma resterà ineguale. Oggi una mucca da latte in europa riceve un sussidio di 913 dollari mentre un abitante dell'Africa sub-sahariana riceve 8 dollari. La visibilità delle disuguaglianze alimenterà movimenti e conflitti.</p> <p>D'altra parte il 70% dei lavoratori lavorerà nel settore terziario, dove il vantaggio competitivo dipende dall'affidabilità e della qualità delle prestazioni.</p> <p>Dunque la società postindustriale sarà più onesta e trasparente di quella industriale. Se vorremo avere successo, ci toccherà essere galantuomini.</p>	<p>Nel 2020 i credenti si appelleranno soprattutto alla fede, i laici soprattutto all'estetica che, più di ogni altra disciplina, si incarica dell'umana felicità.</p> <p>Le tecnologie saranno più precise di quanto occorra a coloro che le useranno. Ne consegua che la qualità formale degli oggetti interesserà più della loro scontata perfezione tecnica.</p> <p>L'estetica diventerà uno dei principali fattori competitivi e chi si dedicherà ad attività estetiche sarà più gratificato di chi si dedicherà ad attività pratiche.</p>	<p>Nel 2020 l'omologazione globale prevarrà sull'identità locale. Tuttavia, ognuno tenderà a diversificarsi dagli altri. La cultura digitale avrà soppiantato quella analogica. Energia ed ecologia saranno problemi primari.</p> <p>Il modello americano ("Washington consensus") sarà insidiato da quello cinese ("Beijing consensus").</p> <p>L'istruzione sarà intesa come formazione permanente e occuperà almeno 100.000 ore della vita. La maggior produzione e trasmissione del sapere avverrà secondo il criterio di "molti per molti" (Wikipedia, Facebook, ecc.).</p>



2.

## DINAMICHE DI SVILUPPO E DI TRASFORMAZIONE URBANA



## 2.1 Sviluppo urbano e poli commerciali: una sintesi impossibile?

### 2.1.1 LA RICONFIGURAZIONE DEI BACINI DI ATTRAZIONE COMMERCIALE E DEI CONFINI SPAZIALI D'ACQUISTO

Il tema della centralità, esistente o conseguibile, è frequente nel discorso progettuale e politico sulla città contemporanea, ora in riferimento allo spazio urbano nel suo insieme, ora riferita ad alcune parti specifiche o funzionali, di dimensione variabile e decentrate.

Per centralità geografica si intendono oggi varie situazioni sia in relazione alle dinamiche che caratterizzano il fenomeno urbano contemporaneo nel suo complesso, con l'affermarsi di uno spazio urbano dilatato, sia alla traiettoria evolutiva della realtà urbana in addensamenti, "distretti" di varia natura o singole emergenze funzionali.

Da tempo le imprese di distribuzione al dettaglio tendono a concentrare la loro attività in uno spazio definito con motivazioni che sono differenti in funzione delle diverse merci vendute.

Nel caso di beni di largo e generale consumo, concentrare l'offerta in una centralità consente ai consumatori la possibilità di effettuare gli acquisti di tali beni risparmiando tempo e denaro. Nel caso invece dei beni di acquisto meno frequente e a maggior valore aggiunto, i potenziali acquirenti possono ridurre i loro costi di ricerca, per quanto concerne l'informazione sulla varietà e sui diversi prezzi dei beni esistenti in offerta.

È chiaro che siamo in presenza di difformi modelli spaziali multidimensionali e multicentrici che decompongono i consueti bacini di attrazione commerciale riconfigurandoli ed estendendone i confini spaziali, superando il tradizionale asse monodimensionale centro-periferia.

Nuove interdipendenze tra accessibilità, mobilità, connettività e sicurezza fondano i driver del valore di sistema di una nuova rete commerciale. Con questo termine si intendono le determinanti della creazione del valore cioè l'insieme dei fattori, e delle variabili, in grado di agire, influenzare e stimolare l'attrazione di un'area commerciale considerando le compatibilità emergenti e la loro sostenibilità di medio-lungo termine siano esse infrastrutturali e di servizio, piuttosto che urbanistiche, residenziali, di entertainment e culturali.

Dalla comprensione di queste dinamiche deriva il corretto

posizionamento progettuale e una canalizzazione evolutiva delle reti commerciali urbane ed extraurbane nel quadro di equilibri territoriali di sistemi complessi a gradi di integrazione variabile come quello metropolitano o di area multicomprensoriale o di distretto commerciale.

Alcuni orientamenti nel disegno del layout degli aggregati commerciali pianificati stanno condizionando anche la configurazione dei nuovi progetti urbanistici ed architettonici.

Uno degli esiti compositivi è la scelta del developer di inserire una quota sempre maggiore di medio-grandi strutture di vendita rispetto agli esercizi di vicinato, preferendo minor redditività, migliorando la sostenibilità dei canoni nel medio-lungo termine e diminuendo il rischio di mancata locazione (vacancy)<sup>14</sup>.

Un'altra tendenza nella predisposizione dei piani di merchandising delle imprese è l'inserimento di servizi di interesse generale come presidi medico-dentistici, sportelli postali, comunali, oltre alle food court, che risultano segmenti di mercato maggiormente sostenibili in termini di fatturato.

L'ottimizzazione delle risorse esistenti e l'attivazione di comportamenti adattivi da parte dei consumatori sono alcune delle strategie di risposta in atto rispetto alla recessione

---

14 Bellintani S. (2010), *Il mercato immobiliare dei centri commerciali. Asset, Property e Facility management nella Grande distribuzione*, Franco Angeli, Milano.

economica in corso. Il potere d'acquisto si è progressivamente indebolito e si nota una sensibile riduzione della spesa alimentare e un diffuso prelievo sui flussi di risparmio<sup>15</sup>.

### 2.1.2 LO SVILUPPO EXTRAURBANO DEI POLI COMMERCIALI

Le trasformazioni delle forme territoriali delle città dipendono da logiche di mobilità di merci e di persone e da quelle attuali e post-moderne legate alla connettività digitale e di nuove risorse di conoscenza.

Il crescente processo di differenziazione dei beni da parte delle imprese di produzione e il consolidarsi del ruolo economico delle catene distributive hanno amplificato ulteriormente il processo di concentrazione spaziale, favorendo sia la crescita di forme distributive di sempre maggior dimensione (supermercati, ipermercati, grandi superfici specializzate) sia lo sviluppo dei punti vendita in aree extraurbane a forte accessibilità e a minor costo di impianto (centri commerciali, factory outlet centre).

Nella progettazione e nella gestione dei nuovi spazi commerciali extraurbani, le imprese promotrici organizzano in modo pianificato quanto avviene spontaneamente attra-

---

15 Nielsen (2015), *Global Consumer Confidence Survey*, Infografica, Q4. <http://www.primaonline.it/wp-content/uploads/2016/02/Infografica-FIDUCIA-Q4-2015.pdf>

verso un'aggregazione spaziale di singoli punti vendita. Ad esempio, i negozi specializzati nelle diverse categorie merceologiche di un mercato rionale o di un mercato ambulante non rappresentano altro che le componenti con cui viene costruita una grande superficie despecializzata alimentare (supermercato)<sup>16</sup>.

Allo stesso modo, si cerca di sviluppare un'offerta di servizi e di riprodurre artificialmente gli elementi ambientali che più tipicamente caratterizzano il commercio dei centri urbani mettendo sotto controllo anche alcune variabili ambientali come accessibilità, pulizia e sicurezza, in grado di influenzare l'esperienza di acquisto del consumatore.

A fronte di un'innovazione commerciale come quella di una Grande Struttura Commerciale, articolata su una concentrazione spaziale dell'offerta in una vasta superficie, la risposta del consumatore è risultata premiante rispetto a quanto analogamente avviene in modo spontaneo all'interno del perimetro di un centro storico.

Lo sviluppo numerico dei centri commerciali extraurbani ha portato ad un impatto negativo sul tessuto commerciale esistente a livello urbano in conseguenza ad una scarsa capacità di comprendere a fondo l'importanza della pianificazione in un'ottica lungimirante.

<sup>16</sup> Pellegrini L. (2002), "La concorrenza nel trade sarà tra concentrazioni di offerta" in *Mark up*, vol. 9, n. 93, p. 60.

Spesso si sono affermate pure logiche di appropriazione di rendite, rinunciando (purtroppo) ad esplorare le opportunità derivanti da investimenti innovativi ammessi da ecologie emergenti, per agire sullo stato delle interdipendenze di sistema, nella ricerca di più avanzati equilibri di valore tra strutture commerciali, comportamenti e opzioni.

Lo scenario attuale dei nuovi centri commerciali attualmente in fase di sviluppo mostra come essi risentano della recente crisi del mercato immobiliare, della saturazione del mercato cioè del cosiddetto overlapping dei bacini d'utenza e dei numerosi e importanti competitor presenti.

Lo scenario atteso, superata la fase critica della commercializzazione, è caratterizzato dalla crescita dei valori anche in ragione della novità dei progetti in cantiere, se raffrontati a centri commerciali realizzati 10-15 anni fa, che stanno esaurendo il loro ciclo di vita economico e di attrazione territoriale<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Tamini L. (2011), "Trasformazione urbana e centralità commerciali: nuove geografie della città pubblica e privata" in *Planum*, 23.

### 2.1.3 LA GESTIONE UNITARIA COME PUNTO DI FORZA

La domanda di fondo che ci si pone, a questo punto, è la seguente:

**Quali sono i fattori che spiegano il prevalere dell'aggregazione pianificata dell'offerta su quella spontanea?**

**Quale è il vantaggio competitivo di cui possono godere le imprese commerciali che operano in un contesto pianificato rispetto a quelle che operano all'interno di un'aggregazione spontanea?**

Senza voler trascurare la complessità anche di altri aspetti, l'ipotesi è che l'elemento chiave in grado di spiegare il gap competitivo esistente tra le due diverse modalità di aggregazione dell'offerta sia riconducibile alla presenza di un surplus organizzativo che consente a chi opera all'interno di un centro commerciale di ottenere un vantaggio della gestione unitaria di determinati aspetti dell'attività commerciale rispetto alla gestione individuale. Questo beneficio deriva da una maggior efficienza nella gestione organizzata delle attività e dalla possibilità di ricercare *“soluzioni coordinate volte a realizzare progetti che attivano potenzialità latenti dei soggetti implicati”*<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Zaninotto E. (1990), *La gestione collaborativa della funzione di distribuzione*, Feltrinelli, Roma.

In riferimento a quanto detto, si può notare come fattori di tipo ecologico ed economico concorrano a determinare il surplus competitivo. Il vantaggio dei centri commerciali pianificati si fonda sullo studio della relazione tra variabili meta-strutturali e sistemi semi-integrati di interessi e business sul piano territoriale. In simultanea cioè una gestione centralizzata consente sia di ottenere una maggiore efficienza delle funzioni di impresa, sia di progettare e gestire in modo più efficace la relazione con la domanda di consumo.

In particolare, la società di gestione e il direttore del centro commerciale svolgono una funzione di regia a favore di tutti i punti vendita che vi sono localizzati. Essa ricopre una nuova carica per quest'ambito, compiendo attività di pianificazione strategica, articolazione dell'offerta di servizi, fornitura dei servizi comuni e gestione delle attività di marketing e promozionali.

I centri commerciali pianificati grazie alla centralizzazione di queste attività, riescono ad esprimere un posizionamento di mercato preciso, a fornire quei servizi di contesto in modo efficiente e coordinato alle imprese che si localizzano al loro interno e a definire un'offerta coerente e ulteriormente migliorata.

Le imprese a loro volta cercano di trasformare l'acquisto di beni e servizi in esperienze uniche che rendono ancor più rilevante il controllo del contesto che viene adottato per caratterizzarle e spettacolarizzarle, inserendo ad esempio attività di ristorazione, di divertimento e per l'attività sportiva, al fine

di integrare la spontaneità dei bacini di riferimento.

È proprio a partire dall'esame delle differenti modalità di creazione del valore e dei diversi modi attraverso i quali le imprese possono accedere al surplus organizzativo che è possibile individuare alcuni modelli gestionali e organizzativi per le imprese che operano all'interno di aggregazioni urbane di offerta.

Sulla base di una terminologia ormai consolidata, si utilizza il termine generico di Town Centre Management (TCM), per individuare l'insieme di attività svolte per fornire una funzione di regia a favore delle imprese che sono localizzate all'interno di un'area urbana.

#### 2.1.4 IL RITORNO AI SERVIZI COMMERCIALI COME CENTRALITÀ URBANA

In passato, i centri commerciali pianificati sono diventati oggetto di critica da parte degli addetti ai lavori che si occupano di governance urbana. Essi sono generalmente considerati strumento e conseguenza della depauperazione del territorio e dell'inarrestabile successo della città diffusa, senza identità.

Se da un lato le amministrazioni locali rimangono diffidenti rispetto nuove ipotesi di progetto, che prevedono l'apertura di ulteriori centri commerciali, dall'altro lato l'approccio pubblico e la legislazione suggeriscono un'idea di indennizzo nei confronti del territorio e non colgono invece le opportunità

offerte dallo sviluppo specifico.

La città e l'interesse collettivo si pongono in antitesi ai centri commerciali e accusano queste realtà anche se tuttavia hanno di fatto uno sviluppo storicamente comprensibile. Lo sviluppo immobiliare commerciale delle Grandi Strutture commerciali è stato controllato dalla Grande Distribuzione secondo una visione industriale dell'intero processo poiché i primi centri commerciali vennero realizzati su aree a destinazione industriale.

Un approccio autoreferenziale portato da quest'origine si è tuttavia riflesso nello sviluppo immobiliare conseguente e la difficoltà di abbandonare tale modello di sviluppo è uno degli aspetti che spiega l'atteggiamento di reciproco sospetto. La crescente complessità dell'offerta ha in seguito trasformato questi luoghi in potenziali concorrenti della città storica generando un conflitto che da tempo è oggetto di discussione.

Il commercio, sia nei centri storici che nelle ex aree industriali, è stato uno dei motori fondamentali dello sviluppo della città e in molti casi la ragione stessa della loro nascita. È uno dei sinonimi di vita urbana e sarebbe un grave errore non sfruttare le sue potenzialità generatrici.

Nel centro urbano, nella città storica, la destinazione commerciale completa un'offerta e un'esperienza che sono già presenti. Al di fuori, in periferia e nella città diffusa è necessario costruire la complessità richiesta dal pubblico, il suo carattere e la sua unicità.

In questo quadro non può che cambiare, e sta già accadendo, il ruolo delle superfici despecializzate, da sempre traino dei centri commerciali suburbani<sup>19</sup>.

La nuova chiave esperienziale, necessaria per continuare a sostenere il fattore di convenienza che ha guidato i progetti suburbani fino a pochi anni fa, sta trasformando i centri commerciali in luoghi più complessi dove la maggiore varietà commerciale, di servizi e alcune volte funzionale possa offrire un'esperienza più articolata ai visitatori.

Da decenni i centri commerciali hanno preso a prestito la strada come elemento progettuale cardine delle Grandi Strutture Commerciali. Ora questo elemento forse non basta più ed è necessario sperimentare una più forte relazione con il paesaggio e il territorio e declinare spazi di diversa natura e intensità.

Il rapporto tra interno ed esterno è sempre più rilevante e se le localizzazioni urbane possono sfruttare facilmente il rapporto con il contesto se ne colgono le potenzialità, gli insediamenti suburbani dovranno trovare nuovi modi e soluzioni per costruire questa opportunità, sia essa legata al paesaggio o a luoghi ed esperienze innovative.

<sup>19</sup> Cavalli L. (2011), "Centri commerciali: un cattivo soggetto" in *Dedalo*, 28, pp.12-13.



fig. 3 Gabriele Cavoto (2015), *Euromercato*, Casoria (NA)



fig. 4 Design International (2016), Arese Shopping Center, Arese (MI)

**2**

	n. imprese		var. ass		var. %	
	2008	2015	2015/2008	2015/2008		
-----						
						<b>39 città medie italiane*</b>
alimentari e bevande	15.549	15.199	-350	-2,3		
carburanti	2.307	1.643	-664	-28,8		
informatica, cultura, ricreazione	8.464	7.621	-843	-10,0		
prodotti uso domestico	44.859	36.253	-8.606	-19,2		
alberghi, bar, ristoranti	33.827	35.509	1.682	-5,0		
commercio al dettaglio sede fissa	71.179	60.716	-10.463	-14,7		
commercio su area pubblica	11.586	16.598	5.012	43,3		
<b>totale categorie</b>	<b>116.592</b>	<b>112.823</b>	<b>-3769</b>	<b>-3,2</b>		
-----						
						<b>resto d'Italia</b>
alberghi, bar, ristoranti	264.363	297.037	32.674	12,4		
commercio al dettaglio sede fissa	502.404	472.923	-29.481	-5,9		
commercio su area pubblica	86.583	82.513	-4.070	-4,7		
<b>totale categorie</b>	<b>853.350</b>	<b>852.473</b>	<b>-877</b>	<b>-0,1</b>		

**3**

	CENTRI STORICI			PERIFERIA		
	2015		2015/2008	2015		2015/2008
	n.	val. ass	val. %	n.	v. ass	v. %
-----						
alimentari e bevande	3.384	55	1,7	11.815	-405	-3,3
carburanti	232	-112	-32,6	1.411	-552	-28,1
informatica, cultura, ricreazione	2.002	-333	-14,3	5.619	-510	-8,3
prodotti uso domestico	10.511	-2.850	-21,3	25.742	-5.756	-18,3
alberghi, bar, ristoranti	9.279	827	9,8	26.230	855	3,4
commercio al dettaglio sede fissa	16.129	-3.240	-16,7	44.587	-7.223	-13,9
commercio su area pubblica	3.121	1.319	73,2	13.477	3.693	37,7
-----						
<b>totale commercio al dettaglio</b>	<b>19.250</b>	<b>-1.921</b>	<b>-9,1</b>	<b>58.064</b>	<b>-3.530</b>	<b>-5,7</b>
<b>totale categorie 39 Comuni*</b>	<b>28.529</b>	<b>-1.094</b>	<b>-3,7</b>	<b>84.294</b>	<b>-2.675</b>	<b>-3,1</b>

tab. 2 Macro-trend sulla demografia d'impresa

tab. 3 Dinamiche di aperture e chiusure di punti vendita e di ristorazione

Fonte: Ufficio Studi Confcommercio

## 2.2 Riqualficazione urbana e valorizzazione commerciale

### 2.2.1 LA CITTÀ CONTEMPORANEA: LE QUESTIONI CENTRALI E I PUNTI DI INNOVAZIONE

La crescita del fenomeno urbano come l'elemento dominante della organizzazione territoriale è confermata dalle tendenze localizzative della popolazione degli ultimi decenni. Dopo la grave crisi economica degli anni '70 si è registrato un processo di "riurbanizzazione" delle città che ha determinato un aumento demografico dei poli metropolitani in modo lento e progressivo e ha generato processi di rivitalizzazione economici, finanziari, politici e culturali e con essi la ricerca della costruzione di una gerarchia urbana internazionale.

La città si è riorganizzata secondo un processo di agglomerazione per cui la città centrale non cresce più ma registra

un aumento demografico a favore della dimensione metropolitana, in misura diversa rispetto al passato<sup>20</sup>.

Le città e le regioni a partire dagli anni '90, nel clima della crescente globalizzazione e dell'integrazione europea, hanno come obiettivo comune lo sviluppo economico, la promozione della competitività del sistema territoriale e l'attrazione di capitali d'investimento, non fornendo solamente l'efficienza di servizi pubblici e strutture amministrative.

L'urbanistica tradizionale si pone in modo nuovo alla luce delle trasformazioni urbane che caratterizzano le grandi città e della scarsa capacità previsionale di lungo periodo. Le forme di pianificazione vengono sostituite da un'urbanistica più strategica e maggiormente in grado di adattarsi a situazioni e ad eventi imprevisti<sup>21</sup>.

La riflessione si conduce per individuare e valutare i punti di innovazione nel governo delle trasformazioni urbane delle grandi città italiane a partire dalla fine del 1993, cioè dalla attuazione della riforma elettorale degli enti locali che introduce un nuovo scenario di carattere strutturale: l'elezione diretta dei sindaci e la durata temporale delle amministrazioni locali diviene compatibile con l'assunzione di obiettivi di programmazione e pianificazione delle trasformazioni

<sup>20</sup> Storchi S., Armanni O. (2010), *Centri storici e nuove centralità. Progetto di ricerca dell'Associazione Nazionale Centri Storico-Artistici*, Alinea, Firenze.

<sup>21</sup> Bobbio G., Vallerga M. (2010), *Il governo del territorio tra legislazione urbanistica, ambientale e delle opere pubbliche*, Giuffrè Editore, Milano.

urbane.

Tale sperimentazione è avvenuta in un quadro legislativo caratterizzato dall'emanazione di numerose nuove leggi urbanistiche regionali che, pur inevitabilmente prive di coordinamento fra loro per la mancanza di una legge urbanistica nazionale di riferimento, evidenziano alcune tendenze comuni nel superare la concezione della pianificazione fondata su rapporti gerarchici e propongono nuove modalità di coordinamento e di relazione improntate al metodo del confronto e della valutazione.

Le dinamiche di trasformazione che caratterizzano la città contemporanea obbligano ad un superamento degli approcci settoriali e specialistici e ad una ridefinizione della disciplina urbanistica che conduca ad una maggiore operatività, alla sperimentazione di strumenti articolati, flessibili, funzionali alla concertazione.

Il punto di partenza da cui si avvia la riflessione sono le esperienze di nuovo governo della città in alcune grandi aree urbane italiane (Roma, Genova, Milano, Torino, Bologna, Napoli, Venezia) come terreno di analisi e di verifica dei percorsi intrapresi, dei conflitti e delle contraddizioni anche rispetto alla natura dei risultati raggiunti in esperienze europee (Londra, Parigi, Stoccarda, Francoforte, Lisbona, Amsterdam, Rotterdam).

L'analisi non riguarda solo le grandi città ma le nuove forme di relazioni fra centri urbani contermini che danno luogo alle

nuove forme e dimensioni della città contemporanea, dove la città di città, di grandezza e di struttura variabili, ha una dimensione geografica che non corrisponde più alle dimensioni amministrative ma anzi entra in conflitto per i suoi interessi generali con la molteplicità dei microgoverni locali.

Nel concreto delle esperienze innovative, all'interno delle diverse discipline che concorrono alla organizzazione, pianificazione e gestione della città e del territorio, emergono con grande evidenza alcune questioni centrali, nei loro aspetti teorici e operativi insoluti che ostacolano il processo di modernizzazione delle città e il governo delle trasformazioni urbane.

Esse prendono forma da quelli che nel programma di ricerca *“Pensare la città contemporanea. Pianificazione e gestione delle grandi città italiane. Una riflessione sul governo urbano dopo dieci anni di sperimentazione innovativa. Le nuove prospettive”* vengono definiti come *“punti di innovazione”*<sup>22</sup>:

- nuove forme del piano
- strumenti per lo sviluppo socio-economico
- programmi complessi
- politiche della mobilità
- politiche e strumenti per la costruzione del consenso
- nuove forme organizzative delle amministrazioni

<sup>22</sup> Mariano C. (2009), “La città contemporanea: i motivi di una ricerca” in *Urbanistica Informazioni*, 223, pp.11-12.

Le questioni centrali, che costituiscono gli obiettivi specifici della ricerca e che sono state analizzate attraverso la predisposizione di quattro Rapporti da parte delle unità di ricerca di Roma, Genova, Milano e Torino sono:

**la nuova dimensione sovracomunale della città** - la gestione delle relazioni con i comuni dell'hinterland o comunque fra i diversi comuni di un'area, per la soluzione di problemi comuni e la verifica della percorribilità di ipotesi per il governo di questa nuova dimensione non più corrispondente ai confini istituzionali delle città (le aree di bordo, i rapporti bilaterali con i comuni vicini, programmi tematici di sviluppo, gestione di specifici servizi, etc.);

**l'obiettivo della qualità dello spazio urbano** - le modalità di intervento sulla città basate non più su un "sistema di regole pure", ma sulla definizione di "sistemi di obiettivi e procedure" capaci di far fronte all'evoluzione di concetti come complessità, sviluppo, qualità;

**il ruolo delle grandi città nelle politiche nazionali** - le grandi città come risorsa, la promozione della competitività del sistema territoriale e le sue contraddizioni, lo sviluppo economico e l'attrazione di capitali d'investimento;

**l'incertezza delle istituzioni** - i conflitti istituzionali, complessità urbana, rapidità delle trasformazioni e incertezza programmatica, government e governance, democrazia e partecipazione.

Per ciascuna di tali questioni i rapporti hanno messo in evidenza i risultati raggiunti, le innovazioni metodologiche sperimentate, i punti di resistenza, le potenzialità da sviluppare sia per l'avanzamento della disciplina urbanistica sia per le relazioni con le altre discipline che concorrono al governo del territorio.

## 2.2.2 LA CITTÀ E I MEGAPROGETTI URBANI

Dalla metà degli anni '90, la fama di architetti e urbanisti internazionali è divenuta un importante strumento per il marketing urbano ed immobiliare. Essi hanno legittimato politicamente interventi a varie scale e hanno progettato la rigenerazione fisica e funzionale di grandi aree, dotandole di nuovi significati e trasformandole in luoghi riconosciuti da differenti popolazioni urbane.

Anche se non si tratta di un fenomeno nuovo, si deve notare come in quest'ambito sia cresciuta l'importanza della creazione di immagini spettacolari e dirompenti, sia per quanto riguarda le singole architetture che lo spazio urbano<sup>23</sup>.

Nel dibattito pubblico così come in quello disciplinare, molti progetti sono stati celebrati, senza tuttavia verificare se le presunte ragioni del successo – spesso incentrate sulla figura dell'archistar – siano state determinanti anche in altre

---

23 Del Cerro Santimaria G. (2013), *Urban Megaproject: a Worldwide View*, Emerald, New York.

vicende meno acclamate o in condizioni urbanistiche meno favorevoli o più complesse.

In Italia come all'estero, ci si trova ancora oggi poco preparati nell'affrontare le carenze o gli insuccessi di megaprogetti firmati. Nei paesi occidentali le risorse economiche sono minori, i valori immobiliari non crescono come nel decennio scorso, la legittimazione politica attraversa una crisi profonda e la spettacolarizzazione dell'architettura contemporanea<sup>24</sup> migra altrove.

Sembra tuttavia utile riflettere criticamente sugli assunti e sugli aspetti più problematici di questa tendenza. Sulla base di esempi concreti di megaprogetti firmati in città italiane e straniere, si può notare come l'autonomia di intervento del progettista sia spesso molto limitata dal sistema di scelta e di pianificazione urbanistica in cui egli opera e come le attese verso la redistribuzione del valore, generato dalla crescita immobiliare, siano spesso eccessive.

La competizione urbana è finalizzata ad attrarre investimenti, grandi imprese e quindi nuovi posti di lavoro, oppure capitale umano qualificato tale da motivare le attività con più alto valore aggiunto. Molte città contemporanee competono utilizzando anche il motore politico ed economico dei progetti di sviluppo urbano con l'obiettivo di specializzarsi nel turi-

24 Ponzini D., Nastasi M. (2011), *Starchitecture. Scene, attori e spettacoli nelle città contemporanee*, Allemandi, Torino.

smo e nell'intrattenimento, o in particolari segmenti di servizi economici e creativi<sup>25</sup>.

I megaprogetti non sono certamente una nuova formula per le infrastrutture e per lo sviluppo di grandi aree urbane. Quest'approccio per grandi trasformazioni, che in genere includevano infrastrutture e quartieri residenziali o di uffici, è infatti apparso in molti paesi occidentali sin dagli anni '50 del secolo scorso ed è stato elaborato in modi radicalmente diversi in base alle condizioni economiche, istituzionali e sociali.

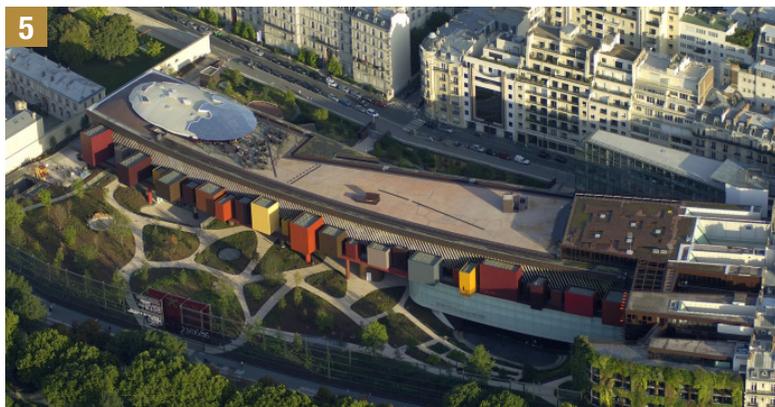
Oggi, molti governi locali tendono a generare visioni spaziali e piani di struttura per lo sviluppo urbano che rendono i megaprogetti urbani più facilmente programmabili. Naturalmente ci sono differenze significative, ad esempio, tra il recupero di ex aree industriali in città europee e nord-americane<sup>26</sup> rispetto alla creazione di *instant cities* nell'Asia orientale<sup>27</sup>.

Queste differenze devono essere prese in considerazione mentre si riflette sulle logiche comuni e sui potenziali effetti

25 Ponzini D. (2011), "Large scale development projects and star architecture in the absence of democratic politics: The case of Abu Dhabi, UAE" in *Cities*, vol. 28, n.3, pp- 251-259.

26 Brenner N., Theodore N. (2003), *Space of Neoliberalism. Urban Restructuring in North America and Western Europe*, Routledge, Londra.

27 Shatkin G. (2008), "The City and Bottom Line: Urban Mega-Projects and the Privatization of Planning in Southeast Asia" in *Environment and Planning A*, vol. 40, n. 2, pp. 383-401.



dei megaprogetti urbani, così come si possono fare distinzioni sulla base degli attori coinvolti e delle dinamiche politiche locali, più o meno conflittuali.

### 2.2.3 RIPOSIZIONAMENTO DELLA CITTÀ E VALUTAZIONE DEI NUOVI PROGETTI

Programmi di rinnovo urbano e di localizzazione di funzioni speciali, di rango non solo locale, sono stati oggetto di riflessioni condotte dalla seconda metà degli anni '80 per



definire il rango delle cosiddette “gerarchie urbane”<sup>28</sup>.

Nuovi processi di concorrenzialità tra città si sono spinti infatti come conseguenza dell'integrazione europea e della maggiore mobilità di persone e attività, per attrarre e valorizzare la presenza di funzioni complesse e specializzate esplicitando il vantaggio competitivo nei confronti di altri centri di pari livello.

I grandi progetti, come si è visto, hanno giocato nello scenario europeo un ruolo particolare nelle dinamiche di trasfor-

<sup>28</sup> Morandi C., Pucci P. (1998), *Prodotti notevoli. Ricerca sui fattori di successo dei progetti di trasformazione urbana*, Franco Angeli, Milano.



fig. 5 Jean Nouvel (2006), *Musée du quai Branly*, Parigi

fig. 6 MZ Architects (2010), *Al Dar Headquarters*, Abu Dhabi

fig. 7 Herzog & De Meuron (2010), *Vitra Haus*, Weil am Rhein

mazione dei sistemi produttivi e di abbandono di intere zone industriali<sup>29</sup> e nel fenomeno di rigenerazione economica ed urbanistica.

La questione nasce cercando di delineare la modalità di successo del grande progetto di trasformazione urbana e nell'effetto potenziale secondo un criterio di competitività e di attrattività, guardando sia a livello globale rispetto al quale le città si confrontano, sia considerando le politiche attive a livello locale e urbano.

<sup>29</sup> Piemontese F. (2008), *Aree dismesse e progetto urbano. Architettura, territorio e trasformazione*, Gangemi, Roma.

Tra i **fattori determinanti del successo** si ricordano:

- Disponibilità di aree abbandonate da industrie e dalla rete infrastrutturale in posizione molto spesso semicentrali e ben accessibili;
- Prospettive di sviluppo delle grandi città e forte domanda di localizzazione di nuove funzioni di alto livello;
- Processi virtuosi di valorizzazione e di riassetto del sistema insediativo della città nel suo complesso grazie a promotori pubblici e privati;
- Grandi eventi (Olimpiadi, Esposizioni) promuovono il finanziamento di programmi di trasformazione urbana e accelerano progetti già in corso.

Queste condizioni generali si declinano con specifici effetti nelle situazioni particolari e hanno determinato l'avvio di strategie di riposizionamento delle città nel quadro europeo con diversi esiti progettuali per qualità degli aspetti fisici ed ambientali e per la risposta alla domanda di servizi di diversi utilizzatori, a seconda del caso indagato dalle politiche territoriali.

A proposito dell'efficacia dei programmi di trasformazione urbana, uno degli elementi più interessanti da valutare è la coerenza tra lo sviluppo di un grande progetto e la sua effettiva realizzazione, in un quadro di riferimento di pianificazione generale e di lungo periodo, considerando l'importanza delle scelte strategiche per il governo del territorio e per la protezione dell'ambiente.

Un altro elemento è l'adattabilità del programma al cambiamento delle condizioni del contesto, cioè all'evolversi degli obiettivi a causa di fattori esterni o per integrare nel processo decisionale nuovi attori, la cui partecipazione non era inizialmente prevista, per implementare la qualità finale del programma.

Il nuovo progetto va affrontato con un'ottica di complementarità rispetto alla situazione insediativa esistente e deve proporsi di metabolizzare le nuove realizzazioni nel contesto con la progettazione, ad esempio, degli usi temporanei nelle aree di ampliamento e di sutura. Una delle componenti fondamentali risulta il progetto dello spazio pubblico, come traduzione della volontà di rispondere ad una domanda so-

ciale che, pur varia e frammentata, esprime l'esigenza di organizzare nuove tipologie di spazi urbani secondo regole insediative e morfologiche d'insieme.

Infine un ultimo elemento degno di nota è l'innovazione delle procedure e della gestione negli strumenti di attuazione di programmi e di realizzazione di progetti come opportunità altrettanto importante per la riuscita di un grande progetto che riguarda l'interazione tra attori pubblici e privati fino a costruire organismi ad hoc come agenzie con un preciso obiettivo.

#### 2.2.4 L'INNOVAZIONE DELLE POLITICHE URBANE PER LO SVILUPPO LOCALE

Nella storia della città, le aree tradizionalmente destinate al mercato hanno giocato un ruolo fondamentale nella costruzione delle comunità italiane, in termini di economia, cultura e socialità, per la loro connaturata vocazione di luoghi di socializzazione<sup>30</sup>. L'importanza del commercio nella costruzione di reti sociali è strettamente connessa al ruolo degli spazi pubblici<sup>31</sup>.

Le piazze del mercato e le strade commerciali da sempre hanno rappresentato il fulcro della struttura urbana e socia-

<sup>30</sup> Carr S. (1992), *Public space*, Cambridge University Press.

<sup>31</sup> Carmona M., Tiesdell S., Heath T., Oc T. (2010), *Public Places Urban Spaces: the Dimensions of Urban Design*, Architectural Press, Oxford.

le<sup>32</sup>, nei centri storici e nella città consolidata. Il commercio al dettaglio ha sempre svolto e svolge un ruolo determinante nella costruzione e nel mantenimento dell'identità di un quartiere<sup>33</sup>, pur in diversi contesti ed epoche.

Questi luoghi, frutto del lento sedimentarsi di attività produttive e commerciali, si configuravano come un sistema integrato<sup>34</sup> e in passato, costituivano vere e proprie polarità gravitazionali.

In anni recenti, si registra una preoccupante tendenza alla contrazione del numero di attività commerciali tradizionali all'interno della città consolidata, anche a causa dello sviluppo di aree commerciali extraurbane in grado di offrire una localizzazione più conveniente (dal punto di vista del costo dei suoli, dell'accessibilità, della disponibilità di parcheggi) e attrattiva per competitors internazionali<sup>35</sup>.

Questo fenomeno conduce, con traiettorie differenti nei di-

versi contesti, al degrado fisico e sociale delle parti di città più marginali o più complesse, pregiudicandone il ruolo di tessuto connettivo della socialità<sup>36</sup>.

Sotto la spinta della proposta del nuovo regolamento per i fondi strutturali 2014-2020<sup>37</sup>, lo sviluppo locale partecipativo sta guadagnando ampio spazio quale approccio preferenziale per indagare l'attivazione del capitale sociale e il recupero integrato delle funzioni e dell'ambiente urbano in declino.

Il tema della partecipazione, nello sviluppo sostenibile e nella rigenerazione urbana, affonda le sue radici nei movimenti statunitensi degli anni '60 e in Italia, dagli anni '70, si è sviluppata una letteratura accompagnata da esperienze progettuali<sup>38</sup>, sotto la spinta dal basso di movimenti e gruppi di pressione verso il cambiamento.

L'idea di "*progettare la città con gli abitanti*" trova oggi un nuovo slancio nell'attuale scenario di crisi economica e valoriale. Nella letteratura si rileva una rinnovata attenzione a

32 Zukin S. (2010), *Naked city: The death and life of authentic urban places*, Oxford University Press, Oxford.

33 Jacobs J. (1961), *The Death and Life of Great American Cities*, Random House, New York.

34 INDIS - Istituto Nazionale Distribuzione e Servizi (2008), *Gli interventi di rivitalizzazione commerciale dei centri storici e delle aree urbane*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.

35 Lowe M. (2005), "The Regional Shopping Centre in the inner City: a Study of Retail-led Urban Regeneration", in *Urban Studies*, vol. 42, n. 3, pp. 449-470.

36 Sutton A. S. (2010), "Rethinking Commercial Revitalization: A Neighborhood Small Business Perspective" in *Economic Development Quarterly*, 24.

37 Commissione Europea (2014), *Sviluppo Locale di tipo Partecipativo. Politica di coesione*. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/community\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/community_it.pdf)

38 Cinà G. (1997), *Pianificazione e sviluppo locale. Un profilo dell'esperienza italiana*, L'Harmattan Italia, Torino.

tale tema, con particolare riferimento al processo partecipativo. Esso conduce all'attivazione del capitale sociale nei processi di rigenerazione degli spazi pubblici e si è intrapreso un percorso di ascolto delle istanze locali<sup>39</sup> nei più recenti progetti di matrice comunitaria. Il tema sta catturando l'attenzione crescente di progettisti e pianificatori urbani, ma anche di sociologi, economisti, politologi e sta acquisendo importanza nell'ambito delle politiche pubbliche<sup>40</sup>.

In questo scenario si sono inserite riflessioni sulla possibilità di sperimentare approcci manageriali, che caratterizzano le esperienze di centri commerciali pianificati, in contesti commerciali tradizionali della città consolidata, la cui configurazione è frutto di un'agglomerazione spontanea cioè i centri commerciali naturali (CCN)<sup>41</sup>.

Un'alta percentuale di interventi di rivitalizzazione commerciale nel contesto italiano, infatti, si riferisce ai centri storici, considerando che valorizzare il centro storico e urbano significa favorire la riqualificazione e la riutilizzazione del sistema distributivo, produttivo e dei servizi allocati nei centri storici e incentivare forme di associazionismo fra imprese, al

fine di aumentare l'attrattività del centro storico e la competitività delle imprese presenti.

Si tratta di definire nuove modalità per valorizzare il carattere sistemico dei centri storici, per mantenere o ripristinare la vitalità individuando nelle attività commerciali tradizionali le risorse strategiche per innescare la rigenerazione dell'area e stimolando una nuova cultura di marketing tra gli imprenditori<sup>42</sup>.

Obiettivo del centro commerciale naturale è la rivitalizzazione del centro urbano incrementandone il numero di utenti e moltiplicando le occasioni di frequentazione e di acquisto, restituendo attrattività per i residenti, players commerciali e visitatori occasionali<sup>43</sup>.

L'aggettivo "naturale" si riferisce alla localizzazione degli esercizi commerciali, i quali non si trovano all'interno di centri commerciali pianificati ma sorgono spontaneamente nelle vie, nelle piazze e nei vicoli del centro urbano. Tale approccio è in linea con l'orientamento comunitario delineato dallo **Small Business Act** per l'Europa con il quale l'Unione Europea pone le PMI al centro di una politica economica

39 Valsecchi G. (2002), *Il Programma Urban e l'Innovazione delle politiche urbane. Apprendere dall'esperienza: politiche, riflessioni, suggerimenti*, Franco Angeli, Milano.

40 Carmona M. (2001), "Implementing urban renaissance", in *Progress in Planning*, 56.

41 Morandi C. (2003), *Il commercio urbano. Esperienze di valorizzazione in Europa*, Libreria Clup, Milano.

42 Paparelli R., Del Duca M. (2010), *Centri Commerciali Naturali. Strategia e strumenti di network marketing a servizio del commercio, del turismo e del terziario*, Franco Angeli, Milano.

43 Sansone M., Scarfato T. (2008), *I Centri Commerciali Naturali nella riqualificazione del sistema città: costituzione, promozione e problematiche*, Aracne Editrice, Roma.

ispirata al principio del *Think Small First*<sup>44</sup>.

I processi di formazione di un CCN sono in molti casi spontanei e bottom-up e partono dal riconoscimento, da parte degli attori economici, della necessità di costruire una massa critica che consenta di massimizzare competitività e risultati e condividere le esternalità negative: migliorare la competitività individuale attraverso obiettivi comuni.

In Italia, soprattutto in Piemonte, Lombardia, Trentino Alto Adige ed Emilia Romagna, la diffusione di CCN ha sostenuto una spinta associazionista e cooperativa molto forte.

### 2.2.5 IL PROCESSO DI URBAN REGENERATION IN GRAN BRETAGNA

Alla fine degli anni '70, anche nelle città inglesi, come in altri Paesi europei, con la dismissione di aree industriali, si disseminano sul territorio nuovi luoghi del commercio secondo un fenomeno di dispersione e di impoverimento della città consolidata.

A variare sono le abitudini dei consumatori e dei city users, che si spostano dal centro alle aree periurbane con l'incremento della mobilità privata. Anche le dinamiche dello shop-

ping fuori città e di nuove forme commerciali introducono nuove modalità d'acquisto come l'e-commerce e il mail order.

Il convenience shopping, l'acquisto "mordi e fuggi", su cui facevano conto i centri minori, diminuisce progressivamente con l'incalzare nella competizione con i nuovi luoghi del commercio, aperti con orario continuato e anche la domenica<sup>45</sup>.

Il governo inglese per fronteggiare la desertificazione urbana provvede nel 1980 con il *Local Government, Planning and Land Act*<sup>46</sup> all'insegna dello slogan neoliberista "*Free Market- Strong State*". Vengono create le *Urban Development Corporations* (UDC) per l'amministrazione delle enterprise zones, aree a minore peso finanziario, per valutare, in modo svincolato dalla burocrazia amministrativa locale, come incentivare la rigenerazione delle aree industriali e commerciali in declino. Questo processo venne promosso con misure finanziarie e regolamentato da specifiche pratiche amministrative.

Le enterprises zones, introdotte sperimentalmente per un periodo di dieci anni in 25 città britanniche, si rivelarono di insufficiente successo poiché l'accordo di piano portò allo

44 Commissione Europea (2008), Una corsa preferenziale per la piccola impresa. Alla Ricerca di un nuovo quadro fondamentale per la Piccola Impresa (un "Small Business Act" per l'Europa).<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52008DC0394&from=it>

45 Ghislandi R. (2012), *Il manuale dell'e-commerce*, Apogeo Editore, Milano.

46 Great Britain: Statutory Instruments (1994), Local Government n°338, *Planning and Land Act*.

sviluppo per aree specifiche e solo sporadicamente uniformi alle indicazioni delle autorità di piano locali.

Le politiche per la rigenerazione urbana sono state riorganizzate nel 1994, con accorgimenti tesi a regolamentare la struttura di pianificazione e per riaffermare la centralità del governo nazionale nel processo di rivitalizzazione dei centri urbani, in linea con le prospettive prefigurate dalla Comunità Europea nel *Green Paper on the Urban Environment* e dalle linee guida *Vital and Viable Town Centre*<sup>47</sup>. Nel 1996 tali indicazioni vengono riprese dal *Town Centres and Retail Developments*<sup>48</sup>, una guida alle politiche di pianificazione, in cui vengono definiti i seguenti obiettivi:

- Sostenere e qualificare la vitalità e la vivibilità del centro urbano;
- Concentrare lo sviluppo in aree dove la prossimità di altre attività possa favorire la competizione a beneficio dei consumatori, e l'utilizzo dei trasporti pubblici;
- Mantenere un settore commerciale efficiente, competitivo e innovativo, garantendo la disponibilità di un'ampia varietà di negozi, impieghi e servizi.

47 Urban and Economic Development URBED (1994), *Vital and Viable Town Centres: Meeting the Challenge*, HSMO, Londra.

48 Office of Deputy Prime Minister (1996), *Planning Policy Guidance: Town Centres and Retail Developments*, PPG6, London.

Il termine “*Town Centre*”<sup>49</sup> è generalmente allargato ai poli commerciali nelle città, alle città stesse, ai centri minori e ai nuclei di aggregazione periferici che provvedono ai servizi e ospitano strutture. Per quanto riguarda l'interpretazione delle linee guida in proposito all'entità e alla fattibilità dei programmi di sviluppo, è determinante una certa concertazione di commercianti e di altri stakeholder della comunità per il monitoraggio della loro efficacia.

Le relative linee programmatiche promuovono la diversificazione degli usi e la tutela delle attività tradizionalmente connaturate con il ruolo dell'ambito urbano centrale, enfatizzando l'importanza della strategia di accessibilità e di parcheggio.

Lo scenario atteso per il mantenimento della vitalità urbana si delinea attraverso la combinazione di collocazione, gestione e costi per le diverse fasce di utenti.

Una successione di strategie per la rivitalizzazione del centro includono la diversificazione dell'offerta di servizi e del commercio per mezzo della flessibilità ad esempio della qualificazione ambientale e della modalità temporale d'esercizio.

Successivamente, un risultato degno di nota è stato decre-

49 Tomalin C. (1998), “Urban Space in Town Centres: a Route to Success?”, in *The Future of the Town Centre*, 24.

tato dall'introduzione dell'*Urban White Paper*<sup>50</sup> del 2001, stilato dalla Urban Task Force, delegata nel 1998 di analizzare le cause del declino delle città e di proporre protezioni per fortificare la capacità attrattiva dei centri urbani, in linea con gli obiettivi del governo.

Questi obiettivi presumono, nell'arco di dieci anni, un incremento del 60% delle nuove unità residenziali in aree centrali dismesse. Dando impulso al ridimensionamento dell'uso del suolo e una maggiore interazione sociale, il documento augura il consolidarsi di partnership tra governo locale e settore privato e il coinvolgimento della popolazione nel processo di rigenerazione urbana, al fine della messa a punto di azioni strategiche.

Un fattore decisivo si è rivelato l'efficienza delle *Urban Regeneration Companies*<sup>51</sup>, agenzie indipendenti promosse dal governo e istituite a livello locale, in grado di avviarsi velocemente per guidare e implementare il raggiungimento di obiettivi singoli entro poco tempo, coerentemente con un più comune processo di qualificazione dei quartieri in degrado tracciato dall'autorità locale.

Le URC furono attivate in forma sperimentale, tra il 1999 e il 2000, con tre casi pilota (Liverpool, Manchester e Sheffield)

50 Saiu V. (2015), *Città tra Europa e Cina. Globalizzazione e sostenibilità nella cultura urbana contemporanea*, Franco Angeli, Milano.

51 Tallon A. (2013), *Urban Regeneration in UK*, Routledge.

e hanno esibito apprezzabili potenzialità per coordinare efficacemente gli interventi di rigenerazione fisica ed economica.

Un altro strumento introdotto per portare avanti il processo di rigenerazione urbana è lo sviluppo dei **Town Centre Management** (TCM)<sup>52</sup> con l'obiettivo di salvaguardare e consolidare la destinazione ad uso commerciale dei centri delle aree urbane. Essi sono sostenuti da un'operazione di marketing coordinato, da una condizione di sicurezza e da un'atmosfera favorevole, per sostenere il settore privato e per determinare un incremento delle attività commerciali.

Il TCM limita la frammentarietà delle iniziative per ridare attualità al commercio nel centro urbano, consentendo il raggruppamento di una pluralità di risorse economiche e di competenze di un'area territoriale per mezzo dell'associazionismo. Grazie a un organismo organizzativo, costituito dalla collaborazione tra settore pubblico e privato, si prefigge di migliorare o preservare la qualità del centro urbano attraverso un piano strategico, come avviene per la gestione di un'impresa.

Infine l'ultimo strumento introdotto a livello sperimentale nel 2001, nell'ambito di un progetto pilota, sono i **Business Im-**

52 Coca-Stefaniak J., Parker C., Quin S., Rinaldi R., Byrom J. (2009), "Town centre management models: A European perspective" in *Cities*, 26.

**provements Districts (BID)**<sup>53</sup> con l'obiettivo di fornire alle Amministrazioni pubbliche l'opportunità di concertare in ambito locale la programmazione per la rigenerazione urbana. Più specificatamente, il BID costituisce una partnership tra autorità locali e attività commerciali per il miglioramento dell'offerta quantitativa e qualitativa di servizi, finanziata attraverso delle imposte in base alle "classi d'uso" definite con il *Town and Country Planning Order*<sup>54</sup> del 1987.

I BID si fondano su principi simili a quelli caratterizzanti la logica della Town Centre Partnership, con opportuni correttivi in merito alla concertazione e alla sostenibilità dettati dalle esperienze già avviate con programmi di rigenerazione urbana. Esso è uno strumento volto a qualificare servizi e strutture presenti in specifiche aree o assi commerciali all'interno di centri urbani, o a finanziare iniziative con l'intento di agevolare le imprese.

## 2.2.6 LO SVILUPPO E LA PROMOZIONE DEL COMMERCIO E DELL'ARTIGIANATO IN FRANCIA

La perdita di attrattività e dell'identità strutturale dei centri

53 BritishBIDs (2015), *Guiding Principles of a Well-Managed BID*. <http://www.britishbids.info/wp-content/uploads/Bb-Guiding-Principles-2015-FINAL-VERSION.pdf>

54 Planning Jungle Limited (2016), *Use Classes Order 1987 - Quick Reference Guide*. <https://planningjungle.com/wp-content/uploads/Use-Classes-Order-1987-Quick-Reference-Guide.pdf>

urbani, a causa della depolarizzazione commerciale, ha evidenziato la necessità di misure contenitive attraverso il governo più attento dei nuovi insediamenti commerciali attraverso programmi territoriali per la rivitalizzazione dei luoghi storici del commercio.

Nella normativa francese, la questione è regolamentata in primo luogo dalle disposizioni della Legge del 27 dicembre 1973 e, in secondo luogo, dall'art. 21-1 della legge n. 96-603 del 5 luglio 1996 relativa allo sviluppo e alla promozione del commercio e dell'artigianato e dai decreti n. 98-247 del 2 aprile 1998 e del 12 dicembre 2003, che fissano rispettivamente i requisiti per l'attribuzione della qualificazione artigianale e per l'ammissione all'interno della schiera dei mestieri dell'artigianato d'arte.

Fra le revisioni prodotte è stata inserita la predisposizione di piani di sviluppo commerciale per territori circoscritti, a seguito di un bilancio delle risorse disponibili, al fine di focalizzare gli obiettivi specifici di sviluppo commerciale di ciascun territorio, andando in questo modo a saldare insieme le dinamiche di pianificazione commerciale e territoriale.

Alla luce dell'applicazione sperimentale in alcuni casi pilota si nota come il commercio possa davvero divenire il motore di sviluppo e di rigenerazione della città, sia del centro urbano che dei quartieri periferici, a seconda delle differenti superfici di vendita, nello scenario di recupero di spazi e di contenimento dell'espansione urbana.

In Francia troviamo oggi due apparati per il sostegno al commercio: il Fondo d'intervento per i servizi, l'artigianato e il commercio (FISAC) e l'Istituto pubblico di sistemazione e ristrutturazione degli spazi commerciali e artigianali (EPARECA). Dal punto di vista finanziario, il FISAC sussidia mentre l'EPARECA investe<sup>55</sup>.

Il FISAC è un dispositivo complementare all'evoluzione del settore commerciale, dell'artigianato e dei servizi, che si occupa di salvaguardare il tessuto urbano esistente e sviluppare l'economia delle piccole e medie attraverso l'attivazione di opere pubbliche di modernizzazione. Le iniziative finanziabili attraverso il FISAC si suddividono in quattro tipologie: le operazioni collettive urbane, le operazioni individuali, in zona rurale, gli studi di fattibilità e le azioni collettive specifiche.

L'EPARECA è un organismo creato nell'ambito del Patto di Rilancio per la città nel 1996 ma operativo realmente solo dal 1999. Ha per predisposizione il mantenimento del servizio commerciale di prossimità e di qualità nei quartieri "delicati". Per mezzo di quest'organismo si vuole facilitare la sistemazione di spazi commerciali e artigianali che rappresentano un problema di arretratezza nel contesto degli insediamenti commerciali. Per giungere a quest'obiettivo,

l'ente può compiere azioni che protendano alla creazione, all'ampliamento, alla trasformazione e alla riconversione degli spazi commerciali.

L'importanza delle operazioni che esso intraprende con il territorio e la città è documentata dal fatto che spesso i finanziamenti per eseguire queste azioni sono al 50% condotti con fondi propri e al 50% con mutui dei programmi *Prêts projects urbains* (PPU) e *Prêts renouvellement urbain* (PRU) della Cassa depositi e prestiti<sup>56</sup>.

Nuove sperimentazioni si stanno invece attivando per quanto riguarda l'implementazione dei programmi che hanno il fine di consolidare e incrementare il commercio di vicinato. La situazione francese evidenzia come la crescita non controllata delle grandi superfici di vendita, legata ai problemi di congestionamento e obsolescenza tipici delle città, abbia creato i presupposti per la desertificazione dei centri storici e di alcuni quartieri periferici, rendendo indispensabile prendere provvedimenti con misure correttive del fenomeno e con l'incentivazione di azioni di rivitalizzazione urbana.

55 Chambre de commerce et d'industrie de Paris (2003), *Pour une amélioration des dispositifs de soutien au commerce – FISAC et EPARECA*. <http://www.cci-paris-idf.fr/sites/default/files/etudes/pdf/documents/cos0304.pdf>

56 Drewe P., Klein J. L., Hulsbergen E. (2008), *The Challenge of Social Innovation in Urban Revitalization*, Techne Press, Amsterdam.

## 2.3 La rilevanza del commercio al dettaglio su area pubblica

### 2.3.1 IL MERCATO NELLA STORIA

I luoghi per il commercio, come si è visto, hanno sempre avuto un ruolo fondamentale per lo sviluppo del tessuto storico, dei quartieri, delle città.

La piazza del mercato, prima ancora delle botteghe degli artigiani e dei negozi storici, è stato il luogo della concentrazione di persone e dello scambio di merci, nonché motore dell'economia locale e dello sviluppo urbano; uno spazio pubblico cittadino che si è sviluppato nella sua forma per la prima volta nel Medioevo.

Inizialmente i mercati si svolgevano fuori dalle mura delle città per motivi di decoro e igiene, poi si spostarono in corrispondenza delle porte cittadine, che corrispondevano a importanti punti di passaggio. Successivamente quest'attività

è riuscita ad addentrarsi sempre di più nel tessuto urbano, fino ad occupare importanti aree del centro. Pur non avendo una collocazione precisa, né uno spazio prestabilito, accadeva che l'attività mercantile si svolgesse proprio nella piazza principale.

È sempre esistito un legame inscindibile tra lo sviluppo della città e il mercato, inteso come il luogo fisico d'incontro tra i produttori di merci e i loro possibili acquirenti. Esso si identifica nell'organizzazione del commercio come causa della comparsa, della fortuna e della decadenza del centro urbano.

Anche se questo luogo è sempre stato determinante per l'evoluzione della città, è stato per anni messo in secondo piano rispetto a quegli spazi dedicati alla politica, al culto e alla difesa, tre dimensioni che possono tutt'ora leggersi nei tessuti urbani. L'originario carattere ambulante del mercato ha fin dall'inizio indotto, non tanto alla creazione di appositi spazi, quanto all'occupazione di aree già esistenti con strutture di tipo temporaneo e ambulante.

Questo tipo di organizzazione all'aperto provocava delle difficoltà nel quartiere per quanto riguarda il mantenimento dell'igiene e i disturbi di tipo uditivo e olfattivo. Per questi motivi in alcuni casi si è sentita l'esigenza di codificare degli spazi precisi da destinare al commercio, per dare maggior importanza alla funzione e per risolvere problemi di tipo pratico, legati al decoro urbano.

Le società medievali e rinascimentali hanno invece assunto un atteggiamento più tollerante nei confronti delle attività commerciali.

Queste hanno infatti riproposto il modello greco della doppia piazza, alternando spazi aperti e spazi chiusi, escludendo l'idea di un mercato totalmente coperto concepito quale specifico organismo edilizio.

I classici esempi di piazza del mercato realizzata in Italia in quel periodo storico sono rappresentati da Piazza delle Erbe a Padova e Piazza del Verziere a Milano.

Questi spazi non hanno degli impianti precisi che ne caratterizzano l'uso mercatale, è il mercato stesso a distinguere tali luoghi, che privi di bancarelle e ambulanti tornano ad essere dei vuoti urbani.

Un elemento che col tempo divenne un tratto riconoscibile della piazza del mercato fu il porticato. Questa struttura, costruita a volte in legno o in muratura, veniva posizionata davanti alle botteghe che costituivano il perimetro della piazza. Verso la fine del rinascimento, sono proprio alcuni esempi di grandi loggiati a evidenziare la volontà di dedicare al mercato una struttura fissa all'interno della città.

### 2.3.2 I NUOVI FORMAT URBANI DEL MERCATO SU AREA PUBBLICA

Nel momento in cui il commercio si è separato dalle altre funzioni urbane, sull'onda del diffondersi del modello della



fig. 8 La piazza del mercato (2016), *Piazza delle Erbe*, Padova

Grande Distribuzione Organizzata, sono nati quartieri dormitorio e si è accentuata la segregazione sociale, quando le zone esterne alle periferie urbane si sono aperte ai centri commerciali e agli ipermercati, delegando il servizio commerciale a frange periferiche del tessuto urbano.

Negli ultimi vent'anni, con casi eccellenti, il ritrovato rapporto tra commercio e città ha visto accrescere le sperimentazioni per valorizzare e per rigenerare tale binomio fino all'ibridazione con altre funzioni urbane quali la residenza o altre attività sociali.

Il carattere che aveva permeato i mercati antichi, dove le relazioni sociali, lo scambio e il commercio erano parte inte-



grante del luogo che le ospitava, si contrappone con forza al modello monocanale e autoreferenziale proposto dalla Grande Distribuzione Organizzata.

**I fenomeni che caratterizzano questo processo sono numerosi<sup>57</sup>:**

- dismissione funzionale di medie strutture di vendita e di centri commerciali pianificati posizionati su strade mercato e nei territori periferici;

<sup>57</sup> Boeri S., Lanzani A., Marini E. (1993), *Il territorio che cambia. Ambienti, paesaggi e immagini della regione milanese*, Abitare Segesta, Milano.

- perdita di competitività ed esasperazione dell'offerta, incapacità di competere con l'e-commerce;
- più ampia sensibilizzazione riguardo l'ecologia e la sostenibilità progettuale;
- leggi europee e politiche attive promulgate dai governi locali, atte a rilanciare il commercio di prossimità e il sistema dei mercati coperti, intesi come centri della vita di quartiere ed elementi di qualità della città pubblica.

Questo nuovo trend ha comportato significativi mutamenti, ad esempio, all'interno del panorama dei mercati comunali coperti, ridefinendone il ruolo, sempre più community center, e le modalità di fare commercio, sempre più orientate a ibridare la vendita con altre funzioni.



fig. 9 Il sottosalone (1919), *Piazza delle Erbe*, Padova

fig. 10 Il mercato ambulante (2015), *Piazza delle Erbe*, Padova

fig. 11 Il mercato come centralità (1950), *Piazza delle Erbe*, Padova

Questa ibridazione si sta verificando a diverse scale, dai centri commerciali ai mercati coperti e alle superfici di media distribuzione, in cui il commercio è accostato in maniera virtuosa ad altre attività creative<sup>58</sup> quali per esempio spettacoli dal vivo, laboratori ed esposizioni, l'organizzazione di corsi di formazione o eventi musicali serali che ne hanno ampliato il target di consumatori.

Molti dei mercati coperti recentemente rinnovati nel layout architettonico, con una governance nuova e una comunica-

zione unificata, sono tornati ad essere il punto di incontro e della vita economica di quartiere (ad esempio il Mercato Centrale a Firenze, il mercato Les Encant a Barcellona e il mercato Torvehallerne a Copenhagen).

A seconda dei casi, la riqualificazione del mercato, ha portato a favorire processi di rigenerazione urbana capaci di coniugare gli interessi degli operatori economici e degli abitanti del quartiere.

La relazione tra territorio e strutture commerciali diviene pertanto un tema centrale per la progettazione di nuovi servizi: a Barcellona è stato organizzato un servizio di spesa con consegna a domicilio al fine di valorizzare il ruolo del mercato all'interno del quartiere, rispondendo alle differenti esigenze

<sup>58</sup> Bruzzese A., Tamini L. (2014), *Servizi commerciali e produzioni creative. Sei itinerari nella Milano che cambia*, Bruno Mondadori, Milano.

degli users, in questo ambito della popolazione più anziana. In Italia, in alcune città come Milano e Genova sono stati organizzati dei servizi analoghi con bike-courier per i clienti più esigenti ed attenti ai temi dell'ecologia.

Queste tendenze in atto derivano in parte anche dalla maturata consapevolezza degli operatori di settore, sempre più smart che offrono e-commerce georeferenziato e su diverse piattaforme digitali.

Il Future Food District presso Expo 2015, padiglione progettato da Carlo Ratti Associati in collaborazione con MIT di Boston, nasce da un concorso interno di Coop per i suoi dipendenti ed è basato sull'esperienza diretta di un gruppo di giovani lavoratori che ha enfatizzato valori cari a Coop, quali la trasparenza e la genuinità indispensabili per un atto di acquisto consapevole, necessario oggi ma ancora di più domani. L'idea principale è che la tecnologia sia al servizio completo dell'uomo per aiutare il consumatore ad acquisti sempre più consapevoli. Grazie alla realtà aumentata e a schermi tattili, diventa molto semplice avere informazioni immediate riguardo la provenienza di un determinato prodotto, oppure conoscere la quantità di anidride carbonica utilizzata per produrlo.



fig. 12 Carlo Ratti Associati (2015), *Future Food District*, Expo 2015

### 2.3.3 IL MERCATO CENTRALE SAN LORENZO, FIRENZE

Il progetto per il mercato coperto fu affidato all'architetto Giuseppe Mengoni, lo stesso che aveva progettato pochi anni prima la Galleria Vittorio Emanuele II a Milano. Il padiglione del mercato centrale rispecchia la grande abilità dell'architetto nel coniugare tecnica tradizionale e moderna. In particolare unificò elementi architettonici della tradizione fiorentina rinascimentale, ispirandosi alle opere del Brunelleschi, con quelli neogotici del tempo e anticipandone anche altri dell'Art Nouveau.

Per la realizzazione della struttura l'architetto prese l'ispirazione dalle Halles di Parigi. La struttura a pianta rettangolare presenta un basamento in bugnato, intervallato da dieci arcate classiche presenti su ogni lato, all'interno delle quali sono stati posizionati i serramenti. Su questa base poggia poi un volume in ghisa, ferro e vetro che permette un'ottima illuminazione dello spazio interno, e caratterizza l'edificio.

La scelta dei materiali è stata curata in modo approfondito per far sì che la struttura appaia moderna e realizzata con tecniche costruttive avanzate in metallo.

I lavori per la realizzazione iniziarono nel 1870 e si conclusero nel 1874 con l'Esposizione Internazionale di Orticoltura, che corrispose all'evento d'inaugurazione. Il mercato però non entrò subito in funzione poiché i commercianti del Mercato Vecchio erano contrari al trasferimento, dati gli alti costi

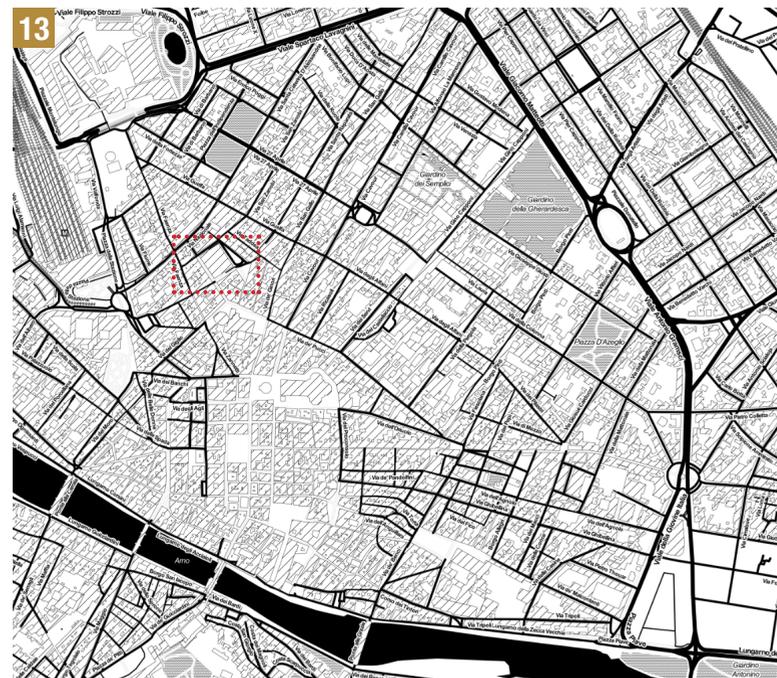
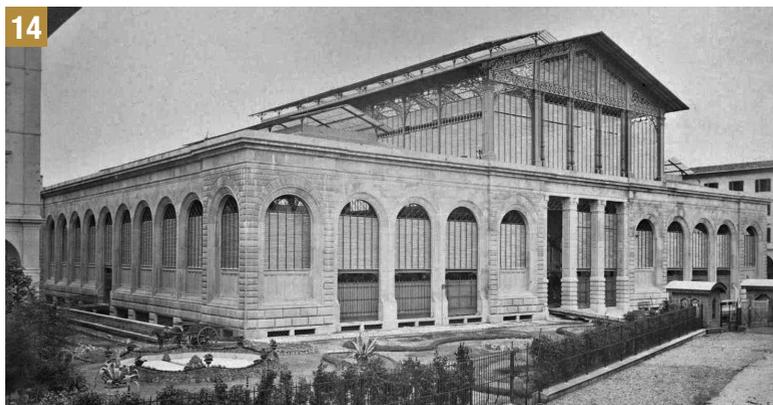


fig. 13 Ortofoto del Mercato Centrale San Lorenzo, Firenze



di affitto dei banchi. Solo dopo due anni dall'inaugurazione incominciò ad essere frequentato attivamente.

La conformazione della struttura, in particolare della copertura, fa sì che lo spazio interno sia ben illuminato e per questo motivo sembra quasi un mercato all'aperto. L'edificio ai tempi conteneva al suo interno circa 500 commercianti, ma nel 1881 la disposizione interna venne modificata e di conseguenza i punti vendita diminuirono.

Attualmente lo spazio interno è diviso in tre navate, con quella centrale più alta, poiché in quest'area è stato progettato nel 1976-1980 un livello superiore dall'architetto Odoardo Reali. Al piano terra della struttura sono presenti i banchi



storici del Mercato Centrale, suddivisi nello spazio per aree, in base alla ventilazione migliore per i prodotti proposti. Sono circa presenti 100 esercizi commerciali (macellai, fornai, pescivendoli, banchi di ortofrutta e fiorai). I punti vendita sono separati tra di loro da percorsi lineari e facilmente agibili.

Recentemente il piano superiore è stato rinnovato dallo Studio Archea di Firenze, trasformandolo in uno spazio dove oltre a fare la spesa, ci si può sedere a degustare i cibi proposti. Questo progetto di riqualificazione è stato fatto per creare una nuova piazza coperta e per dare alla città un nuovo luogo d'incontro contemporaneo. Sono state inserite dodici botteghe, ognuna delle quali è dedicata ad una specialità culinaria. I piatti proposti sono tutti cucinati con

16

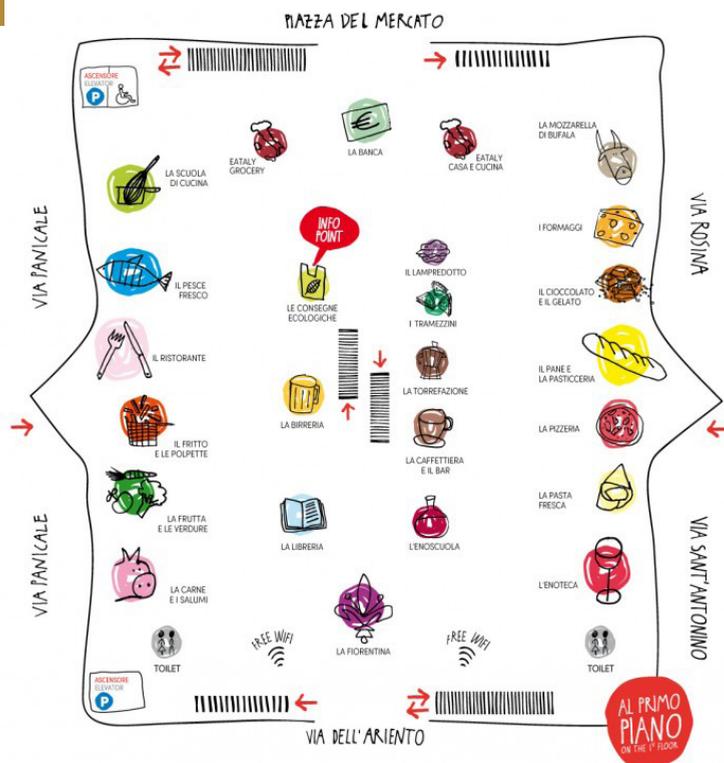


fig. 14 Fronte originario del Mercato Centrale San Lorenzo, Firenze

fig. 15 Fronte rinnovato del Mercato Centrale San Lorenzo, Firenze

fig. 16 Schema distributivo del Mercato Centrale San Lorenzo, Firenze

Fonte: <http://www.mercatocentrale.it/>

i prodotti del mercato, che possono essere acquistati nella rispettiva bottega.

Il sistema espositivo dei banchi è aperto, consente la piena visibilità dei lavoratori. In questo modo il pubblico è in grado di osservare l'attività manuale connessa con la preparazione dei cibi. Ci sono anche dei bar/caffè, un negozio della Fiorentina e una libreria, specializzata in libri di cucina.

Questo spazio è molto più di un semplice mercato alimentare, è uno spazio pubblico moderno.

Nella piazza e nelle vie che circondano il perimetro del Mercato Centrale si colloca il mercato all'aperto. Questo è denominato di San Lorenzo poiché inizia dalla omonima Basilica e arriva fino in Via dell'Ariento.

È composto da circa un centinaio di banchi, e questi sono specializzati in pelletteria, oggettistica, capi d'abbigliamento e souvenir. I prodotti in pelle sono tipici della tradizione fiorentina, perciò è possibile trovare una grande varietà di borse, giacche e cinture realizzati con materiali di qualità. Molti dei proprietari dei banchi hanno nei pressi del mercato dei piccoli magazzini dove riporre la merce durante la notte.

Il mercato all'aperto è presente tutti i giorni per l'intera giornata, ed è frequentato soprattutto da turisti vista la particolarità dei prodotti venduti.

È presente una buona varietà di merci, anche se prevalgono prodotti di macelleria, ortofrutticoli e panifici. Un aspetto positivo, che contribuisce ad aumentare anche la frequentazione del Mercato, è il fatto che siano presenti numerose aree dedicate alla ristorazione.

fig. 17 La caffetteria e il bar, *Mercato Centrale San Lorenzo*, Firenze

fig. 18 La doppia altezza, *Mercato Centrale San Lorenzo*, Firenze

tab. 4 Analisi merceologica del piano terra

tab. 5 Analisi delle attività commerciali adiacenti al mercato

Fonte: <http://www.mercatocentrale.it/>

La disposizione dei banchi è lineare, e spesso vengono affiancate bancarelle della stessa tipologia. Queste hanno un posto fisso nel mercato, che rinnovano periodicamente.

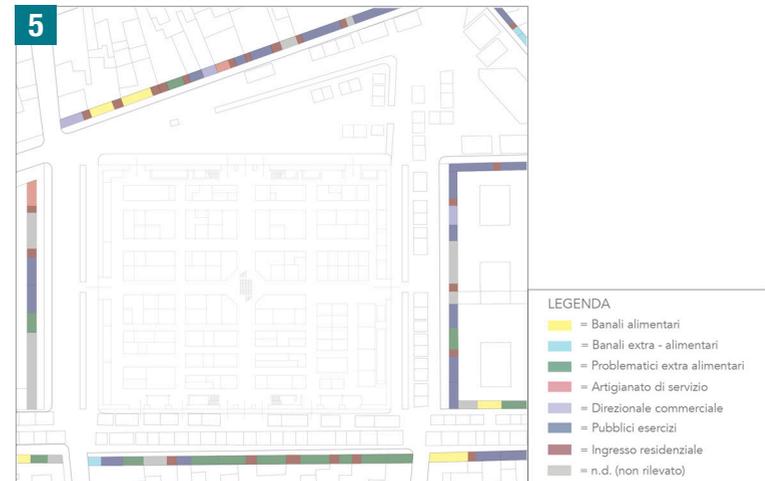
Le attività commerciali della zona sono strettamente legate a quelle interne al mercato. Questo si può vedere per esempio in Via dell'Ariento, che, essendo quotidianamente occupata dal mercato ambulante, propone prodotti di oggettistica e pelletteria ed è affiancata da attività commerciali di tipo extra alimentare.

Le attività presenti lungo il perimetro di Piazza del Mercato Centrale sono invece per la maggior parte pubblici esercizi, in particolare pizzerie, ristoranti e fast food. La zona, nel

complesso, è servita in modo variegato, anche se i negozi si dividono lungo le vie in modo settoriale.

Il successo del Mercato Centrale è dato in gran parte dalla sua struttura. Questa è riuscita ad integrarsi totalmente con il tessuto urbano circostante e a creare una centralità nella città di Firenze. L'architettura del mercato progettata da Giuseppe Mengoni è stata studiata in modo tale che lo spazio interno sia vivibile e utilizzabile come se fosse una vera piazza. Assolutamente innovativa fu la scelta di adottare per la costruzione uno scheletro interamente metallico.

Questo è provvisto di serramenti in lamelle di vetro smerigliato per la chiusura e l'areazione del grande vano centra-



le. Tali scelte tecnologiche rilevano una spiccata sensibilità moderna da parte del progettista e una perfetta padronanza delle tecniche costruttive più avanzate per il tempo.

L'edificio nel suo complesso occupa una superficie di circa 5.000 mq. La chiusura perimetrale inferiore è realizzata, fino all'altezza di 14.5 metri, da un solido muro rivestito in bugnato, al di sopra è stata appoggiata una copertura in ferro. Internamente lo spazio è diviso in tre navate da colonne in ghisa.

La navata centrale, che ha una luce di 30 metri, è più alta rispetto alle laterali ed è coperta da un tetto a due spioventi, mentre quelle laterali sono alte 24 metri e hanno una copertura a padiglione. Il manto di copertura è costituito da ferro e

vetro per i lucernai e da tegole sulle parti cieche.

Una modifica sostanziale che è stata fatta nel tempo è stato l'inserimento nel 1980 di una struttura in ferro per realizzare un secondo piano all'interno del mercato. Le esigenze che indussero l'amministrazione comunale ad effettuare quest'opera furono sostanzialmente logistiche.

Da anni si doveva risolvere il problema dei banchi ortofruticoli che occupavano la piazza, creando difficoltà al traffico della zona, e soprattutto tali modifiche erano volte a migliorare le condizioni di lavoro degli ambulanti stessi.

A tali esigenze si aggiunse la necessità di ripristinare l'agibilità del piano sotterraneo, ritenuto da tempo non idoneo e chiuso al pubblico, e ai tempi utilizzato come pescheria.

fig. 19 Archea Associati (2014), *Mercato Centrale San Lorenzo*, Firenze



### 2.3.4 IL MERCATO LES ENCANT, BARCELLONA

Plaça de les Glòries Catalanes fino al 1700 rimase allo stato di pianura fertile, poiché essendo molto distante dal centro storico della città non risultava ad essere un terreno favorevole tale da permettere l'insediamento abitativo.

Una svolta decisiva ci fu nel 1850 quando la “Compañía de Caminos de Hierro del Norte” decise di realizzare in quello spazio la linea ferroviaria Barcellona-Granollès. Questo fu un grande traguardo per la zona, poiché alla costruzione della tratta ferroviaria corrispose lo sviluppo urbano dell'intorno.

Nel 1859 l'ingegnere Ildefons Cerdà concepì un piano urbanistico di espansione per Barcellona e identificò Plaça de les Glories Catalanes come futuro polo della città. L'importanza di questo spazio urbano era data dal fatto che in questo punto andavano ad incrociarsi tre fondamentali assi urbani: Avinguda Diagonal, Avinguda Meridiana e Gran Via de les Corts Catalanes. Nel disegnare il piano urbanistico, Cerdà si scontrò con l'impossibilità di applicare la sua griglia ortogonale a quest'area e dovette trovare una soluzione alternativa.

Nel 1900 l'urbanista francese Léon Jaussely propose lo spostamento del municipio e di altre strutture nella piazza, ma tale piano ambizioso non venne eseguito. Neppure l'idea dell'architetto Josep Piug Glorie di posizionare i padiglioni del futuro Expo Internazionale del 1929

nell'ampio vuoto urbano fu approvata.

Il Comune sviluppò un piano urbanistico nel 1919 per ripulire e sviluppare i quartieri periferici della città. I lavori di sistemazione della zona iniziarono dieci anni dopo, quando il mercato Les Encants venne trasferito nei pressi della piazza. Da allora questo mercato è diventato una peculiarità della piazza e parte integrante di essa.

La forma odierna della piazza nasce da un recente progetto che mira a risolvere nel miglior modo la gestione dei flussi. Si pone come obiettivo principale quello di ampliare il più possibile le aree verdi. Il quartiere è stato notevolmente rivalutato anche grazie all'inserimento di progetti architettonici di notevole rilevanza, come la Torre Agbar, il Museo del Disseny e il Centro Culturale La Farineria del Clot.

Il nuovo progetto di ristrutturazione e modernizzazione per lo storico mercato delle pulci di Barcellona è stato realizzato dallo studio di architettura B720.

Il progetto mantiene le caratteristiche del mercato tradizionale, offrendo allo stesso tempo uno spazio coperto e funzionale, oltre che a divenire segno di riconoscibilità del mercato stesso. L'inserimento di una copertura priva di chiusure perimetrali rispetta il tratto distintivo di open-air market e offre la possibilità di svolgere le attività commerciali anche in situazioni climatiche sfavorevoli, come in caso di precipitazioni o eccessivo irraggiamento solare.



vità per questo mercato, poiché precedentemente tutti gli espositori disponevano la loro merce su strutture mobili che a fine esercizio venivano smontate.

Sono stati introdotti inoltre alcuni servizi tra cui uffici, aree attrezzate con armadietti per il deposito, uno spazio multiuso di 400 mq e una zona gioco dedicata ai bambini. L'inserimento di questi nuovi servizi complementari al mercato rende la struttura più frequentata e aperta a maggiori opportunità.

Le attività commerciali presenti all'interno della struttura sono circa 283 e propongono unicamente prodotti extra alimentari. Sono presenti alcuni esercizi pubblici come bar,

fig. 21 Area per le aste, *Mercato Les Encant*, Barcellona

fig. 22 Attività commerciali in box fissi, *Mercato Les Encant*, Barcellona

tab. 6 Analisi merceologica del piano terra

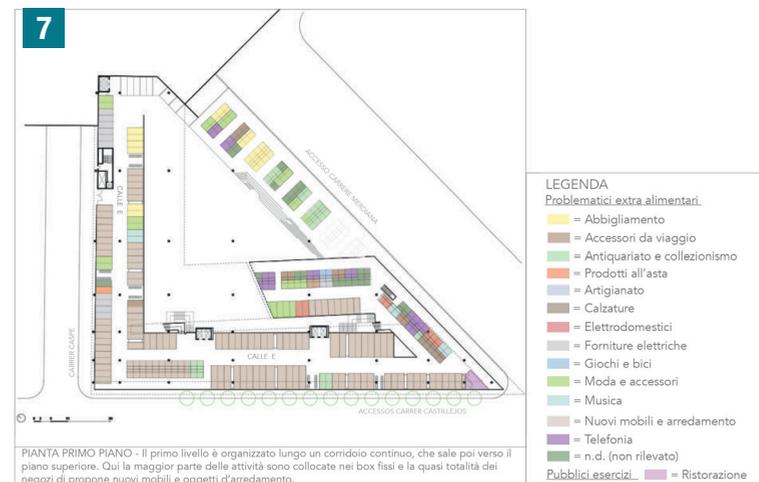
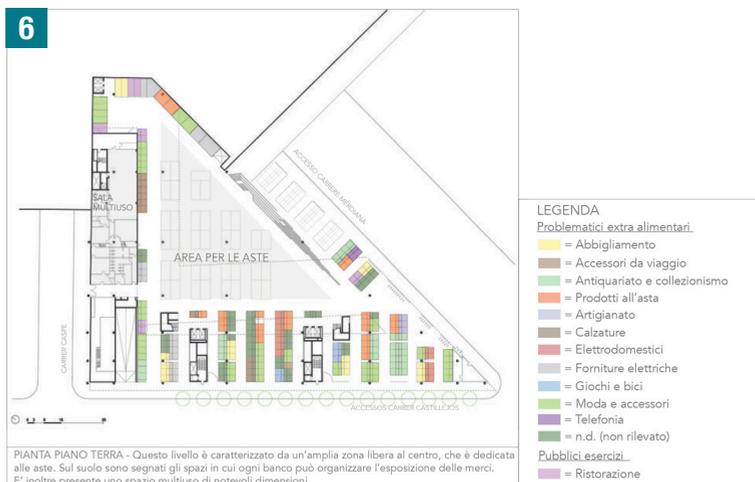
tab. 7 Analisi merceologica del piano primo

Fonte: <http://www.encantbcn.com/>

spazi street food e un ristorante, per poter pranzare all'interno del mercato e favorire l'afflusso di users anche durante gli orari di pausa.

La nuova struttura ha aumentato il numero delle postazioni per i commercianti, per un totale di 73 posti e si è rilevato un aumento del flusso di persone da 90.000 a 150.000. Tali dati testimoniano il ruolo di rigeneratore sociale e danno la possibilità alle piccole e medie imprese di trovare lavoro.

I prodotti che si possono trovare in questo mercato sono di vario genere; si passa dall'abbigliamento all'elettronica, fino al arrivare ai giochi per bambini. Un carattere che ha da sempre distinto questo mercato è la varietà di prodotti usati,



vintage e di antiquariato. Il costo della merce è facilmente accessibile, in particolar modo i prodotti messi all'asta possono essere acquistati a basso prezzo.

Dall'analisi delle attività commerciali presenti in prossimità del mercato si evince come nella zona ci sia una scarsa

presenza di servizi commerciali.

Ciò è dimostrato anche dal fatto che gli isolati circostanti Les Encants siano adibiti a verde pubblico o siano destinate a strutture singolari come il Teatro Nazionale, il Museo Dissey e la Torre Agbar.

fig. 23 B720 Arquitectos (2013), *Mercato Les Encant*, Barcellona

23



### 2.3.5 IL MERCATO TORVEHALLERNE, COPENHAGEN

Israels Plads è collocata ai margini del centro storico di Copenhagen, nel distretto di Indre By. Questa grande piazza è stata realizzata intorno alla metà del 1800, in seguito all'eliminazione delle mura di fortificazione che perimetravano il centro storico.

Copenhagen è da sempre riconosciuta come un importante fulcro commerciale, in particolare per ciò che concerne le attività portuali. Questa città, nonostante le sue piccole dimensioni, era considerata una località particolarmente ricca e potente.

Essendo una città murata, l'ingresso e l'uscita dalla città avvenivano attraverso quattro porte: Vesterport, Norrerport, Osterport e Amagerport.

Israel Plads venne collocata in prossimità dell'ex porta di Norrerport, che divenne un importante centro per la mobilità cittadina in seguito al posizionamento di una delle maggiori stazioni della città. La piazza divenne un luogo di passaggio, ma allo stesso tempo rimase vicina al centro storico e commerciale.

Vista la sua collocazione strategica verso la fine del 1800 venne occupata per realizzare un grande mercato alimentare specializzato in prodotti alimentari venduti all'ingrosso e prese il nome di Gronttorvet. Inizialmente il mercato occupava solo l'area corrispondente alla piazza, ma con il tempo

venne inglobato anche l'isolato a Nord, compreso tra Frederiksborggade e Vendersgade.

Non era facile per i commercianti raggiungere il centro cittadino con mezzi ingombranti e il mercato creava congestione alla viabilità della zona. Per questi motivi nel 1958 il mercato di Grottorvet si trasferì a Valby, una località nella periferia di Copenhagen, in una struttura che è tutt'ora in funzione.

Lo spazio di Israel Plads rimase di conseguenza in parte adibito a spazio pubblico e il restante isolato fu occupato da una pompa di benzina affiancata da parcheggi, fino a quando nel 1997 l'architetto danese Hans Peter Hagens formulò una proposta di progetto per la realizzazione di un mercato coperto. Questa proposta era mossa dall'intento di riattivare le potenzialità di uno spazio che per anni aveva rappresentato un luogo d'incontro per i cittadini della zona e non solo.

Per realizzare questo progetto Hagens collaborò con la Copenhagen Torvelaug, un'associazione fondata nel 1998 appositamente per il progetto del mercato di Torvehallerne. L'appoggio dei cittadini per questo progetto fu molto importante, poiché le numerose difficoltà burocratiche resero l'approvazione comunale particolarmente difficile.

Il mercato di Torvehallerne oggi occupa l'intero isolato a Nord di Israels Plads ed è composto da due grandi padiglioni in vetro e acciaio, all'interno dei quali prende vita il mercato coperto, mentre lo spazio che divide questi due volumi è occupato dai banchi all'aperto.

Il complesso mercatale è stato appositamente progettato per far sì che si crei una connessione tra spazi interni ed esterni. Le strutture di copertura e tamponamento sono costituite infatti da materiali leggeri e trasparenti in vetro che permettono un diretto contatto con l'esterno, in modo da rendere questo confine sempre più labile.

Questa connessione tra il mercato e la piazza è stata ulteriormente messa in evidenza attraverso l'innesto di un'alberatura che segue la stessa griglia delle colonne interne ai padiglioni.

Il complesso mercatale rimane aperto tutti i giorni dell'anno, dalle 10.00 alle 19.00. Sono proposti prodotti alimentari di tipo locale e internazionale. La maggior parte dei banchi oltre ad avere una parte dedicata alla vendita, ha anche uno spazio per la ristorazione con degli annessi tavoli per i clienti. La qualità, la varietà e la freschezza dei prodotti rappresentano i principi fondamentali seguiti dai commercianti.

Fare la spesa in questo mercato garantisce una qualità dei prodotti molto più elevata rispetto a un semplice supermercato. I prezzi dei prodotti sono medio-alti, mentre le varie aree di ristorazione presenti propongono i loro piatti tipici a prezzi inferiori rispetto a quelli riscontrabili nell'attività esterna.

Torvehallerne è considerato un mercato di quartiere, anche se è abitualmente frequentato da un ampio target di utenti grazie alla particolarità e alla diversità dei prodotti proposti,



fig. 24 Ortofoto del Mercato Torvehallerne, Copenhagen

fig. 25 Stand di prodotti biologici, *Mercato Torvehallerne*, Copenhagen

fig. 26 Vista interna al padiglione 1, *Mercato Torvehallerne*, Copenhagen

tab. 8 Analisi merceologica del piano terra

tab. 9 Analisi delle attività commerciali adiacenti al mercato

Fonte: <http://www.unmercato.dk/>

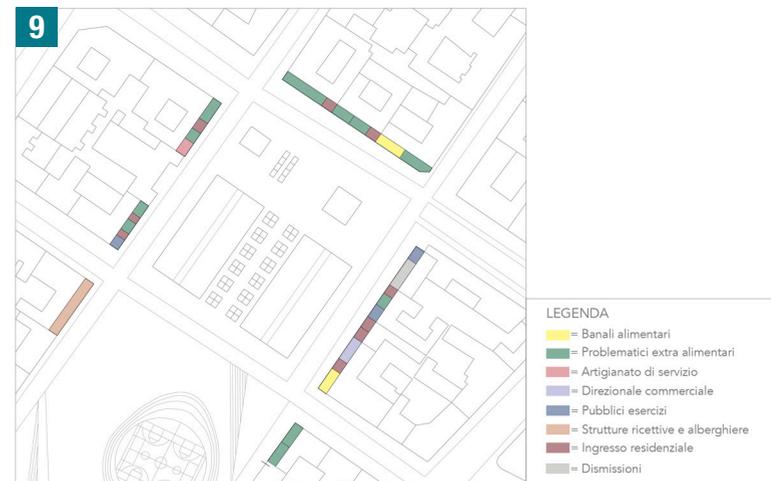
creando un nuovo punto d'interesse nella zona di Norreport.

Il padiglione numero 1 è stato posizionato nell'area ovest della piazza. Vi si accede attraverso quattro ingressi, posizionati in asse su ogni lato del volume. I percorsi interni sono ben organizzati con un corridoio di dimensioni maggiori che attraversa il padiglione per tutta la sua lunghezza e passaggi secondari tra gli espositori. Questo padiglione ha un collegamento interno con un piano interrato, utilizzato solo dal personale della struttura e adibito a deposito.

La maggior parte dei banchi propone prodotti alimentari freschi come pesce, carne, vino e formaggi mentre alcuni propongono principalmente oggettistica da cucina. Questo

blocco del mercato raggiunge il picco di utenti soprattutto nel tardo pomeriggio, quando molti visitatori si recano qui per l'ora dell'aperitivo, visto le varie degustazioni di vini e formaggi proposte.

Il secondo volume del mercato è posizionato in prossimità della fermata della metropolitana, che conduce direttamente alla stazione di Norreport. Questo padiglione è connesso strutturalmente a un altro volume, che fa sempre parte del mercato, ma è occupato interamente da una sola attività di ristorazione. Tale attività, denominata "Un Mercato", propone piatti alla carta particolarmente ricercati e preparati da chef italiani.



Gli stand interni al padiglione propongono principalmente prodotti di panetteria, pasticceria e piatti già pronti. Per questo motivo durante le ore di pausa pranzo c'è un notevole afflusso di utenti.

I prezzi sono accessibili e la qualità dei prodotti è verificabile sul momento, assaggiando le proposte delle aree di ristorazione annesse. I banchi di panetteria collocati in prossimità dell'ingresso hanno disposto delle sedute per i clienti anche esternamente alla struttura. Questi spazi di seduta all'aperto vengono principalmente utilizzati nel periodo estivo, rendendo la piazza particolarmente frequentata.

Il mercato scoperto di Torvehallerne è posizionato nell'area libera tra i due padiglioni e si distribuisce in parte anche davanti all'ingresso del primo volume.

La maggior parte dei banchi presenti propone prodotti ortofrutticoli e floreali. Le dimensioni dei banchi sono inferiori rispetto a quelle degli stand interni e per questo motivo anche il costo dell'affitto del posto vendita è minore.

Il mercato all'aperto permette anche ai piccoli commercianti di affittare un posto vendita in forma temporanea, dalle due settimane a qualche mese, permettendo una continua rotazione dei punti vendita. I commercianti esterni possono scegliere di esporre la propria merce in varie strutture utilizzando:

- una semplice copertura smontabile;
- una struttura fissa;
- il proprio mezzo di trasporto delle merci direttamente nello spazio affittato per la vendita.

fig. 27 Arkitekturværkstedet (2011), Mercato Torvehallerne, Copenhagen

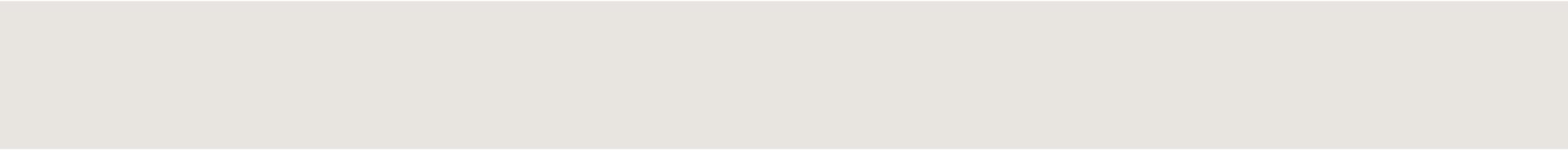
27



A grayscale collage of construction cranes and building silhouettes against a cloudy sky. The image features multiple overlapping images of cranes and building outlines, creating a sense of depth and activity. The background is filled with soft, white clouds.

**3.**

## L'EVOLUZIONE DEL CONTESTO LEGISLATIVO IN ITALIA



### 3.1 Il sistema del commercio italiano: regole, attori, scenari

#### 3.1.1 COMMERCIO E URBANISTICA

Il Decreto Legislativo 31 marzo 1998, n. 114 “*Riforma della disciplina relativa al settore del commercio*”, a norma dell’articolo 4, comma 4, della legge 15 marzo 1997, n. 59 ha riordinato l’intero ambito delle attività commerciali. All’art. 4 vengono definite le strutture di vendita in tre distinte tipologie secondo le seguenti superfici di vendita (si intende l’area destinata alla vendita, compresa quella occupata da banchi, scaffalature e simili ad esclusione di quella destinata a magazzini, depositi, locali di lavorazione, uffici e servizi).

Viene inoltre definito il centro commerciale come una media o una grande struttura di vendita nella quale più esercizi commerciali sono inseriti in una struttura a destinazione specifica e usufruiscono di infrastrutture comuni e spazi di

servizio gestiti unitariamente. In questo caso per superficie di vendita di un centro commerciale si intende quella risultante dalla somma delle superfici di vendita degli esercizi in esso presenti, compreso gli esercizi di vicinato. Scorrendo il testo di legge si possono notare numerosi punti in cui la normativa dialoga con la pianificazione territoriale demandando alla legislazione regionale il compito di dettare norme per l’attuazione di quanto previsto.

L’art. 6, comma 1, affida alle Regioni il compito di definire gli indirizzi generali per l’**insediamento delle attività commerciali**, perseguendo i seguenti obiettivi:

- rendere compatibile l’impatto territoriale e ambientale degli insediamenti commerciali con particolare riguardo a fattori quali la mobilità, il traffico e l’inquinamento;
- valorizzare la funzione commerciale al fine della riqualificazione del tessuto urbano, in particolare per quanto riguarda i quartieri urbani degradati al fine di ricostituire un ambiente idoneo allo sviluppo del commercio;
- salvaguardare e riqualificare i centri storici anche attraverso il mantenimento delle caratteristiche morfologiche degli insediamenti e il rispetto dei vincoli relativi alla tutela del patrimonio artistico ed ambientale;
- salvaguardare e riqualificare la rete distributiva nelle zone di montagna, rurali ed insulari anche attraverso la creazione di servizi commerciali polifunzionali e al fine di favorire il mantenimento e la ricostituzione del tessuto commerciale;
- favorire gli insediamenti commerciali destinati al recupero delle piccole e medie imprese già operanti sul territorio

interessato, anche al fine di salvaguardare i livelli occupazionali reali e con facoltà di prevedere a tale fine forme di incentivazione.

Sempre nello stesso articolo, al comma 2, si affida alle Regioni il compito di fissare i **criteri di programmazione urbanistica** riferiti al settore commerciale, affinché tramite gli strumenti urbanistici comunali siano individuati:

- le aree da destinare agli insediamenti commerciali, in particolare, quelle nelle quali consentire gli insediamenti di medie e grandi strutture di vendita al dettaglio;
- i limiti ai quali sono sottoposti gli insediamenti commerciali in relazione alla tutela dei beni artistici, culturali e ambientali, nonché dell'arredo urbano, ai quali sono sottoposte le imprese commerciali nei centri storici e nelle località di particolare interesse artistico e naturale;
- i vincoli di natura urbanistica ed in particolare quelli inerenti la disponibilità di spazi pubblici o di uso pubblico e le quantità minime di spazi per parcheggi, relativi alle diverse strutture di vendita.

Al comma 3, art. 6, si precisa che le Regioni, nel definire gli indirizzi generali di cui al comma 1, devono tenere conto principalmente delle caratteristiche dei seguenti **ambiti territoriali**:

- i centri storici, al fine di salvaguardare e qualificare la presenza delle attività commerciali e artigianali in grado di svolgere un servizio di vicinato, di tutelare gli esercizi aventi

valore storico e artistico ed evitare il processo di espulsione delle attività commerciali e artigianali;

- i centri di minore consistenza demografica al fine di svilupparne il tessuto economico-sociale anche attraverso il miglioramento delle reti infrastrutturali ed in particolare dei collegamenti viari.

L'attenzione che il D. Lgs. richiede alle Regioni nei confronti in particolare dei centri storici nel formulare norme sulle attività commerciali, prosegue all'art. 10 laddove al comma 1 si prescrive che la Regione debba prevedere disposizioni per consentire una equilibrata e graduale **evoluzione delle imprese esistenti** nelle aree urbane durante la fase di prima applicazione del nuovo regime amministrativo. In particolare, prevede:

- per i comuni, le frazioni e le altre aree con popolazione inferiore a 3.000 abitanti la facoltà di svolgere congiuntamente in un solo esercizio, oltre all'attività commerciale, altri servizi di particolare interesse per la collettività, eventualmente in convenzione con soggetti pubblici o privati. Per tali esercizi gli enti locali possono stabilire particolari agevolazioni, fino alla esenzione, per i tributi di loro competenza;
- per centri storici, aree o edifici aventi valore storico, archeologico, artistico e ambientale, l'attribuzione di maggiori poteri ai comuni relativamente alla localizzazione e alla apertura degli esercizi di vendita, in particolare al fine di rendere compatibili i servizi commerciali con le funzioni territoriali in ordine alla viabilità, alla mobilità dei consumatori

e all'arredo urbano, utilizzando anche specifiche misure di agevolazione tributaria e di sostegno finanziario.

### 3.1.2 AUTONOMIA LOCALE E RAPPORTO CON LO STATO

Con la Legge Costituzionale n. 3 del 18 ottobre 2001 viene riformata la parte della Costituzione riguardante il sistema delle Autonomie Locali e dei rapporti con lo Stato. Sono da mettere in evidenza: la nuova struttura istituzionale, la ripartizione della potestà legislativa e amministrativa, lo schema di finanziamento e i rapporti finanziari tra enti, la possibilità di forme di autonomia differenziata per le Regioni a Statuto Ordinario, l'abrogazione dei controlli preventivi sugli atti delle Regioni.

Quanto alla organizzazione istituzionale, il nuovo testo dell'articolo 114 indica che la Repubblica è costituita da strutture paritetiche, senza distinzione tra livelli gerarchici: Comuni, Province, Città metropolitane, Regioni e Stato. La rilevanza del nuovo orientamento federalista si manifesta nell'enunciazione delle materie di competenza esclusiva, che pone implicitamente come più rilevante la competenza regionale rispetto a quella statale.

Il comma attribuisce alle Regioni la potestà legislativa residuale, cioè relativamente a ogni materia non espressamente riservata allo Stato. Si può, dunque, ritenere che l'articolo 23 della Costituzione, concernente il principio di legalità, sia ora da interpretare nel senso di una riserva di legge sia statale

che regionale.

Secondo il principio di sussidiarietà, che attribuisce le funzioni al livello "più basso" di governo, l'ambito regionale, con la riforma, è divenuto quello legislativamente più rilevante, mentre ai Comuni (articolo 118) spettano le funzioni amministrative. Al tempo stesso è espressamente riconosciuta l'importanza di un livello "superiore", proprio dell'ordinamento comunitario e degli obblighi internazionali (articolo 117, comma 1).

Sulla base dell'articolo 120, inoltre, il Governo può sostituirsi agli organi degli altri livelli, in caso di mancato rispetto di norme e trattati internazionali o della normativa comunitaria, o a tutela dell'unità giuridica ed economica del paese. Il concetto di equiparazione tra i livelli, statale e regionale, di potestà legislativa viene ribadito anche dal nuovo testo dell'articolo 127, in cui si dispone che sia il Governo sia la Regione possono promuovere la questione di legittimità (rispetto alle competenze costituzionalmente loro assegnate) dinanzi alla Corte Costituzionale. Nel vecchio testo ciò era consentito unicamente al Governo, tramite la figura del Commissario governativo.

### 3.1.3 RILANCIO ECONOMICO E SOCIALE

La Legge 248 del 4 agosto 2006, più nota come *Decreto Bersani*, riguarda l'attuazione delle liberalizzazioni. Le misure contenute nella Legge hanno lo scopo di rendere più dinamico il mercato, tutelare i consumatori (abbattendo i privilegi

10

TIPOLOGIE	DESCRIZIONE
<b>Esercizi di vicinato</b>	Esercizi commerciali aventi superficie di vendita non superiore a 150 mq nei comuni con meno di 10.000 abitanti e non superiore ai 250 mq nei comuni con più di 10.000 abitanti.
<b>Medie strutture di vendita</b>	Esercizi commerciali aventi superficie tra 151 e 1.500 mq nei comuni con meno di 10.000 abitanti e quelli aventi superficie tra 251 e 2.500 mq nei comuni con più di 10.000 abitanti.
<b>Grandi Strutture di Vendita</b>	Esercizi commerciali aventi superficie di vendita superiore a 1.500 mq nei Comuni con meno di 10.000 abitanti e superiore a 2.500 mq nei Comuni con più di 10.000 abitanti. Fanno parte di questa tipologia i centri commerciali e tutti i casi in cui una o più grandi superfici costituiscano una struttura aggregata integrata con le altre tipologie di esercizi commerciali.
<b>Centro Commerciale</b>	Per centro commerciale si intende una media o grande struttura di vendita nella quale più esercizi commerciali sono inseriti in una struttura a destinazione specifica e usufruiscono di infrastrutture comuni e spazi di servizio gestiti unitariamente. Per superficie di vendita di un centro commerciale si intende quella risultante dalla somma delle superfici di vendita degli esercizi al dettaglio in esso presenti.
<b>Commercio al dettaglio</b>	L'attività svolta da chiunque professionalmente acquista merci a nome e per conto proprio e la rivende su area privata in sede fissa o mediante altre forme di distribuzione, direttamente al consumatore finale.
<b>Commercio all'ingrosso</b>	Per commercio all'ingrosso si intende l'attività svolta da chiunque professionalmente acquista merci in nome e per conto proprio e le rivende ad altri commercianti (grossisti, dettaglianti, esercenti pubblici), o ad utilizzatori professionali (industrie, aziende artigiane) o ad altri utilizzatori in grande (collegi, enti pubblici o privati, ospedali). Non sono commercianti all'ingrosso coloro che vendono direttamente a privati consumatori o rivendono occasionalmente merci precedentemente acquistate ovvero vendono a chiunque beni di propria produzione.
<b>Superficie di Vendita</b>	Negli esercizi di vendita su area privata è l'area destinata alla vendita, compresa quella occupata da banchi, scaffalature e simili con esclusione della superficie destinata a magazzini, depositi, locali di lavorazione, uffici e servizi, aree a disposizione dei consumatori (quali gallerie, scale mobili, ascensori, nastri trasportatori, aree di sosta degli automezzi, anche se coperte ed i relativi corselli di manovra). L'area di vendita del singolo esercizio commerciale è circoscritta, separata e distinta da quella degli eventuali altri esercizi commerciali, anche se contigui.
<b>GLA (Gross Leasable Area)</b>	Superficie lorda commercializzabile o "superficie a disposizione degli operatori a titolo di proprietà o altro titolo di godimento non gratuito per l'esercizio della propria attività di vendita o di servizio" (Minindustria). Nella prassi di commercializzazione del mercato immobiliare retail (per la definizione degli accordi locativi e transattivi), si intende la superficie lorda costruita affittabile o vendibile. Essa rappresenta la superficie compresa entro il filo esterno dei muri perimetrali del fabbricato o, per più unità distinte, entro la mezzera delle pareti confinanti con soggetti terzi. La GLA non comprende spazi, parcheggi e servizi comuni, verde e sistemazioni esterne, collegamenti verticali (ascensori, montacarichi, tapis-roulant), atri di ingresso, locali tecnici. I parcheggi pertinenziali vengono commercializzati (locati o venduti) a corpo e non a misura.

tab. 10 Tipologie commerciali e definizioni introdotte dalla Riforma del commercio e dalla Regione Lombardia

Fonte: Decreto Legislativo 31 marzo 1998, n. 114 "Riforma della disciplina relativa al settore del commercio", G.U. n. 95 del 24 aprile 1998.

di alcune categorie sociali e aumentando la concorrenza in quei settori) e, in secondo luogo, di agevolare la lotta all'evasione fiscale.

Il *Decreto Bersani* rappresenta una delle iniziative legislative volte a promuovere ed ottenere la modernizzazione dello Stato, al fine di rendere l'Italia maggiormente competitiva in un contesto, quello dei paesi più sviluppati, in continua evoluzione. Infatti con il varo del pacchetto di liberalizzazioni si è voluta dare una svolta alle sempre più rigide impalcature di regole, vincoli e restrizioni allo sviluppo economico e imprenditoriale.

La Legge 248/2006 si compone principalmente di quattro Titoli che racchiudono 69 articoli. Nel Titolo I, sono contenute le disposizioni riguardanti l'ambito commerciale, in particolare l'articolo 3 "*Tutela della concorrenza nella distribuzione commerciale*" detta una serie di norme sul rispetto della concorrenza in ambito commerciale.

Per legittimare tutto ciò, lo Stato italiano ha fatto appello a due **esigenze**:

- rispettare le disposizioni dell'ordinamento comunitario in materia di tutela della concorrenza e libera circolazione delle merci e dei servizi;
- assicurare ai consumatori finali un livello minimo e uniforme di condizioni di accessibilità all'acquisto di prodotti e servizi sul territorio nazionale.

Si è quindi ritenuto importante definire anzitutto un quadro di riferimento per eliminare quella parte di legislazione nazionale incompatibile con un regime concorrenziale, nonché impedire l'affermarsi di una legislazione regionale che possa pregiudicare gli interessi per un corretto e uniforme funzionamento del mercato.

L'articolo 3 prescrive come le attività commerciali e di somministrazione di alimenti e bevande, debbano essere svolte senza i seguenti **limiti e prescrizioni**.

Non è necessario il possesso di requisiti professionali soggettivi per l'esercizio di attività commerciali o l'iscrizione ai registri abilitanti, fatti salvi quelli riguardanti il settore alimentare e della somministrazione degli alimenti e delle bevande.

È necessario:

- il rispetto di distanze minime obbligatorie tra attività commerciali appartenenti alla medesima tipologia di esercizio, per impedire che l'accesso al mercato sia condizionato da vincoli posti a tutela delle rendite di posizione create quando un determinato bacino di utenza è presidiato in esclusiva dall'operatore che è riuscito ad accaparrarsi per primo l'autorizzazione;
- il rispetto di limitazioni quantitative all'assortimento merceologico offerto negli esercizi commerciali, fatta salva la distinzione tra settore alimentare e non alimentare;
- il rispetto di limiti riferiti a quote di mercato predefinite o calcolate sul volume delle vendite a livello territoriale subregionale;

- la fissazione di divieti ad effettuare vendite promozionali, a meno che non siano prescritti dal diritto comunitario;
- l'ottenimento di autorizzazioni preventive e le limitazioni di ordine temporale o quantitativo allo svolgimento di vendite promozionali di prodotti, effettuate all'interno degli esercizi commerciali, tranne che nei periodi immediatamente precedenti i saldi di fine stagione per i medesimi prodotti;
- l'ottenimento di autorizzazioni preventive per il consumo immediato dei prodotti di gastronomia presso l'esercizio di vicinato, utilizzando i locali e gli arredi dell'azienda con l'esclusione del servizio assistito di somministrazione e con l'osservanza delle prescrizioni igienico-sanitarie per concedere la possibilità anche ad attività commerciale alimentare di facilitare il consumo dei propri prodotti rendendo più accogliente e comodo lo spazio di vendita.

### 3.1.4 ATTUAZIONE DIRETTIVA PER I SERVIZI DEL MERCATO INTERNO

La Direttiva dell'Unione Europea 2006/123/CE (*Bolkestein*) mira ad apportare benefici alle imprese e a tutelare i diritti del consumatore, riducendo e in alcuni casi eliminando l'elevato numero di ostacoli burocratici che impediscono ai prestatori di servizi di espandersi oltre i confini nazionali al fine di sfruttare appieno il mercato unico, in un'ottica di maggiore competitività ed equilibrio dei mercati.

La novità introdotta dalla *Bolkestein* è il principio della "libertà di prestare servizio", che prevede il divieto per gli Stati di imporre al prestatore di servizi di un altro Stato membro,

ulteriori requisiti burocratici rispetto a quelli richiesti ai propri operatori, che non siano giustificati da ragioni di pubblica sicurezza, protezione della salute e dell'ambiente.

La Direttiva tende quindi a realizzare l'armonizzazione dei regimi normativi di accesso ed esercizio delle attività di servizi, abbattendo gli ostacoli alla prestazione nel mercato interno. Non vi è nessun dubbio che però questa Direttiva e il conseguente Decreto Legislativo 59/2010 abbiano suscitato molti dubbi e incertezze tra le associazioni dei commercianti, dubbi che però leggendo attentamente il testo e il suo recepimento non sono affatto fondati e giustificati.

Nel Decreto legislativo 59/2010 vengono riportate innanzitutto una serie di definizioni che aiutano a comprendere la materia trattata per indirizzare e dare dei riferimenti certi a coloro che dovranno occuparsi dell'applicazione del Decreto nonché a coloro che dovranno utilizzarlo.

Secondo il Decreto Legislativo 59/2010, l'accesso e l'esercizio delle attività di servizi costituiscono espressione della libertà di iniziativa economica e non possono essere sottoposti a nessun tipo di limitazione non giustificate e discriminatorie, in quanto andrebbero a venire meno i principi fondanti della *Direttiva Bolkestein*, in particolare la libertà di stabilimento, la quale è una delle innovazioni principali della Direttiva.

All'interno del Decreto legislativo 59/2010 vengono definiti alcuni **divieti**, per i quali l'accesso ad una attività non può

essere subordinato ai **requisiti** qui sotto riportati:

- requisito di cittadinanza italiana e/o residenza in Italia per il prestatore, il suo personale, i detentori di capitale sociale o i membri degli organi di direzione e vigilanza;
- divieto di avere stabilimenti in più di uno Stato membro o di essere iscritti nei registri o ruoli di organismi, ordini o associazioni professionali di altri Stati membri;
- restrizioni della libertà, per il prestatore, di scegliere tra essere stabilito a titolo principale o secondario, in particolare l'obbligo per il prestatore, di avere lo stabilimento principale in Italia o restrizioni alla libertà di scegliere tra essere stabilito in forma di rappresentanza, succursale o filiale;
- condizioni di reciprocità con lo Stato membro nel quale il prestatore ha già uno stabilimento, salvo quelle previste in atti comunitari riguardanti l'energia;
- applicazione caso per caso di una verifica di natura economica che subordina il rilascio del titolo autorizzatorio alla prova dell'esistenza di un bisogno economico o di una domanda di mercato, o alla valutazione degli effetti economici potenziali o effettivi dell'attività o alla valutazione dell'adeguatezza dell'attività rispetto agli obiettivi di programmazione economica stabiliti;
- obbligo di presentare, individualmente o con altri, una garanzia finanziaria o di sottoscrivere un'assicurazione presso un prestatore o presso un organismo stabilito in Italia;
- obbligo di essere già stato iscritto per un determinato periodo nei registri italiani o di avere in precedenza esercitato l'attività in Italia per un determinato periodo.

Il comma 1, dell'articolo 1, del D. Lgs. n. 59/2010, stabilisce che le disposizioni del presente decreto si applicano a qualunque attività economica, di carattere imprenditoriale o professionale diretta allo scambio di beni o alla fornitura di altra prestazione anche a carattere intellettuale. All'articolo 2 vengono individuate le attività nei confronti delle quali il decreto non si applica:

- alle attività connesse con l'esercizio di pubblici poteri, quando le stesse implicino una partecipazione diretta e specifica all'esercizio del potere pubblico e alle funzioni che hanno per oggetto la salvaguardia degli interessi generali dello Stato e delle altre collettività pubbliche;
- alla disciplina fiscale delle attività di servizi;
- ai servizi d'interesse economico generale assicurati alla collettività in regime di esclusiva da soggetti pubblici o da soggetti privati, ancorché scelti con procedura ad evidenza pubblica, che operino in luogo e sotto il controllo di un soggetto pubblico.

### 3.1.5 TUTELA DELLA LIBERTA' D'IMPRESA

La legge n. 180/2011 ha introdotto per la prima volta nell'ordinamento giuridico italiano uno "*Statuto delle imprese*". Si tratta di un insieme organico di norme relative all'organizzazione ed al funzionamento dell'impresa e, soprattutto, al rapporto con la pubblica amministrazione. La legge persegue il tentativo ambizioso di ridurre la frammentazione normativa e di riportare ordine e coerenza nel complesso e dispendioso sistema dei controlli amministrativi, partendo dal presuppo-

sto che tali due questioni rappresentino le maggiori criticità del diritto d'impresa.

L'espressione "*Statuto delle imprese*", già a livello terminologico, ben evidenzia la simmetria con lo "*Statuto dei lavoratori*", in vigore fin dal 1970, mettendo in risalto l'ambizione del legislatore di creare un sistema normativo in grado di codificare specularmente le norme fondamentali delle due parti dei processi produttivi.

Gli **obiettivi** espressamente dichiarati nell'art.1 della legge sono:

- dare riconoscimento al contributo fondamentale delle imprese alla crescita dell'occupazione e alla prosperità economica, nonché al riconoscimento dei doveri cui l'imprenditore è tenuto ad attenersi nell'esercizio della propria attività;
- promuovere la costruzione di un quadro normativo nonché di un contesto sociale e culturale volti a favorire lo sviluppo delle imprese anche di carattere familiare;
- rendere più equi i sistemi sanzionatori vigenti connessi agli adempimenti a cui le imprese sono tenute nei confronti della pubblica amministrazione;
- promuovere l'inclusione delle problematiche sociali e delle tematiche ambientali nello svolgimento delle attività delle imprese e nei loro rapporti con le parti sociali;
- favorire l'avvio di nuove imprese, in particolare da parte dei giovani e delle donne;
- valorizzare il potenziale di crescita, di produttività e di innovazione delle imprese, con particolare riferimento alle

piccole e medie imprese;

- favorire la competitività del sistema produttivo nazionale nel contesto europeo e internazionale;
- adeguare l'intervento pubblico e l'attività della pubblica amministrazione alle esigenze delle piccole e medie imprese nei limiti delle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili a legislazione vigente, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

Le finalità sono senza dubbio meritevoli, ma il nodo problematico sta negli strumenti e nella effettiva capacità della norma di operare con efficacia nella realtà materiale, tanto più rispetto agli obiettivi coraggiosi e di sistema che lo Statuto delle imprese si propone di realizzare.

LEGGE	OBIETTIVI/CONCETTI CHIAVE	
<b>Decreto Legislativo 114/1998</b> <b>“Riforma della disciplina relativa al settore del commercio”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Rinnova in maniera consistente l'intero ambito delle attività commerciali</li> <li>□ Tipologie di vendita distinte in 3 tipologie: esercizi di vicinato, medie strutture di vendita, grandi strutture di vendita</li> <li>□ Esercizi di vicinato: fino a 150 mq nei comuni con meno di 10000 abitanti, fino a 250 mq nei comuni con più di 10000 abitanti</li> <li>□ Medie strutture di vendita: da 151 mq a 1500 mq nei comuni con meno di 10000 abitanti, da 251 mq a 2500 mq nei comuni con più di 10000 abitanti</li> <li>□ Grandi strutture di vendita: superiore a 1500 mq nei comuni con meno di 10000 abitanti, superiore a 2500 mq nei comuni con più di 10000 abitanti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Definito anche centro commerciale: non ha come riferimento la superficie di vendita ma la struttura. Si intende una media o una grande struttura di vendita nella quale più esercizi commerciali sono inseriti in una struttura a destinazione specifica e usufruiscono di infrastrutture comuni e spazi di servizio gestiti unitariamente</li> <li>□ Affidati alle regioni i compiti di definire gli indirizzi per l'insediamento delle attività commerciali e di fissare i criteri di programmazione urbanistica per il settore commerciale</li> <li>□ Particolare attenzione per i centri storici</li> </ul>
<b>Legge Costituzionale 3/2001:</b> <b>“Riforma del Titolo V della Costituzione”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Riformata la parte della Costituzione riguardante il sistema delle Autonomie Locali e dei rapporti con lo Stato</li> <li>□ La riforma comporta la revisione degli articoli 114-133 della Carta Costituzionale</li> <li>□ Fondamentale è la ripartizione della potestà legislativa e amministrativa tra Stato e Regioni</li> <li>□ Nuovo articolo 117, elenca una serie di materie di competenza esclusiva dello Stato, un gruppo di materie di competenza concorrente Stato- Regioni ed infine, con una norma a carattere residuale, attribuisce tutte le altre materie non menzionate alla piena potestà regionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Principio di sussidiarietà verticale e orizzontale</li> <li>□ Alcune materie di competenza esclusiva dello Stato: politica estera, sicurezza e difesa dello Stato, norme generali sull'istruzione, giurisdizione,...</li> <li>□ Alcune materie di competenza concorrente Stato-regioni: governo del territorio, porti e aeroporti, tutela e sicurezza del lavoro</li> <li>□ Alcune materie di competenza esclusiva delle regioni (ovvero tutti quei campi non citati nell'elenco delle materie di competenza esclusiva dello Stato): commercio, artigianato, industria, cave, edilizia e urbanistica, risorse idriche</li> </ul>
<b>Legge 248/06: “Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 4 luglio 2006, n. 223, recante disposizioni urgenti per il rilancio economico e sociale, per il contenimento e la razionalizzazione della spesa pubblica, nonché interventi in materia di entrate e di contrasto all'evasione fiscale”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Attuazione di alcune liberalizzazioni</li> <li>□ Rendere più dinamico il mercato, tutelare i consumatori e agevolare la lotta all'evasione fiscale</li> <li>□ Rispettare le disposizioni dell'ordinamento comunitario in materia di tutela della concorrenza e libera circolazione delle merci e dei servizi</li> <li>□ Assicurare ai consumatori finali un livello minimo e uniforme di condizioni di accessibilità all'acquisto di prodotti e servizi sul territorio nazionale</li> <li>□ Iscrizione a registri abilitanti ovvero possesso di requisiti professionali soggettivi per l'esercizio di attività commerciali, fatti salvi quelli riguardanti il settore alimentare e della somministrazione degli alimenti e delle bevande</li> <li>□ Rispetto di distanze minime obbligatorie tra attività commerciali appartenenti alla medesima tipologia di esercizio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Limitazioni quantitative all'assortimento merceologico offerto negli esercizi commerciali, fatta salva la distinzione tra settore alimentare e non alimentare</li> <li>□ Rispetto di limiti riferiti a quote di mercato predefinite o calcolate sul volume delle vendite a livello territoriale sub regionale</li> <li>□ Fissazione di divieti ad effettuare vendite promozionali, a meno che non siano prescritti dal diritto comunitario</li> <li>□ Ottenimento di autorizzazioni preventive e le limitazioni di ordine temporale o quantitativo allo svolgimento di vendite promozionali di prodotti, effettuate all'interno degli esercizi commerciali, tranne che nei periodi immediatamente precedenti i saldi di fine stagione per i medesimi prodotti</li> </ul>
<b>Decreto Legislativo 59/2010:</b> <b>“Recepimento Direttiva Europea 2006/123/CE Bolkestein”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Adozione delle strategie europee in materia di commercio e servizi</li> <li>□ riduzione dell'elevato numero di ostacoli burocratici che impediscono ai prestatori di servizi di espandersi oltre i confini nazionali al fine di sfruttare appieno il mercato unico</li> <li>□ La novità introdotta dalla Bolkestein è il principio della “libertà di prestare servizio”, che prevede il divieto per gli Stati di imporre al prestatore di servizi di un altro Stato membro, ulteriori requisiti burocratici rispetto a quelli richiesti ai propri operatori, che non siano giustificati da ragioni di pubblica sicurezza, protezione della salute e dell'ambiente</li> <li>□ L'accesso e l'esercizio delle attività di servizi costituiscono espressione della libertà di iniziativa economica e non possono essere sottoposti a nessun tipo di limitazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>non giustificate e discriminatorie</li> <li>□ Applicato a qualunque attività economica, di carattere imprenditoriale o professionale, svolta senza vincolo di subordinazione, diretta allo scambio di beni o alla fornitura di altra prestazione anche a carattere intellettuale</li> <li>□ Relativamente all'apertura degli esercizi di vicinato e delle altre forme speciali di vendita al posto della comunicazione è stata prevista la Dichiarazione di Inizio Attività (la cosiddetta DIA, oggi sostituita dalla SCIA) ad efficacia immediata, che consente l'avvio dell'attività contestualmente all'invio della comunicazione al Comune competente per territorio</li> <li>□ L'autorizzazione per il commercio su aree pubbliche (commercio ambulante) potrà essere rilasciata, oltre che a persone fisiche e a società di persone, anche a società di capitali regolarmente costituite o a società cooperative</li> </ul>

tab. 11 Schema riassuntivo delle principali leggi italiane in materia di commercio

Fonte: Pellegrini L., Zanderighi L. (2013), *Il sistema distributivo italiano. Dalla regolazione al mercato*, Il Mulino, Bologna.

### 3.2 Un graduale percorso di liberalizzazione

Il tema della liberalizzazione è stato approfondito, a seguire, con i due decreti del Governo Monti, noti come “*Salva Italia*” e “*Cresci Italia*” (D.l. 201/2011, convertito nella Legge 214/2011; D.l. 1/2012, convertito nella Legge 27/2012).

Alcuni principi generali a salvaguardia della concorrenza vengono ribaditi nel primo caso con riferimento specifico alle attività commerciali, nel secondo con un riferimento ancora più generale mettendo in discussione una parte rilevante delle normative regionali sul commercio emanate negli ultimi anni.

Uno degli aspetti interessati è l'accesso al mercato di qualunque impresa commerciale, che diviene condizionato solo dal rispetto delle norme urbanistiche e da una valutazione della loro compatibilità con la tutela della salute, dei lavo-

ratori, dell'ambiente urbano e dei beni culturali. Non sono più proponibili contingentamenti e limitazioni territoriali, come nel caso dell'autorizzazione di nuovi sviluppi commerciali per cui veniva valutato l'effetto sul sistema distributivo esistente e sull'occupazione, se non nell'ottica di effetti fisiologici ed inevitabili in un'economia di mercato.

In particolare se per le grandi superfici e i centri commerciali pianificati rimane cogente il regime di autorizzazione regionale, è assai dubbio che ciò possa valere per le medie superfici per rispettare il principio di proporzionalità stabilito all'art. 34.

In sintesi, norme regionali coerenti con quanto stabilito dal *Decreto Salva Italia* presuppongono che tutte le attività commerciali, escluse le grandi superfici, siano libere di entrare nel mercato ove trovino disponibilità di aree a esse destinate e nel rispetto di standard urbanistici specifici (in particolare la disponibilità di parcheggi).

Un altro aspetto rilevante, trattato dal *Decreto Salva Italia*, è l'introduzione della piena liberalizzazione degli orari di apertura dei negozi (l'imprenditore può decidere liberamente in quali giorni e per quante ore aprire o chiudere il proprio esercizio commerciale) in un quadro di progressiva apertura del mercato, estendendo la possibilità di aprire o chiudere liberamente l'esercizio commerciale laddove non era consentito.

Secondo i dati raccolti da Nielsen in sei Regioni del Cen-

tro-Nord nel periodo dal 6 febbraio al 4 marzo 2012, gli esercizi della Grande Distribuzione alimentare (supermercati e ipermercati) che sono risultati aperti la domenica erano un terzo del totale ed erano i negozi di maggiori dimensioni.

Ciò inevitabilmente ha avuto un effetto sui contenitori commerciali naturali (vie commerciali urbane e centri storici), che più difficilmente sono stati al passo, non tanto, o non solo, perché la disponibilità degli operatori fosse diversa da quelli inseriti in un centro commerciale pianificato, ma per l'assenza, nel primo caso, di una struttura di governance comune in grado di organizzare e gestire l'apertura domenicale.

Dopo alcuni anni dall'entrata in vigore della liberalizzazione degli orari il sistema del commercio nel suo complesso appare assestato e ciascuna formula distributiva ha trovato una propria modalità di gestire le opportunità create dalla Legge "Salva Italia", rispondendo nel modo migliore alle esigenze della propria clientela.

Sono cambiati i comportamenti d'acquisto dei consumatori, che si stanno orientando verso negozi di medie dimensioni rispetto alle superfici più grandi, verso i discount e in particolare verso gli ambulanti, una formula che continua a crescere numericamente. Riesce a sostenere la crisi quel dettaglio tradizionale che si evolve, specializzandosi e aumentando il servizio, anche gestendo nel modo più efficace l'orario di apertura dell'esercizio commerciale.

**Gli effetti della liberalizzazione degli orari** sui consumato-

ri e sulle imprese sono i seguenti:

- I consumatori sono favorevoli alle maggiori aperture domenicali e festive: un fattore di cui bisogna tenere conto nel pensare ad una società più vicina ai bisogni dei cittadini;

Secondo un'indagine condotta da ISPO per Federdistribuzione sta crescendo nel tempo il gradimento dei consumatori nei confronti delle aperture domenicali e festive dei negozi. Se nel dicembre 2012 il 65% della popolazione maggiorenne in Italia era favorevole alle aperture domenicali, questa percentuale è salita al 67% a ottobre 2014. Nel 2014 questo indicatore è all'82% nei giovani (età compresa tra 18 e 24 anni); inoltre il 68% della popolazione maggiorenne - ha fatto negli ultimi 6 mesi acquisti nella giornata domenicale.

- La liberalizzazione degli orari ha portato nella Distribuzione Moderna Organizzata a un maggior livello di salari erogati e a maggiore occupazione;

In base ad una ricerca svolta tra le aziende associate a Federdistribuzione la liberalizzazione degli orari ha incrementato mediamente le ore lavorate del 5%. Estendendo questo risultato all'intero settore della DMO si possono stimare i maggiori salari annui erogati. Parte di queste maggiori ore lavorate è stata coperta con un nuovo personale con 4.200 nuove assunzioni, effettuate con diverse tipologie contrattuali ma in maggioranza attraverso contratti a tempo determinato part-time.

Va inoltre sottolineato che la liberalizzazione degli orari, an-

che laddove non ha portato nuova occupazione, è servita a sostenere quella esistente, minacciata dalla gravità della crisi tutt'ora in corso.

- La liberalizzazione degli orari ha contribuito a sostenere i consumi, che altrimenti avrebbero manifestato una dinamica ancora peggiore di quella testimoniata dall'Istat;

Il 95% delle aziende associate a Federdistribuzione dichiara che le aperture domenicali sono state di sostegno ai fatturati. In alcuni casi del settore non alimentare il contributo delle aperture domenicali è stato valutato nel 2012 intorno al 2% di fatturato aggiuntivo complessivo. Per quanto riguarda il settore alimentare i supermercati e gli ipermercati che hanno aperto la domenica hanno sviluppato, secondo un'indagine Nielsen, vendite superiori dello 0,8% a quelli che invece hanno tenuto chiuso.

Un'altra indagine della Nielsen condotta su un Panel di 9.000 famiglie dà evidenza di come le maggiori opportunità di acquisto nei giorni festivi offerte dalla liberalizzazione degli orari abbia dato la possibilità alle famiglie con maggiori disponibilità economiche di aumentare i propri acquisti. Questi maggiori acquisti, in parte significativa effettuati proprio la domenica, hanno compensato la diminuzione che si è verificata presso le altre famiglie, contribuendo in questo modo ad attenuare gli impatti della crisi sui consumi.

- Gli stessi dettaglianti nella loro maggioranza hanno vissuto la liberalizzazione come un "naturale processo di evolu-

zione sociale" (ciò accade soprattutto nei giovani);

Inoltre secondo l'indagine condotta da ISPO, il 45% dei negozianti apre la domenica, regolarmente o occasionalmente (eventi, manifestazioni, ecc.) e tra chi apre sempre la domenica l'83% dichiara di aver aumentato la clientela, il 90% di averla fidelizzata e l'81% di aver aumentato il fatturato.

Nel dettaglio più tradizionale l'opportunità delle aperture domenicali è stata affrontata con razionalità, cercando di sfruttare l'occasione secondo criteri di economicità d'impresa e di servizio al consumatore. Chi ha maggiore spirito innovativo (i giovani) ha colto l'opportunità, per reagire alla crisi e soddisfare i nuovi bisogni dei consumatori.

- Non è la liberalizzazione degli orari ad avere impatti negativi sulla distribuzione tradizionale, ma è la crisi;

Questo fatto è testimoniato dalla dinamica degli esercizi commerciali nei 3 anni di liberalizzazione degli orari, che ha visto una caduta complessiva dei punti vendita sia del dettaglio tradizionale che della Distribuzione Moderna Organizzata, compensata in gran parte dalle nuove aperture. Unica realtà in costante crescita è quella degli ambulanti.

- Non solo in Italia esiste la liberalizzazione degli orari.

Oltre all'Italia, altri 13 Paesi Membri della UE hanno liberalizzato le aperture domenicali e festive: Svezia e Repubblica Ceca ma anche Irlanda, Portogallo, Ungheria, Lussemburgo, Estonia, Slovenia, Malta, Bulgaria, Croazia, Lituania,

Lettonia. Inoltre Danimarca, Romania e Slovacchia prevedono solo chiusure in alcune festività. Per la Francia possono rimanere aperti la domenica dalle 9.00 alle 13.00 gli esercizi alimentari di qualsiasi dimensione. Inoltre nelle zone turistiche e zone PUCE (*Périmètres d'Usage de Consommation Exceptionnel* nelle agglomerazioni di Parigi, Marsiglia e Lilla) si può aprire tutte le domeniche dalle 9 alle 22. Infine negli altri Paesi europei la tendenza predominante è verso regole che portano maggiore flessibilità, maggiore libertà, maggiori aperture.

### **3.3 Il commercio al dettaglio su area pubblica: una questione problematica**

Il tema del “commercio ambulante”, come si chiamava un tempo, è complesso ora ancora di più, dopo il Decreto Legislativo 59/2010, perché l'autorizzazione per il commercio su aree pubbliche potrà essere rilasciata, oltre che a persone fisiche e a società di persone, anche a società di capitali regolarmente costituite o a società cooperative (art. 70, comma 1), aprendosi alla Grande Distribuzione, con effetti non ancora prevedibili appieno ma di cambiamento radicale.

La disposizione di cui all'art. 28, comma 4, del Decreto Legislativo 114/1998, come modificata, consente ormai al soggetto che intende avviare l'attività di commercio sulle aree pubbliche in forma itinerante di chiedere ed ottenere l'autorizzazione al Comune nel quale intende avviare l'attività.

Può trattarsi del Comune di residenza o di qualsiasi altro comune e resta la facoltà dei soggetti titolari dell'autorizzazione di esercitare l'attività sull'intero territorio nazionale.

Si ricorda che qualora il numero di titoli autorizzatori disponibili per una determinata attività di servizi sia limitato per ragioni legate alla scarsità delle risorse naturali o delle capacità tecniche disponibili, deve essere applicata una procedura di selezione e il titolo autorizzatorio rilasciato ha una durata limitata e non può essere automaticamente rinnovato. Non possono essere accordati vantaggi al prestatore uscente o ad altre persone.

Inoltre, tale programmazione dell'attività commerciale sulle aree pubbliche non può essere vincolata da logiche di equilibrio di mercato ma potrà essere fondata su soli indici di qualità e fruibilità del servizio per garantire la salvaguardia degli interessi coinvolti.

L'art. 70, comma 5, dispone che le conseguenze derivanti dalle nuove disposizioni in materia saranno risolte con provvedimento successivo da assumersi con intesa in sede di Conferenza Unificata. La concessione di posteggio ha durata decennale e, in quasi tutti i casi, le normative regionali prevedono il rinnovo tacito o procedure di selezione con meccanismi di priorità a favore dei soggetti già beneficiari della suddetta concessione.

Emerge la necessità di individuare nuovi criteri di assegnazione ed emanare delle disposizioni transitorie, fissando dei criteri per individuare una durata adeguata delle concessio-

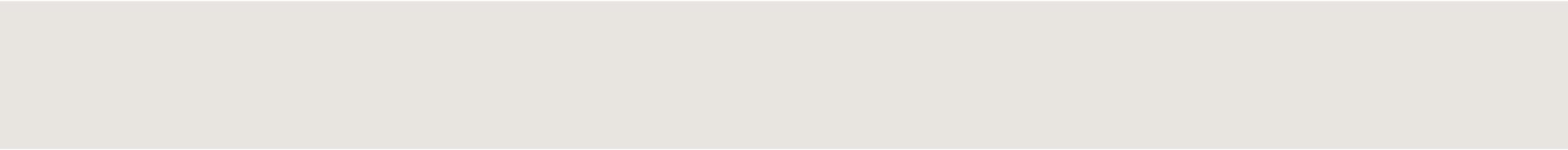
ni, tenendo conto degli investimenti necessari, delle esigenze organizzative dell'impresa e di problematiche di ordine sociale del settore.

Si ritiene che le concessioni in essere alla data di entrata in vigore del Decreto Legislativo sono efficaci fino alla scadenza del termine decennale originario. Le concessioni che scadono nel periodo intercorrente tra la data di entrata in vigore del decreto legislativo e la data di effettiva applicazione delle disposizioni transitorie devono considerarsi prorogabili a semplice richiesta.

Parte II

4.

## IL CENTRO STORICO E LE POLITICHE ATTIVE IN ITALIA



## 4.1 Governance e visioni strategiche: Buone pratiche

### 4.1.1 IL PAESAGGIO COMMERCIALE DEL CENTRO STORICO

Il commercio è uno dei più importanti agenti nella modellazione della struttura e del paesaggio dei centri storici.

Svolge un ruolo complesso, duplice, in quanto è agente sia attivo che reattivo: la vitalità e l'identità del cuore della città sono strettamente legate ai caratteri del tessuto commerciale ma a sua volta quest'ultimo, inevitabilmente, riflette i processi di trasformazione socio-economica che mettono in tensione i contesti locali, determinando fasi di ascesa, stagnazione o declino, alle quali corrispondono mutevoli artico-

lazioni nella geografia dei rapporti tra territori<sup>59</sup>.

Il legame tra commercio e centri storici, in Italia a lungo trascurato, diventa oggetto di crescente attenzione dagli anni Novanta del secolo scorso, in concomitanza con l'intensa trasformazione della rete distributiva consentita, in un primo momento, dall'allentamento dei vincoli della legge 426/1971 che fino ad allora avevano frenato la diffusione delle grandi strutture di vendita e, successivamente, dal loro completo smantellamento per effetto del *Decreto Bersani*<sup>60</sup> che liberalizza il settore commerciale, favorendo una maggiore concorrenza fra piccola e grande distribuzione.

Sulla scia di quanto già avvenuto in altre economie avanzate, si assiste all'inesorabile spinta verso la periferizzazione del commercio, con la moltiplicazione di grandi strutture di vendita introverse che ambiscono al ruolo di nuove centralità della città diffusa. I consolidati assetti distributivi, incardinati sui centri storici, vengono stravolti<sup>61</sup>; la tendenza è dirompente nelle regioni centro-settentrionali ma ormai coinvolge sia pur con minor forza, il resto del paese.

Esposta alla concorrenza dei grandi contenitori localizzati ai

59 Ferrucci L. (2013), *I centri storici delle città tra ricerca di nuove identità e valorizzazione del commercio. L'esperienza di Perugia*, Franco Angeli, Milano.

60 Decreto Legislativo 31 marzo 1998, n. 114 "Riforma della disciplina relativa al settore del commercio", *G.U.* n. 95 del 24 aprile 1998.

61 Bullado E., Buzzetti L. (2001), *La rivoluzione terziaria. Riorganizzazione geografica del commercio*, Artimedia, Trento.

marginii delle città, la rete commerciale dei centri storici ha subito un triplice processo di trasformazione che ha modificato in profondità i caratteri.

Anzitutto, si è verificato lo **snellimento del tessuto commerciale**, in conseguenza della chiusura di molti punti vendita che vedono erosi i propri spazi di mercato. Le più colpite sono le porzioni del centro storico isolate dalla maglia degli assi viari principali.

Il processo, a volte, è parzialmente, controbilanciato dall'ingresso dell'imprenditoria etnica, ma in molti casi l'abbandono dei presidi commerciali è di lunga durata e si accompagna al declino di parti del centro storico nonché, più in generale, al **depotenziamento del grado di centralità** nell'armatura urbana a scala vasta che interessa soprattutto le small towns<sup>62</sup>.

La selezione merceologica, alla ricerca di **nicchie di specializzazione** più al riparo dalla concorrenza delle nuove polarità del commercio, è il secondo evidente processo che ha ridisegnato il sistema distributivo dei centri storici. Gli ambiti centrali delle città sono ormai iper-specializzati nell'offerta di beni problematici, ad alto contenuto simbolico; beni per i quali l'agglomerazione dei punti vendita nei ristretti spazi centrali è un vantaggio perché consente ai consumatori il

confronto fra molte alternative prima di individuare la migliore opzione di acquisto.

Il processo di selezione merceologica è così avanzato da rendere anacronistica l'immagine dei centri storici contrapposti ai poli commerciali periferici, per quanto essa continui ad essere evocata nel dibattito corrente: si è ormai generata una rete di polarità complementari per specializzazione, tra le quali l'eclettico consumatore contemporaneo si muove per i suoi acquisti<sup>63</sup>.

Nei centri storici si è attuato infine un forte **processo di selezione degli operatori**. Sono aumentate le dimensioni medie dei punti vendita, in termini di superfici e di addetti, ma soprattutto è cresciuto il peso dei negozi monomarca, appartenenti a reti dirette (catene) o indirette (franchising), mentre il piccolo commercio indipendente si è notevolmente ridimensionato.

Anche la crisi economica iniziata nel 2008 spinge fuori dal mercato soprattutto i punti vendita autonomi, mentre quelli inseriti in reti della loro capacità di realizzare economie di scala attraverso la centralizzazione di funzioni strategiche legate a logistica e marketing, mostrano una maggiore resilienza.

---

62 Knox P.L., Mayer H. (2009), *Small Town Sustainability: Economic, Social and Environment Innovation*, Birkhauser, Basel.

---

63 Cirelli C. (2007), *Gli spazi del commercio nei processi di trasformazione urbana*, Patron, Bologna.

La combinazione fra la selezione merceologica e quella delle imprese ha effetti dirompenti sul paesaggio dei centri storici: la passata varietà dell'offerta commerciale e il radicamento locale delle imprese cedono il passo alla **crecente omologazione**, con la presenza degli stessi retailers che ripropongono ovunque i medesimi allestimenti. Per molti osservatori a ciò si associa una **perdita dell'anima dei luoghi**, fenomeno preoccupante che dopo aver toccato le città globali, più esposte alla spinte trasformative, si sta estendendo ai centri urbani medi e piccoli<sup>64</sup>.

La simbiosi tra commercio e luogo tende a spezzarsi. Gli edifici storici, gelosamente conservati, diventano involucri per nuove attività che rispondono a logiche globali e sono riluttanti ad un dialogo profondo con i luoghi. Per quanto preoccupante, l'omologazione del paesaggio commerciale dei centri storici è un fenomeno difficile da contrastare. In una situazione di **accreciuta concorrenza**, all'interno di un sistema allargato di polarità, i grandi marchi consentono la rinascita dei centri storici e spesso attivano ingenti flussi, come nel caso dei flagship stores più spettacolari che diventano primarie attrazioni turistiche.

L'omologazione dei paesaggi commerciali ha inoltre due solide radici: riflette il crescente potere della marca nel **con-**

**sumo contemporaneo**<sup>65</sup>, ma anche il mutato rapporto fra industria e distribuzione, con la prima tesa a controllare in modo stringente la funzione distributiva, per assicurarsi un vantaggio competitivo in un mercato con orizzonti globali.

#### 4.1.2 TRA IDENTITA' ARTIFICIALE-NATURALE E SPECIALIZZAZIONE, TRA COMPETIZIONE E COOPERAZIONE

Per un'impresa di distribuzione localizzarsi all'interno di un contesto urbano naturale (ad esempio, centro storico) piuttosto che in un centro commerciale pianificato significa operare all'interno di un contesto spaziale che presenta alcune significative differenze di cui occorre tener conto. Il contesto urbano in cui si sviluppa un'**agglomerazione spontanea di imprese** presenta, infatti, alcune specificità rispetto a quello tipico di un centro commerciale almeno per i seguenti motivi:

- solo in parte può essere privatizzabile (accesso pubblico);
- svolge non solo una funzione commerciale, ma pur in modo differente, anche funzioni residenziali, amministrative, culturali, museali (pluralità di stakeholders);
- il soggetto pubblico concorre a definirne le politiche di sviluppo ed esercita un'azione amministrativa;
- la proprietà immobiliare è costituita da una pluralità di

64 Miani F. (2005), "Tendenze e contraddizioni nel processo di rinnovamento della città storica in Europa", in *Bollettino della Società geografica italiana*, 3, pp. 515-526.

65 Semprini A. (2006), *La marca postmoderna: potere e fragilità della marca nelle società contemporanee*, Franco Angeli, Milano.

soggetti pubblici e privati;

- presenta vincoli di natura architettonica e urbanistica (e più in generale di vincoli di spazio in termini di qualità e di quantità);
- la fornitura di alcuni servizi comuni (pulizia, arredo urbano, sicurezza, trasporto pubblico) dipende da competenze pubbliche diverse e non sempre coordinate fra loro.

### **In che modo un modello di governance può creare valore per le imprese che operano in un'area urbana definita e come tali imprese possono accedervi?**

Un valore che si connota per la presenza di fattori ecologici come la messa in comune di attività funzionali con le capacità di portare a “convergenza” diversi stili commerciali con difformi modelli di commercio urbano, dipendenti dalla cultura e dalle percezioni degli imprenditori residenti. Questi fattori dipenderanno dal livello di specificità percepita e dall'identità dell'area urbana coinvolta a più livelli: dalla via, al quartiere, ad un'area multi- via/multi-quartiere fino all'identità dell'intera città e/o del centro storico.

Meno saranno riconoscibili questi fattori identitari “naturali” e superiore sarà lo squilibrio tra centri emergenti non pianificati e reti/centri integrati pianificati “artificiali”.

Ma è chiaro che a parità di livello identitario - presumibilmente basso - tra le due forme di coordinamento, ossia in presenza di bassi livelli di riconoscibilità per entrambe le forme tenderanno ad assumere valore discriminante i tradizionali fattori di prezzo e di ampiezza dell'offerta erogata, oltre

a consueti fattori di accesso e logistici.

Da qui abbiamo assistito negli ultimi anni ad una rincorsa su due piani per la ricostruzione speculare di queste **identità**:

- il ridisegno dei centri storici alla riscoperta di storie e memorie dimenticate con recuperi urbanistici e commerciali spesso pregiati, accompagnati da un arredo urbano compatibile e una ridefinizione delle regole stesse di accesso alle superfici commerciali, artigianali o residenziali;
- il rilancio delle tradizionali aree commerciali di media e grande superficie, anche nella forma di centri integrati, sotto il profilo della loro qualificazione della loro identità artificiale attraverso l'arredo interno ed esterno, ma soprattutto attraverso la gestione di eventi specifici compatibili oppure per posizionamenti superiori.

In entrambi i casi siamo in presenza di approcci che richiedono un avanzamento rispetto ad approcci tradizionali di pianificazione urbana e/o commerciale per esplorare il valore aggiunto derivante dalla mobilitazione di uno specifico core di fattori e leve identitarie che migliorino i posizionamenti competitivi reciproci delle rispettive reti di riferimento, riducendo le diseconomie dovute a consumi mancati o ridondanti, che tuttavia non sono unicamente riconducibili a specifici costi di transazione differenziali tra le due forme di rete (minore costo commerciale o di accesso, maggiore ampiezza/profondità della gamma), rilevando semmai soprattutto altre fonti di costo come quelli di transizione, quanto alla scarsa capacità di assegnare valori identitari (naturali o

artificiali) allo specifico servizio commerciale erogato.

È attraverso questa lente di ingrandimento sulle relazioni tra fattori specializzativi, localizzativi e identitari che dobbiamo leggere le dinamiche dei diversi modelli emergenti e le loro differenziazioni così come le loro potenziali complementarietà.

#### 4.1.3 VINCOLI E POLITICHE ATTIVE

In Italia l'attenzione ai legami fra commercio e centri storici è piuttosto recente e ciò va ricondotto alla temporalità dei processi di trasformazione della rete distributiva ma anche alla scarsa considerazione per il ruolo attivo svolto dal commercio nella definizione dell'identità dei centri storici.

A lungo è prevalsa la visione del centro storico come bene culturale e contenitore da tutelare con rigidi vincoli, indipendentemente dal contenuto.

Il primo tentativo di avvicinare commercio e centri storici, promuovendo la tutela delle attività radicate nei luoghi, risale alla Legge 426/1971 che consisteva ai comuni di introdurre parziali modifiche alle tabelle merceologiche fissate dal Ministero dell'industria e del commercio, giustificate da esigenze e tradizioni locali.

Il tentativo diventò più esplicito con il d. l. 832/1986 che allo scopo di proteggere le tradizioni commerciali, consentiva sia l'introduzione di nuove tabelle merceologiche, sia soprattutto la puntuale identificazione delle attività incompatibili con i valori culturali dei nuclei storici.

Molte città, a partire da Firenze nel 1987, hanno usato questa norma per ostacolare l'apertura di fast-food e altre attività indesiderabili nei luoghi più prestigiosi del centro storico, dove la conservazione dell'identità, anche a fine turistici, si poneva con maggior urgenza.

Si privilegiò la tutela passiva del commercio, attraverso l'imposizione di vincoli, mentre furono rari tentativi di avviare, all'interno dei piani urbanistici dei primi anni Novanta, riflessioni di più ampio respiro sulle prospettive di trasformazione della rete distributiva dei centri storici<sup>66</sup>.

In questo quadro generale, il decreto Bersani del 1998 introduce un'importante novità, riconoscendo il centro storico come ambito specifico e rilevante nella programmazione della rete distributiva.

La nuova normativa risente dell'evoluzione del dibattito sui centri storici che attribuisce ad essi complessi valori di natura culturale, urbanistica ed economica<sup>67</sup>.

Contenitore e contenuto non sono più separabili e c'è pie-

66 INDIS – Istituto Nazionale Distribuzione e Servizi (2008), *Gli interventi di rivitalizzazione commerciale dei centri storici e delle aree urbane*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.

67 Degrossi L. (2012), "Attività commerciali e tutela dei centri storici. Le scelte strategiche negli ordinamenti regionali", in Lolito P.F., Roselli O., *Il commercio tra regolazione giuridica e rilancio economico*, Giappichelli, Torino.

na consapevolezza di come il commercio sia strettamente legato al centro storico, fino a condizionarne le prospettive evolutive. Di fronte all'incalzante trasformazione della rete distributiva, si pone in modo forte ed esplicito l'obiettivo della salvaguardia delle attività commerciali e artigianali dei centri storici.

### **Quali orientamenti hanno seguito le Regioni, diventate il baricentro della programmazione commerciale, per raggiungere tale obiettivo?**

Fin dalla prima fase post-liberalizzazione, si è determinata una netta contrapposizione fra le Regioni che hanno assunto un approccio liberista e quelle che hanno optato per un governo stringente, subordinando l'ingresso di nuovi operatori nei centri storici ad un ampio ventaglio di vincoli riferiti a merceologie, superfici e destinazione d'uso degli edifici<sup>68</sup>. Questa contrapposizione ricalca piuttosto fedelmente la geografia del processo di modernizzazione della rete distributiva:

- nelle regioni centro-settentrionali, dove il processo è più avanzato, prevale una logica liberista, con le sole eccezioni di Emilia Romagna e Toscana;
- nelle regioni meridionali, dove la struttura commerciale è meno trasformata, dominano gli impianti normativi protezio-

68 Ferrucci L., Porcheddu D. (2002), Centri storici e regolamentazione regionale del commercio in Italia, in *Economia e diritto del terziario*, 3.

nistici.

Al di là della contrapposizione fra logiche liberiste e protezioniste, destinata a stemperarsi per effetto di norme nazionali che hanno ribadito l'obiettivo di liberare la concorrenza, cresce l'interesse per interventi a sostegno della rete commerciale dei centri storici, basati su progetti integrati e sulla partnership fra attori pubblici e privati, in analogia alle esperienze internazionali di Business Improvement District e Town Centre Management<sup>69</sup>.

Progetti di qualificazione urbana, centri commerciali naturali, distretti del commercio, centri integrati di via e altre forme di aggregazione variamente definite a livello regionale, fanno leva su una visione sistemica del commercio dei centri storici e su politiche attive per favorirne l'attrattività in uno scenario di accresciuta concorrenza, prospettando un salto di scala e di finalità rispetto alle associazioni di via già attive in molte città.

69 Moras G., Codato G., Franco E. (2004), *L'approccio integrato alla qualificazione urbana. Modelli e strategie di urbanistica commerciale*, Celid, Torino.

#### 4.1.4 QUESTIONE DI GOVERNANCE

Le politiche di governo del territorio in Italia possono considerarsi come lo sviluppo del modello del Town Centre Management affermatosi in Gran Bretagna, in particolare nell'introduzione della partecipazione attiva di più attori nelle iniziative declinate a seconda del contesto geografico.

Lo stato dell'arte delle politiche di coordinamento locale delle attività economiche è focalizzato su modelli di governance regionale che nascono appunto da Bandi Regionali e che individuano perimetri d'intervento più o meno circoscritti.

L'orientamento verso forme condivise di gestione coordinata degli addensamenti urbani varia infatti a seconda della pratica concreta di sviluppo territoriale locale e sovracomunale e dell'obiettivo di riposizionamento competitivo dei sistemi di offerta urbani, rispetto alle polarità esterne al tessuto urbano, e di valorizzare il potenziale di crescita, di produttività e di innovazione delle imprese.

Le dinamiche evolutive del contesto legislativo e degli obiettivi comunitari sono state di riferimento per l'affermarsi di diverse considerazioni sul tema delle scelte localizzative delle grandi superfici di vendita e della valorizzazione delle strutture interne al tessuto urbano in particolare dei servizi di prossimità.

Con particolare riferimento alle micro, piccole e medie imprese e di favorire la competitività del sistema produttivo

nazionale, nel contesto europeo e internazionale, il modello dei Distretti del Commercio è stato recepito formalmente, a livello nazionale, nel cosiddetto "Statuto delle imprese" che definisce in questo modo l'insieme delle aree produttive e delle iniziative nelle quali i cittadini, le imprese e le formazioni sociali, liberamente aggregati, esercitano il commercio come fattore di valorizzazione di tutte le risorse di cui dispone il territorio<sup>70</sup>.

Nelle politiche attive sul tessuto urbano, come nei Distretti Industriali, a giocare un ruolo determinante è il *genius loci* inteso come la stratificazione di atteggiamenti, pratiche quotidiane, passioni e valori della piccola comunità che rendono il singolo attore consapevole delle criticità del proprio territorio e a farsi propulsore responsabile dello sviluppo distrettuale<sup>71</sup>.

L'intervento coordinato e unitario sul territorio attraverso una pianificazione per cluster<sup>72</sup> consente di agire sulle trasformazioni urbane e di valorizzare le condizioni di contesto, oltre che dei luoghi e dei servizi.

<sup>70</sup> Decreto Legge 11 novembre 2011, n.180, "Norme per la tutela della libertà d'impresa. Statuto delle Imprese", art. 5 comma 1 lett.e., G.U. del 14 novembre 2011, n. 265.

<sup>71</sup> Cresta A. (2008), *Il ruolo della governance nei distretti industriali: un'ipotesi di ricerca e classificazione*, Franco Angeli, Milano.

<sup>72</sup> Sacchi S. (2005), *Distretti, cluster o...? Esperimenti di analisi per le politiche di sviluppo locale*, AUR&S contributi.

12

REGIONE	NOME	OBIETTIVI/CONCETTI CHIAVE
Emilia Romagna	Centri Commerciali Naturali	Interventi locali finalizzati ad attivare processi di rigenerazione e rinnovo commerciale, in un'ottica di unitarietà dell'area o dell'ambito territoriale oggetto di intervento
Lombardia	Distretti Urbani e Diffusi del Commercio	Aree di rilevanza comunale (DUC) o intercomunale (DID) nelle quali cittadini, imprese e realtà sociali libermente aggregati sono in grado di fare del commercio il fattore strategico di integrazione e valorizzazione di tutte le risorse di cui dispone il territorio, per accrescerne l'attrattività, rigenerare il tessuto urbano e sostenere la competitività delle sue polarità commerciali
Piemonte	Distretti Commerciali	Organismo istituzionale ed economico, contenitore degli interessi economici, di promozione, di sviluppo e di governo del territorio. Un nuovo soggetto territoriale operativo che tutela e promuove il commercio di prossimità in tutte le sue forme negli ambiti comunali e sovracomunali di insediamento commerciale
Puglia	Distretti Urbani del Commercio	Organismo che persegue politiche organiche di riqualificazione del commercio per ottimizzare la funzione commerciale e dei servizi ai cittadini. Esso è costituito da operatori economici, pubbliche amministrazioni e altri soggetti interessati, di un ambito territoriale delimitato caratterizzato da un'offerta distributiva integrata ed in grado di esercitare una polarità commerciale almeno locale. L'ambito può avere un'ampiezza intracomunale, comunale o infracomunale.
Toscana	Centri Commerciali Naturali	Luoghi commerciali complessi e non omogenei, sviluppatisi nel tempo anche senza programmazione unitaria, concepiti come spazi unici ove opera un insieme organizzato di esercizi commerciali, esercizi di somministrazione, strutture ricettive, attività artigianali e di servizio, aree mercatali ed eventualmente interati da aree di sosta e di accoglienza e da sistemi di accessibilità comuni.
Sicilia	Centri Commerciali Naturali	Attività terziarie, commerciali, artigiane, turistiche, di servizi ricadenti in un ambito urbano definito che, sotto forma di consorzi, agiscono in rete come soggetti di un'offerta commerciale integrata. Si aggregano e si organizzano per accrescere la capacità attrattiva, e quindi reddituale, delle imprese che ne fanno parte, per riqualificare l'immagine e migliorare la vivibilità della zona in cui operano valorizzandola da un punto di vista commerciale e turistico

tab. 12 Casi di definizione regionale dei sistemi commerciali a gestione unitaria

Fonte: Bruzese A., Tamini L. (2014), *Servizi commerciali e produzioni creative. Sei itinerari nella Milano che cambia*, Bruno Mondadori, Milano.

Un efficace sistema di governance permette inoltre di affrontare un tema cruciale per il tessuto urbano come quello delle dismissioni distribuite all'interno di interi contesti e di individuare le strategie progettuali per avviare i processi di rigenerazione urbana dei distretti.

A tal proposito è d'obbligo individuare gli strumenti da utilizzare per favorire modelli innovativi, nonché l'interazione tra gli attori coinvolti, per superare gli ostacoli allo sviluppo del sistema locale di offerta commerciale, dei servizi e del turismo.

In questa fase, le politiche orientate alla gestione unitaria del commercio urbano non devono solamente coinvolgere l'attore pubblico nel reperimento delle risorse, ma devono riuscire a configurare un modello di governance territoriale, capace di sfruttare il vantaggio competitivo apportato da strategie coerenti con le vocazioni territoriali e commerciali locali.

Il rapporto con l'attore pubblico rappresenta uno degli incipit per lo sviluppo delle progettualità previste, per poi dare origine ad un modello economico autonomo e sostenibile. Negli attuali scenari le risorse pubbliche rappresentano un elemento di razionalizzazione delle strategie che si devono concentrare sui fattori chiave determinanti di ogni singolo contesto urbano, risulta quindi fondamentale la conoscenza frutto di approfondite analisi sul tessuto urbano di riferimento.

Si evince dunque che le progettualità dei distretti devono

coinvolgere le amministrazioni locali in un profondo rapporto di sinergia con gli attori presenti sul territorio in una gestione coordinata e condivisa dei distretti.

Nello scenario italiano le politiche dei distretti vengono promosse dalle Regioni all'interno dei diversi modelli di governance regionale dove risulta che l'attuazione coordinata ed integrata delle politiche condivise, oltre che l'impegno congiunto dei diversi attori coinvolti, rappresenta il vero fattore di posizionamento competitivo dei distretti italiani.

## 4.2 Distretti del Commercio: linee programmatiche in Lombardia

### 4.2.1 CRITERI URBANISTICI PER L'ATTIVITA' DI PIANIFICAZIONE E DI GESTIONE DEGLI ENTI LOCALI IN MATERIA COMMERCIALE

Nel D.G.R. del 21 novembre 2007, numero 8/5913<sup>73</sup>, la Giunta Regionale della Lombardia ha affrontato il tema dei criteri urbanistici per l'attività di pianificazione e di gestione degli Enti Locali in materia commerciale (art. 3, comma 3, l.r. n. 14/99) ed è molto importante, in quanto un'attenta pianificazione dei criteri urbanistici legati al commercio e una legge chiara su queste tematiche possono sicuramente mi-

<sup>73</sup> Regione Lombardia, "Criteri urbanistici per l'attività di pianificazione e gestione degli Enti Locali in materia commerciale", D.G.R. n. 8/5913 del 21 novembre 2007, *BURL* n. 49 del 3 dicembre 2007.

gliorare e aiutare a guidare i cambiamenti e le richieste in materia commerciale.

Gli indirizzi generali per la programmazione urbanistica del settore commerciale evidenziano le profonde interazioni esistenti tra le politiche di sviluppo del settore commerciale e gli strumenti di governo del territorio ai vari livelli istituzionali, sottolineando in particolare come le localizzazioni delle grandi strutture di vendita rappresentino uno degli elementi che più profondamente in questi anni hanno indotto trasformazioni nella realtà socio-economica e territoriale regionale e, pertanto, debbano essere efficacemente indagate, governate e monitorate nelle loro dinamiche.

D'altra parte deve essere riconosciuto che la programmazione del settore commerciale è il risultato della combinazione di un insieme di politiche, delle quali la pianificazione urbanistica, intesa come atto di governo e regolazione dell'uso del territorio, rappresenta una componente indispensabile, ma non esclusiva: *il Programma Triennale delle Opere Pubbliche, il Piano Urbano del Traffico, il Piano dei Tempi e degli Orari*, oltre ai regolamenti in materia di commercio, sono tutti strumenti che, interagendo coerentemente con gli strumenti propri di governo del territorio, devono essere utilizzati per conseguire assetti territoriali ed economico-sociali ottimali ed equilibrati.

Negli indirizzi generali per la corretta pianificazione comunale e gestione degli insediamenti commerciali viene sottolineato come la l.r. 12/05 precisi esplicitamente che i *Piani*

*di Governo del Territorio* debbano determinare le politiche di intervento per la distribuzione commerciale, in coerenza con gli obiettivi quantitativi di sviluppo complessivo del territorio comunale e con le politiche da attuarsi per la mobilità, evidenziando le eventuali scelte aventi rilevanza sovracomunale.

Ai fini dell'individuazione delle aree idonee ad ospitare insediamenti commerciali, gli strumenti urbanistici comunali devono pertanto prevedere una ricognizione della struttura distributiva presente sul territorio comunale integrata da un'analisi di contesto sovracomunale.

Dovranno, inoltre, essere valutati gli aspetti critici esistenti e dovranno essere conseguentemente individuate le più opportune linee di sviluppo urbanistico della rete commerciale locale.

In ogni caso la programmazione degli interventi in ambito commerciale dovrà orientarsi secondo gli **indirizzi** stabiliti nella citata d.c.r. VIII/352 del 13 marzo 2007 prestando particolare attenzione a:

- la minimizzazione del consumo di suolo;
- l'elevata compatibilità ambientale;
- l'adeguatezza del livello di accessibilità e di dotazione di servizi;
- la riqualificazione e il recupero di aree compromesse, e/o degradate collocate in contesti già urbanizzati;
- l'utilizzo dell'attività commerciale come elemento di riqualificazione del tessuto urbano, attraverso l'integrazione col

sistema dei servizi;

- la congruenza delle previsioni urbanistiche con il livello di gerarchia urbana che contraddistingue il Comune;
- la salvaguardia dell'equilibrio tra le diverse tipologie distributive;
- la conservazione e la valorizzazione degli esercizi e delle aree commerciali storiche;
- la qualificazione delle diverse forme di concentrazioni commerciali distretti commerciali urbani presenti in tutto l'ambito comunale.

Le indagini conoscitive di carattere urbanistico e commerciale da predisporre nei PGT dovranno essere articolate con riferimento sia ad un livello di approfondimento sviluppato alla scala della struttura e della dinamica della rete commerciale locale, sia con attenzione al contesto territoriale più ampio in cui il Comune è inserito.

Si richiama peraltro la necessità che ogni Comune, in ragione della consistenza della propria struttura commerciale, delle dinamiche evolutive in atto e delle problematiche esistenti a scala territoriale più ampia, assuma il livello di approfondimento conoscitivo più idoneo a garantire una efficace base di inquadramento delle proprie politiche urbanistiche in materia commerciale.

Per quanto riguarda il **contesto territoriale sovracomunale** risulta necessario, in generale, sviluppare:

- l'indagine sulla rete viaria, sulle caratteristiche dei flussi di traffico e di attraversamento del contesto urbano, sull'ac-

cessibilità ai vari settori urbani che documenti le relazioni con le politiche di sviluppo commerciale da realizzare nel Comune, in particolare per quanto attiene l'incidenza sulla stessa rete dell'indotto derivante dagli insediamenti programmati;

- l'evidenziazione del livello di accessibilità derivante dai servizi pubblici di trasporto;
- la verifica della presenza e dei reciproci influssi di grandi strutture di vendita o di Centri Commerciali Pianificati localizzati o previsti nelle aree di gravitazione degli insediamenti programmati, in caso di ipotesi di previsione di grandi strutture di vendita.

Le scelte che i PGT effettueranno dovranno tener conto ed essere coerenti con le indicazioni contenute nei *Piani Territoriali di Coordinamento Provinciale*, attraverso un processo di acquisizione, interpretazione e declinazione locale delle disposizioni generali ivi contenute.

Per il **contesto urbano comunale** risulta necessario, in generale, sviluppare:

- l'analisi della domanda commerciale comunale mediante appropriate indagini sulla popolazione residente e la popolazione fluttuante, quali turisti, pendolari e simili, sulla relativa composizione (età, condizione socio-economica, composizione professionale e altro) e le relative valutazioni dell'incidenza della componente gravitazionale attratta o rivolta all'esterno del territorio comunale;
- l'analisi dell'offerta globale del settore commerciale riferi-

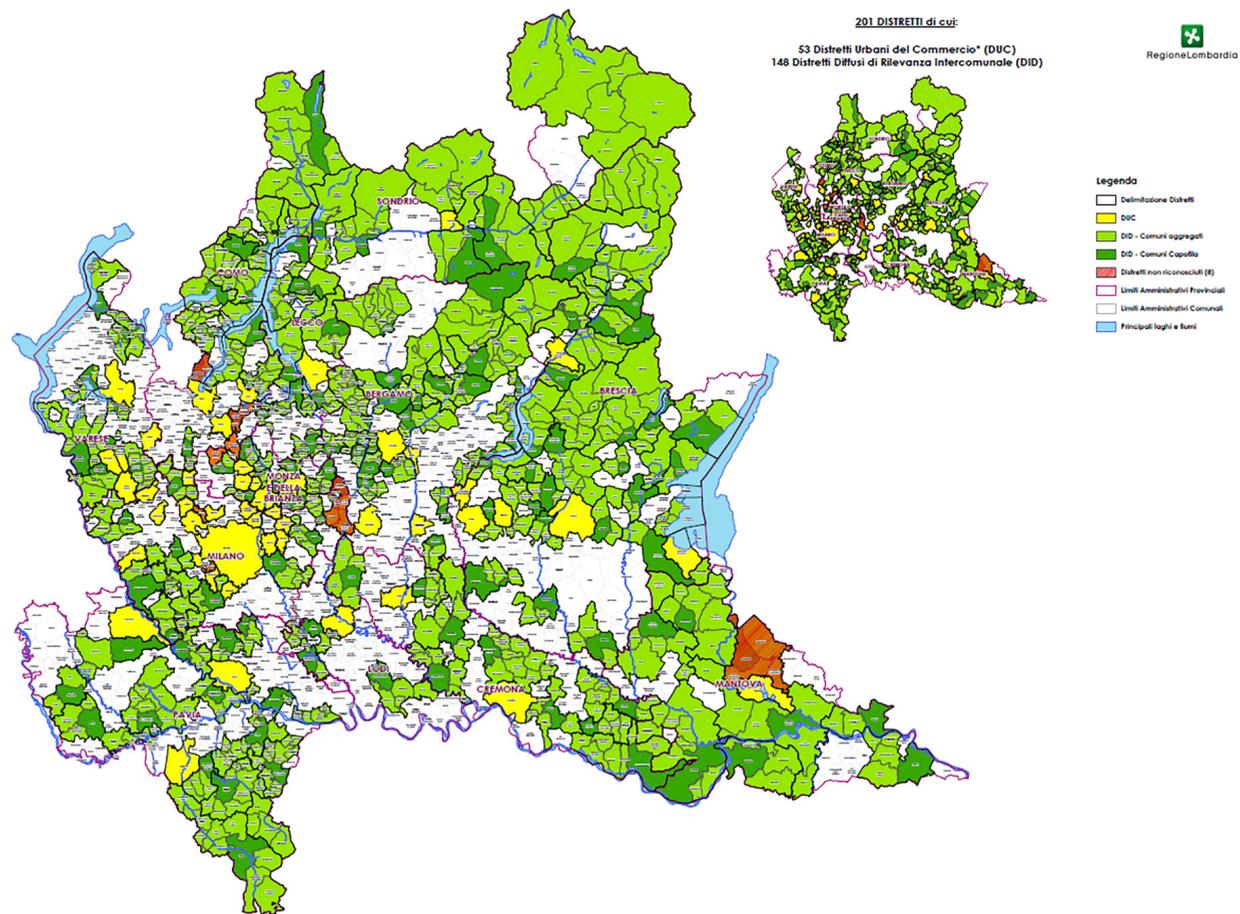
ta alle categorie delle strutture di vendita previste dal d.lgs. n. 114/1998, formulata esaminando la distribuzione nel territorio comunale degli esercizi commerciali, la loro funzionalità urbanistica, le tipologie localizzative;

- l'esame delle tendenze evolutive nella localizzazione degli esercizi commerciali e le valutazioni delle eventuali ricadute negative sull'offerta commerciale al dettaglio in funzione di assicurare un conveniente assetto urbanistico a tutte le diverse parti dell'organismo urbano;
- il confronto tra la domanda e l'offerta commerciale;
- le indagini sulle caratteristiche della viabilità urbana (in accordo con il Piano Urbano del Traffico), dei flussi origine-destinazione, con la verifica dei livelli di soddisfacimento della domanda di trasporto pubblico, in relazione alla tematica commerciale;
- la valutazione del fabbisogno di spazi per la sosta e per il carico e scarico delle merci, sia in rapporto alle medie e grandi strutture di vendita sia alle varie concentrazioni commerciali o ai distretti commerciali urbani.

Le suddette indagini sono riferite all'intero territorio comunale, eventualmente suddiviso in ambiti o settori urbani, secondo livelli di approfondimento correlati con la soglia demografica del Comune, le caratteristiche della rete distributiva locale, le dinamiche commerciali in atto.

Al fine di integrare e di far coincidere le scelte di programmazione in materia di commercio con le scelte di sviluppo territoriale individuate dai PGT dovranno essere valutate le compatibilità tra le aree di possibile insediamento e le tipo-

13



tab. 13 La consistenza dei Distretti del Commercio in Lombardia  
 Fonte: Regione Lombardia (2015), D.G. Commercio, turismo e terziario

logie delle strutture distributive, con riferimento agli specifici contesti urbanistici, rispetto ai quali si forniscono le **indicazioni operative** di seguito esposte:

### **Nuclei di antica formazione e ambiti centrali urbani e consolidati**

- Valorizzazione dell'attrattività consolidata degli spazi urbani in relazione all'esistenza del patrimonio storico ed architettonico, attraverso l'integrazione della funzione commerciale con altre funzioni di attrattività urbana (attività paracommerciali, pubbliche, artigianali, servizi, ecc.);
- Insediamento di attività commerciali che per caratteristiche qualitative siano idonee a conservare ed arricchire il ruolo trainante del centro urbano come luogo commerciale e di aggregazione sociale;

A tale scopo, i criteri fondanti dell'azione urbanistica saranno quelli dell'attenzione progettuale al contesto architettonico del contorno, al tessuto urbano, all'integrazione con attività di servizio, alla disponibilità di reti della mobilità che consentano accessibilità pubblica.

Si potrà valutare, a questo proposito, l'opzione di prevedere la realizzazione di parcheggi non più in aree fortemente centrali, bensì in zone esterne ai nuclei di antica formazione ovvero agli ambiticentrali urbani consolidati, e adeguatamente posizionati anche in rapporto alla domanda di sosta connessa all'accesso ai siti di offerta commerciale.

- Sviluppo degli esercizi di vicinato, attraverso azioni di sostegno;

A questa categoria di attività commerciale che più pesantemente ha subito le ricadute negative dell'avvento dei nuovi format distributivi ma che rappresenta l'attività commerciale più radicata e compenetrata nei nuclei storici e centrali.

Le misure urbanistiche finalizzate alla piccola distribuzione commerciale, possono declinarsi, in relazione alle varie situazioni territoriali, anche in rapporto alla presenza di insiemi di piccoli negozi ovvero di situazioni di addensamento commerciale, frequentemente presenti nei centri lombardi, quali vie commerciali, piazze commerciali, luoghi di mercati rionali, valorizzandone le specificità e le potenzialità.

- Qualificazione dei negozi storici anche per migliorarne l'integrazione con il sistema dei servizi e della mobilità;

Particolare attenzione in questo specifico contesto andrà assicurata alla presenza di negozi storici ovvero a quegli esercizi commerciali che presentano caratteristiche di eccellenza sotto il profilo storico ed architettonico e che costituiscono significativa testimonianza dell'attività commerciale.

Tali realtà dovranno essere oggetto, in primo luogo, di indagini ricognitive finalizzate alla rilevazione puntuale delle presenze all'interno del contesto abitato riconoscendole come vere emergenze storiche del tessuto urbano; in secondo luogo, di specifica regolamentazione finalizzata alla salvaguardia dei caratteri costruttivi, decorativi, (insegne, illumi-

nazione, ecc.) funzionali (cura degli spazi aperti antistanti, segnaletica, ecc.) di interesse storico-architettonico; infine di adeguate azioni di valorizzazione finalizzate a migliorare l'integrazione con il sistema dei servizi urbani e della mobilità nonché a promuovere la conservazione dell'ambiente originario, attraverso il mantenimento degli elementi di arredo originali e delle merceologie tradizionali, da considerarsi a tutti gli effetti importanti testimonianze della cultura locale.

- Attenzione alle nuove previsioni di medie strutture di vendita in coerenza con le disposizioni del vigente Programma Triennale del Commercio.

L'ipotesi di previsione di medie strutture di vendita dovrà preliminarmente essere valutata in rapporto alla dimensione del singolo Comune ed allo specifico contesto territoriale, tenendo conto che il rilievo urbanistico delle medie strutture di vendita, segnatamente se localizzate in particolari situazioni: nuclei consolidati di centri urbani minori, centri storici caratterizzati da forti criticità nell'accessibilità, può essere significativo anche a scala territoriale più vasta.

In ogni caso le medie strutture di vendita dovranno essere realizzate attraverso progetti di riqualificazione complessiva ed in stretto raccordo con lo sviluppo della rete degli esercizi di vicinato esistenti e di nuovo insediamento, considerato che le medie strutture di vendita possono costituire una componente rilevante per l'equilibrato sviluppo della distribuzione commerciale. Dovrà in ogni caso essere accordata preferenza per gli interventi di razionalizzazione, ammodernamento o ampliamento degli esercizi della rete distributiva

esistente. Dovrà comunque essere data priorità agli insediamenti allocati in situazioni urbane dismesse o sottoutilizzate o in aree oggetto di interventi di riqualificazione urbanistica.

### **Ambiti di margine dei centri urbani medio-piccoli**

- Attenzione alla riqualificazione e concentrazione sui principali assi commerciali degli esercizi di vendita nonché alla riqualificazione dei nuclei di servizio già esistenti;
- Priorità alle azioni di razionalizzazione, riconversione o ammodernamento di strutture esistenti, mediante operazioni di riqualificazione urbana anche comportanti previsioni di insediamento di medie strutture di vendita attraverso la concentrazione di esercizi di vicinato;
- Attenzione all'integrazione della funzione commerciale con altre funzioni di attrattività urbana (attività paracommerciali, pubbliche, artigianali, servizi);
- Ricerca nelle nuove localizzazioni di attività commerciali di elementi di ricucitura e ricomposizione dei bordi urbani mediante progettualità che privilegino il verde, urbano e attrezzato, ed il sistema della mobilità sostenibile, ciclabile e pedonale, come elementi di qualità urbanistica e di connessione con il contesto costruito circostante;
- Assicurazione di adeguata dotazione di verde, aggiuntiva alle aree da destinarsi a parcheggi pubblici, sia come

componente essenziale delle attrezzature pubbliche e di interesse pubblico, sia come elemento qualificante della sistemazione delle aree scoperte e permeabili di proprietà privata, sia come elemento di arredo e di qualificazione ambientale nelle aree destinate a parcheggio e lungo i bordi esterni dell'intervento;

- Attenzione, in corrispondenza di eventuali corridoi ecologici individuati dal PTCP o di nuova formazione previsti dal PGT stesso, alla previsione di fasce libere da edificazioni di adeguata ampiezza e che eventuali recinzioni prospettanti su tali passaggi debbano essere mascherate da componenti verdi;
- Esclusione di nuove previsioni di grandi strutture di vendita in particolari ambiti di tutela paesistico-ambientale quali i parchi naturali regionali, le riserve naturali regionali, i monumenti naturali ed i parchi locali di interesse sovracomunale, salvo eccezioni eventualmente contemplate dai PTCP.

### **Ambiti consolidati periurbani delle aree metropolitane e ambiti di trasformazione extraurbani**

- Razionalizzazione delle aree in cui si siano formate nel tempo, a volte in modo del tutto spontaneo e non programmato, aggregazioni di grandi o medie strutture, nelle quali ulteriori insediamenti possano consentire e assicurare il miglioramento del sistema degli accessi, dei parcheggi, dei percorsi pedonali e ciclabili, dei servizi comunali, della

qualità architettonica e dell'inserimento paesaggistico;

- Utilizzazione degli strumenti di programmazione negoziata per il recupero e riqualificazione di aree dismesse che possono essere validamente destinate ad un mix funzionale, comprendente le funzioni commerciali, qualora ne fosse verificato il fabbisogno, e comunque nel rispetto dell'equilibrio della rete distributiva. Contestualmente dovranno essere previste opere di integrazione ambientale, con il sistema dei servizi e dell'accessibilità;
- Priorità alle concentrazioni commerciali sui nodi di interscambio del trasporto pubblico e privato;
- Qualificazione dell'offerta commerciale in contesti che presentino significativa erosione dell'offerta commerciale, e/o condizione di degrado fisico e sociale.

#### 4.2.2 PROGRAMMA TRIENNALE DEGLI INTERVENTI 2008-2010 SUL COMMERCIO

Con la D.G.R. del 15 dicembre 2010 n. 9/993<sup>74</sup>, la Regione Lombardia ha emesso il IV bando per la promozione dei *Distretti del Commercio*.

Viste le Leggi Regionali precedentemente approvate, in particolare il PTSSC 2006-2008 e la L.R. 06/2010 “*Testo unico delle Leggi Regionali in materia di commercio e fiere*”, gli obiettivi posti sono lo sviluppo delle reti commerciali e distributive, l’orientamento del processo di modernizzazione e la razionalizzazione del settore commercio, secondo un modello di sviluppo sostenibile ed equilibrato al fine di favorire l’integrazione tra i settori produttivi e commerciali.

Inoltre nelle linee guida di sviluppo del commercio è previsto l’asse d’intervento “Distretti del Commercio” che prevede progetti di sviluppo territoriali caratterizzati da forte integrazione tematica, sostegno alla collaborazione tra Regione ed Enti Locali e creazione di partnership finalizzate a produrre reale integrazione tra investimenti di diretta competenza pubblica e investimenti privati per qualificare la struttura eco-

74 A seguito dell’approvazione della Delibera di Giunta Regionale del 6 maggio 2009, n. 8/9399 Piano triennale degli interventi 2008-2010 sul commercio - modalità per l’attuazione dell’iniziativa “Promozione dei Distretti del Commercio” (d.c.r. n. 527/2008) è stato emanato con Decreto del Direttore generale Commercio, Fiere e Mercati 25 maggio 2009, n. 5151 un nuovo bando con dotazione finanziaria di oltre 20 milioni di euro destinati alla sola misura 2 relativa ai “Distretti Diffusi del Commercio”.

nomica locale in una logica di lungo periodo. Quindi, un progetto strategico viene definito al fine accrescere l’attrattività, rigenerare il tessuto urbano e sostenere la competitività delle polarità commerciali, in risposta ad esigenze di crescita, di sviluppo e di concretezza di risultato da parte delle realtà lombarde.

In attuazione a quanto disposto con gli atti di programmazione sopra citati la Regione ha emanato il 4° bando “*Distretti del Commercio*”<sup>75</sup>, con una dotazione finanziaria di 14.400.000 euro.

Con questo bando, la Regione intende dar seguito alla positiva esperienza già maturata nell’ambito dei Distretti del Commercio al fine di favorirne il consolidamento e configurando i Distretti del Commercio come un elemento strutturale del comparto distributivo lombardo.

Come per i precedenti bandi, si definisce **Distretto del Commercio** l’ambito di livello infracomunale, comunale o sovracomunale nel quale i cittadini, le imprese e le formazioni sociali liberamente aggregati sono in grado di fare del commercio il fattore di integrazione e di valorizzazione delle risorse di cui dispone il territorio.

75 Durante il 2008 e il 2009, infatti, sono state approvate le delibere che hanno introdotto il concetto di Distretto del Commercio e che hanno portato all’approvazione di 147 Distretti, di cui finanziati 146 distretti sull’intero territorio regionale.

I Distretti del commercio di nuova costituzione, si distinguono tra:

- Distretto urbano del commercio (DUC) cioè costituito sul territorio di un unico Comune;
- Distretto diffuso di rilevanza intercomunale (DID) cioè costituito sul territorio di più Comuni.

Ai fini della individuazione della territorialità dei nuovi Distretti devono sussistere i seguenti elementi:

### **Dimensionamento e posizionamento territoriale del Distretto**

I Comuni singoli o associati che richiedono l'individuazione del nuovo Distretto devono ricercare il migliore dimensionamento dal punto di vista territoriale con attenzione specifica ai tipi di attrattività che essi svolgono in base alla propria rilevanza demografica.

Se un comune è capoluogo di Regione o capoluogo di Provincia, il Distretto del Commercio può coincidere con porzioni di città riconoscibili ed individuabili che presentano potenzialità di sviluppo e di crescita. Possono divenire Distretti aree, più o meno estese, sia centrali sia periferiche, che risultino potenzialmente competitive dal punto di vista commerciale.

Per i Comuni con popolazione uguale o superiore a 15.000 abitanti, possono presentare richiesta singolarmente o in aggregazione con altri comuni. Invece i comuni con popo-

lazione inferiore a 15.000 abitanti devono aggregarsi in numero non inferiore a tre e possono anche non essere tutti confinanti tra loro, purché sussista contiguità territoriale tra gli stessi. Tutti i Comuni che si aggregano nel Distretto devono appartenere alla medesima provincia di appartenenza.

### **Accordo obbligatorio tra Comuni e Associazioni imprenditoriali del Commercio**

Gli accordi obbligatori tra i Comuni e le Associazioni imprenditoriali del Commercio, maggiormente rappresentative a livello provinciale ai sensi della legge 580/9346<sup>76</sup>, prevedono tre tipologie di soggetti che sono il capofila, i beneficiari e il partenariato.

### **Capacità di governance del Distretto**

Per i Distretti del Commercio di nuova costituzione le istanze da presentare devono essere formate da un insieme coeso e omogeneo di azioni, che costituiscono il programma d'intervento per l'attuazione e lo sviluppo del Distretto del Commercio.

La durata temporale del partenariato e del relativo programma d'intervento deve avere carattere pluriennale e di norma

---

<sup>76</sup> Regione Lombardia, "Legge sul riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura" in *Gazzetta Ufficiale* n. 7 del 11 gennaio 1994.

non inferiore a 3 anni.

Le opere e gli interventi co-finanziati da contributi regionali nell'ambito di tali programmi debbano realizzarsi compiutamente entro e non oltre 18 mesi dalla data di pubblicazione sul Bollettino Ufficiale della Regione Lombardia della graduatoria.

#### 4.2.3 PROGETTO PILOTA “FARE IMPRESA IN FRANCHISING IN LOMBARDIA” 2015

Con il D.G.R. 3617 del 21 maggio 2015 è stato approvato il Progetto **Fare impresa franchising in Lombardia**<sup>77</sup>, la rigenerazione dell'offerta commerciale nei centri urbani, attraverso lo sviluppo di attività in franchising”: un progetto che delinea nuove modalità di valorizzazione territoriale, finalizzate ad attivare sinergie economiche e commerciali tra operatori ed istituzioni per il consolidamento dell'attrattività commerciale in specifiche vie, piazze, zone dei Distretti Urbani del Commercio, attraverso la concentrazione di investimenti ed azioni in spazi che si prestino ad essere polarità commerciali nei centri urbani, o sviluppo dell'attrattività.

Il progetto agisce trasversalmente su tre ambiti:

- L'individuazione di franchisor potenzialmente interessati

<sup>77</sup> Regione Lombardia, “Fare impresa franchising in Lombardia- Progetto pilota per il sostegno e lo sviluppo dell'imprenditorialità e l'occupazione”, D.G.R. n. 3617 del 21 maggio 2015, in *BURL* n. 28 del 6 luglio 2015.

ad insediarsi nei territori, entrando nella lista dei brand proponibili ai franchisee ed accordando vantaggiose condizioni di affiliazione;

- La mappatura del territorio lombardo per evidenziare aree e centri urbani, individuati tramite appositi piani comunali di monitoraggio e rilevazione degli spazi commerciali sfitti, quindi candidabili ad accogliere nuove imprenditorialità;
- La selezione di aspiranti franchisee da inserire in un programma di accompagnamento e formazione, e assistiti fino all'apertura di punti vendita in franchising.

Con Decreto n. 5546 del 1 luglio 2015 è stato dato avvio alla prima fase delle attività, finalizzata a raccogliere le manifestazioni di interesse dei Franchisor.

Con Decreto n. 10283 del 25 novembre 2015 si completa l'elenco dei soggetti franchisor ammessi e si approva l'elenco dei Comuni capofila dei Distretti Urbani del Commercio ammissibili.

Per quanto riguarda le **modalità attuative**, il progetto è di sistema e vede la sinergia della collaborazione tra franchisor, istituzioni e nuovi imprenditori, in tre fasi:

- Raccolta manifestazioni di interesse da parte delle società franchisor e relativi requisiti di interesse all'apertura di punti vendita ed individuazione aree di primaria importanza e di azioni di sostegno al progetto/potenziali franchisee;
- Individuazione e selezione dei Comuni e territori dei Distretti Urbani del Commercio, in base ai territori indicati dai franchisor secondo la rilevanza del comune rispetto all'in-

teresse espresso dai franchisor, alla disponibilità di punti vendita sfitti in aree commercialmente interessanti e al co-finanziamento o azione di sostegno al progetto/potenziati franchisee;

- Bando per la selezione di potenziali franchisee attraverso formazione e sostegno agli aspiranti franchisee, al settore franchising (dalla legislazione alla formula economica, contrattualistica) e con servizi di consulenza e affiancamento per la fase di start up.

Il Progetto Pilota si sta dimostrando uno straordinario strumento di programmazione: sinergico, flessibile ed articolato e che ha richiamato con entusiasmo e partecipazione sorprendete tutti i soggetti coinvolti, pubblici e privati.

Grazie alle sinergie e alle collaborazioni generate con le realtà che hanno aderito al programma sarà possibile inoltre sommare al contributo regionale le agevolazioni rese disponibili dai Comuni, dalle associazioni coinvolte e dai franchisor.

Questo è uno dei risultati più interessanti che ha prodotto fino a qui questa misura e che ci permette di essere molto ottimisti sui molteplici effetti positivi che sarà possibile introdurre nel tessuto commerciale.

Da un lato vi è infatti la necessità di sostenere lo sviluppo dell'occupazione e del lavoro autonomo, dall'altra quella di mettere in campo forme di contrasto alla desertificazione commerciale che subiscono i nostri centri urbani.

Con questo provvedimento si cerca di raggiungere entrambi questi risultati, introducendo una forma di rilancio territoriale del tutto inedita, sfruttando le prerogative di questo settore che permette di valorizzare l'imprenditoria locale, limitando i rischi di start-up.

Il franchising è inoltre una forma di attività economica che si presta alla eventuale riconversione di negozi al dettaglio tradizionali e che garantisce all'imprenditore una maggiore capacità competitiva, oltre a formazione ed assistenza.

14

SOGGETTI	OBIETTIVI/CONCETTI CHIAVE
<p><b>Capofila</b></p>	<p>Al fine di assicurare una assunzione diretta di responsabilità, è individuato nel Comune proponente il soggetto capofila del Distretto. Il capofila agisce quale referente amministrativo unico verso Regione Lombardia in nome e per conto di un partenariato locale costituito da soggetti pubblici e privati, innanzitutto rappresentativi degli operatori commerciali del territorio individuato dallo stesso quale Distretto. Il capofila, specificatamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ raccoglie le istanze del territorio, le proposte degli attori pubblici e privati e le traduce in un programma d'intervento coerente;</li> <li>□ costruisce e consolida un partenariato aperto ma stabile nel tempo con i soggetti locali;</li> <li>□ coordina il processo di attuazione del programma d'intervento e ne assicura il monitoraggio;</li> </ul>
<p><b>Beneficiari</b></p>	<p>Secondo quanto previsto dalla L.R. 6/2010, i beneficiari del contributo regionale sono le piccole e medie imprese commerciali, anche in forma consorziate o associate, che abbiano per oggetto la promozione e il sostegno delle imprese commerciali ed i Comuni del territorio regionale lombardo. I Capofila sono destinatari del contributo regionale complessivamente assegnato</p>
<p><b>Partenariato</b></p>	<p>I Comuni singoli o associati che richiedono l'individuazione del Distretto devono ricercare, una modalità di coinvolgimento delle parti economiche, politiche e sociali che sia condivisa e concertata. Tuttavia i requisiti minimi, necessari per l'individuazione del Distretto, sono costituiti dall'accordo preventivo con le Associazioni imprenditoriali del Commercio maggiormente rappresentative a livello provinciale ai sensi della legge 580/93. A tal fine è richiesta la predisposizione di un accordo di Distretto quale strumento con cui i diversi soggetti interessati stabiliscono il ruolo e gli impegni di ognuno coordinando i rispettivi interventi per il raggiungimento degli obiettivi Comuni stabiliti dal programma di Distretto, anche al fine di garantire trasversalità all'interno del</p>

tab. 14 Tipologie di soggetti previsti dal bando

Fonte: Regione Lombardia, IV Bando Regionale "Distretti del commercio", D.G.R. 993 del 15 dicembre 2010, *BURL* n. 9 del 4 marzo 2011

## 4.3 Linee guida progettuali e temi di ricerca

### 4.3.1 RIGENERAZIONE URBANA ED INTEGRATA

L'efficienza è l'obiettivo centrale della strategia "Europa 2020"<sup>78</sup> dell'Unione Europea che mira ad una crescita intelligente, sostenibile, inclusiva e alla transizione verso un'economia basata su un uso efficiente delle risorse.

La Commissione Europea ha individuato un piano di azione, articolato in medio termine (2012-2014) e in lungo termine (2014-2020) anche in connessione con la programmazione dei fondi comunitari e prevede tra l'altro che siano attivati

<sup>78</sup> Commissione Europea (2012), Strategia per la competitività sostenibile del settore delle costruzioni e delle imprese, COM(2012) 433 definitivo.

partenariati per programmi di istruzione e formazione professionale a livello nazionale e regionale in grado di rispondere alle esigenze attuali ed emergenti del settore delle costruzioni nonché che vengano promosse alleanze europee delle abilità settoriali nel campo della costruzione sostenibili.

La Dichiarazione di Toledo<sup>79</sup>, richiamando la strategia "Europa 2020" del Consiglio Europeo, attribuisce ai piani e ai programmi integrati di "Rigenerazione Urbana" e agli "Eco-quartieri" un ruolo fondamentale per il futuro delle nostre città e delle aree metropolitane e per affrontare le grandi sfide di natura economica, sociale e ambientale che caratterizzano l'età contemporanea.

Nelle aree urbane europee risiede e lavora la maggior parte della popolazione e le città possono divenire gli attori chiave di un progetto di sostenibilità globale, per combattere i cambiamenti climatici, per l'inclusione sociale e per far sì che l'uscita dalla crisi attuale si trasformi nel punto di partenza per l'affermarsi di una nuova economia basata sull'uso più efficiente delle risorse, su di un elevato tasso di occupazione, sulla conoscenza e sull'innovazione.

Negli ultimi tre decenni le città europee hanno sperimentato

<sup>79</sup> Dichiarazione di Toledo (2013), "Sulla rigenerazione urbana integrata e il suo potenziale strategico per uno sviluppo urbano più intelligente, sostenibile e inclusivo nelle città europee" in *Rivista economica del Mezzogiorno*.

un'ampia pluralità di politiche urbane, quasi totalmente inseparabili all'interno di un quadro i cui pilastri fondamentali sono rinvenibili nelle centralità del mercato, il contenimento della spesa pubblica e la deregolamentazione.

Per quanto ampio sia lo spettro degli approcci alla rigenerazione urbana, questa può essere ricondotta a una serie di modelli ispiratori, non necessariamente mutualmente esclusivi.

Se, da un lato, tali modelli hanno spesso rappresentato il fiore all'occhiello delle varie amministrazioni pubbliche, dall'altro sono stati oggetto di numerose critiche e problematiche. Tra queste, le più importanti possono essere considerate la crescente disuguaglianza/frammentazione sociale da essi generata, che ha portato ad innescare processi di sviluppo differenti e a consolidare isole di ricchezza conviventi con ampi fenomeni di marginalità sociale, a volte accompagnate dalla perdita di autenticità e di identità dei luoghi se non dalla "disneyficazione" di interi quartieri.

Tipici effetti collaterali sono riscontrabili nei processi di espulsione di fasce deboli della popolazione dalle aree rigenerate, sostituite da fasce di popolazione a più elevato reddito, nonché nella crescita della cosiddetta "cappuccino economy"<sup>80</sup> caratterizzata da occupazioni precarie, poco qualificate ed a

80 Shapiro E. C., "Managing in the Cappuccino Economy" in Argyris C.(2000), *Flawed Advice and the Management Trap*, Oxford University Press.



fig. 28 Piano di Riqualificazione, quartiere Weingarten 2020, Friburgo

bassa remunerazione.

Inoltre, le disparità non sono solo aumentate all'interno della città, ma anche tra le città: da un lato troviamo città capaci di attirare grandi volumi d'investimenti, dall'altro invece assistiamo al declino di città sempre meno capaci di attirare capitali e divenute sempre più marginali nel panorama internazionale.

Un modello in grado di superare le lacune della pianificazione che nel recente passato hanno condotto a queste problematiche, è quello di rigenerazione integrata con il "*Integrated Area Development*"<sup>81</sup>.

A partire dall'azione dell'Unione Europea sono stati ideati alcuni progetti di crescita caratterizzata da una visione alternativa di sviluppo economico, le cui parole chiave sono: integrazione/coesione, partecipazione, innovazione sociale e sostenibilità ambientale.

Tali modelli di sviluppo integrato sono, dunque, particolarmente attenti alle traiettorie socioeconomiche dei territori e alle risorse indigene che possono essere mobilitate ai fini dello sviluppo.

Si possono indicare "*Katarsis*" e "*Social Polis*", due grandi progetti di ricerca europei mirati a implementare e studiare iniziative di sviluppo locale e rigenerazione urbana in ambito di alcune importanti città.

---

81 Moulart F., MacCallum D., Mehmood A., Hamdouch A. (2013), *The international handbook of social innovation*, Edward Elgar, Cheltenham.

#### 4.3.2 SPAZIO PUBBLICO E ACCESSIBILITA' URBANA

Alcuni problemi sono ricorrenti nella fenomenologia della città contemporanea consolidata. Ci sono aree di forte richiamo commerciale, o turistico, che soffrono di modelli di accessibilità poco efficaci, e ancor meno efficienti, basati su una corsa alla sosta automobilistica.

Ci sono strade costruite come piattaforme indifferenziate di asfalto, insensibili ai contesti attraversati, sulle quali è difficile percorrere, camminare, perfino respirare e parlare.

Ci sono comunità locali introverse, nelle quali la costruzione del capitale sociale di fiducia e di relazione personale è da anni in progressivo rallentamento, sostituita da pratiche di spinto individualismo e "monocoltura" automobilistica.

Ci sono due componenti d'uso, da un lato il traffico e dall'altro la funzione locale, che si contendono la stessa risorsa cioè lo spazio pubblico urbano. La vita della comunità locale nei suoi vari aspetti e il fabbisogno di spostamento si trovano tipicamente entrambe sulle strade urbane principali. Qui troviamo i negozi, i cinema, gli uffici postali, i musei, gli edifici storici; trovano la loro scena i centri d'uso e identitari del locale, attorno cui gravita la comunità.

#### **Ma è davvero un conflitto? Quali sono le regole, le modalità attraverso le quali si esprime?**

Per capire questo, essendo il traffico un fenomeno sul quale

l'attenzione sociale è già alta a sufficienza da suscitare consapevolezza basilari, si deve partire da un approfondimento sulla natura di ciò che si intende con "funzione locale".

L'idea è quella di una trama delicatissima di relazioni umane, economiche, culturali, personali, costruite nel tempo e consolidate che talvolta non sono coordinate da alcuna agenzia centrale ma crescono e si alimentano, o si disseccano e muoiono, attraverso stratificazioni spontanee sul sostrato di una rete spaziale costituita dalla scena pubblica, dalle strade e dalle piazze della città<sup>82</sup>.

Il fenomeno urbano trova il suo campo nell'ecologia, il cui primo principio è l'interdipendenza. Un ecosistema non è soltanto una collezione di specie, ma una comunità cioè tutti i suoi membri dipendono reciprocamente<sup>83</sup>.

Dovunque la città vecchia<sup>84</sup> ha funzionato bene come un sistema complesso ma organizzato dove ogni singola componente, nel percorrere la sua traiettoria si è composta attraverso l'emergere di imprevedibili sincronie.

In questi fenomeni organici è basilare la struttura a network,

82 Jacobs J. (1961), *The Death and Life of Great American Cities*, Random House, New York.

83 Capra F. (1997), "L'alfabeto ecologico: ecologia, pensiero sistemico e istruzione primaria", in *Pluriverso*, 4.

84 Descartes R. (1637), "Discorso sul metodo", in Consonni G. (1989), *L'internità dell'esterno*, Clup, Milano.

composta da punti (elementi, specie o individui) e linee (legami o relazioni) secondo uno schema che definisce la struttura delle relazioni tra le componenti, che ha un comportamento che in una certa misura segue regole indipendenti dalla natura delle singole componenti stesse, che permette cioè l'indagine in casi di così diversa natura ma che tuttavia possiedono caratteristiche identiche.

Una prima immagine è la "*nodal Information city*", nozione con cui si identifica una visione del futuro, una città che si riorganizza intorno al **nodo centrale denso** e a ugualmente densi nodi periferici organizzati su un sistema di trasporto pubblico di linea capillare e coerente.

Quando si parla di nuove urbanità e di riscatto delle periferie, ci si deve riferire a immagini di questo tipo, in cui la riqualificazione prende forma di nuove (o storiche) centralità orientate al trasporto pubblico e alla ciclopeditività, e il respiro e la concretezza di una politica complessiva per l'umanizzazione degli insediamenti urbani e metropolitani.

Una seconda immagine è la **riconquista della viabilità principale**. I servizi e i negozi prosperano lungo le strade principali, non al riparo da esse. Le città sono, tutte, nate alle intersezioni di strade principali e i quartieri si sono storicamente aggregati intorno ad esse alle loro intersezioni.

Le strade urbane principali devono essere riqualificate in modo da potersi riproporre come scena connettiva delle centralità locali e dei quartieri, invertendo il tradizionale modello modernista del quartiere autonomo con servizi centrali.

Una terza immagine è la riqualificazione dei quartieri attorno alle centralità i cui requisiti chiave sono un certo livello di **mix sociale e funzionale**, nel vicinato entro la distanza pedonale e nei distretti entro una distanza accessibile attraverso brevi spostamenti con mezzo pubblico, all'interno di un tessuto urbano adattabile alle trasformazioni d'uso, di proprietà e di senso.

#### 4.3.3 BENE COMUNE, TERRITORIO FORTE, ARCHITETTURA LEGGERA

Al clamore dei grandi interventi, alla realizzazione dei grandi contenitori culturali e sociali, che dovevano essere il motore di forme di riqualificazione diffusa, va sostituito un approccio che guarda alla trasformazione misurata, al costruire sul costruito, alla stratificazione delle città che deve avvenire assicurando la qualità del progetto.

A strategie di conservazione tout court va, quindi, opposta una nuova visione del rapporto tra antico e moderno trovando un equilibrio tra costruire e preservare<sup>85</sup>.

La sfida per la ripresa economica, ovviamente, passa per le città, ma l'approccio deve tenere conto della crisi e della conseguente scarsità di risorse finanziarie, oltre che del ritardo accumulato nel progresso delle città italiane.

Al concetto di espansione deve essere sostituito quello di valorizzazione del patrimonio esistente operando per una densificazione che supporti una crescita intelligente, la formazione di comunità di dimensioni controllabili ma comunque interconnesse tra loro, uno sviluppo attento alle esigenze sociali.

Vanno incoraggiati interventi che favoriscano la compattezza, interventi di microrecupero, di agopuntura urbana, di sostituzione edilizia misurata che privilegino la percezione fisica dei luoghi nella loro dinamica sociale all'asettica visione dall'alto e che lavorino alla piccola scala e operino con innesti e tecniche di manipolazione minimali, capaci di stimolare il metabolismo urbano e produrre l'autorigenerazione della città e dei suoi spazi pubblici<sup>86</sup>.

Il territorio è un **bene comune** perché dall'insieme delle politiche di prefigurazione del suo futuro dipende l'avvenire dei suoi abitanti<sup>87</sup>.

Nel ragionare su nuovi approcci allo sviluppo delle città non ci si può, dunque, esimere da una riflessione su quanto è accaduto negli ultimi anni a seguito della carenza di fondi pubblici che ha portato gli enti locali a procedere per accordi di programma, secondo forme di urbanistica contrattata, che raramente hanno seguito un progetto organico di governo delle città.

<sup>85</sup> D'Erasmus M. (2014), "Urbanicidio a fin di bene", in *Domus*, 982.

<sup>86</sup> Irace F. (2014), "Dateci spazio, ma che sia pubblico", in *Periferie*, 1, Report del G124.

<sup>87</sup> Berdini P. (2014), *Le città fallite*, Donzelli, Roma.

Abbiamo oggi città cresciute in modo incontrollato con periferie che non sono sorte in adiacenza ad aree urbane consolidate ma hanno imposto un'infrastrutturazione frettolosa e discontinua con dispendio di suolo, ma soprattutto carenti di servizi e spazi pubblici e pertanto legate ad un incremento della mobilità privata verso il centro città.

Questi anni di espansione delle città devono servire da insegnamento per la gestione di questa nuova fase di sviluppo implosivo che deve gestire la valorizzazione delle ricchezze già presenti nel tessuto urbano. Oltre al territorio già urbanizzato, difatti, la rigenerazione ha come substrato il patrimonio immobiliare pubblico inutilizzato che costituisce la ricchezza da cui partire per rinnovare le città italiane.

Si tratta di un patrimonio vasto e diversificato per proprietà (Demanio, Comuni, Enti pubblici), dimensioni (dalle vaste aree militari a singoli edifici storici e contemporanei), localizzazione (aree centrali e periferiche).

Da anni, stretti tra cattiva amministrazione e impoverimento delle risorse finanziarie, molti Comuni hanno deciso di piegarsi alla logica del disinteresse, abbandonandoli al degrado e pure all'illegalità. Una politica attiva da parte dei Comuni, dunque, è essenziale per contrastare il degrado e l'abbandono: altrimenti l'inerzia diventa il pretesto o l'alibi per cedere alla logica della privatizzazione, ipocritamente presentata come l'unica praticabile.

Non si tratta soltanto di considerare l'intero contesto urbano,

senza frammentarlo in spezzoni e interessi settoriali, ma di guardare alla città come bene comune<sup>88</sup>.

Un territorio a **struttura forte** è un territorio ricco di reti per la mobilità, l'energia, la conoscenza, un territorio denso di servizi, un territorio in grado di svilupparsi, accrescere gli scambi sociali e culturali, sviluppare nuove economie di scala. La riduzione della capacità di spesa delle amministrazioni pubbliche, l'impossibilità di programmare e attuare vasti programmi di recupero e riqualificazione urbana, i costi fuori mercato per la realizzazione delle infrastrutture per la mobilità, l'incapacità nel far rispettare le regole, portano a ragionare su nuove modalità di alleanza tra pubblico e privato che stavolta non perdano di vista l'interesse della collettività.

Alle amministrazioni rimane il compito di sviluppare un progetto strategico di crescita delle città cercando di saper riconoscere e mettere a sistema investimenti minuti e diffusi, dando regole semplici e tempi certi. Solo così possiamo pensare di superare il gap infrastrutturale che separa le nostre città da quelle dei paesi ad economia forte.

Un territorio a struttura forte consente un'**architettura leggera**, rispettosa che si appropri degli spazi del passato lavorando per addizioni minute e discrete.

<sup>88</sup> Rodotà S. (2015), "La ragionevole follia del bene comune", in *La Repubblica* del 24 febbraio 2015.

Questo approccio al rinnovamento è sostanziato dai caratteri delle nostre aree urbane e dalla crisi economica e finanziaria che ha colpito il nostro paese, come propone Alejandro Aravena, direttore della Biennale di Venezia 2016, dovremmo imparare da quelle architetture che, nonostante la scarsità di mezzi, esaltano ciò che è disponibile, invece di protestare per ciò che manca.

Progetti in cui la capacità strategica e creativa dell'architetto aiuti a ottenere di più con meno consentendo il taglio dei costi.

Sulla stessa linea sono le azioni intraprese per portare avanti studi, ricerche e sperimentazioni sulla periferia, da parte del gruppo G124 istituito nel 2013 da Renzo Piano presso il Senato. Anche in questo caso si ragiona su azioni leggere di ricucitura, rammendo e riammagliamento delle periferie urbane, operando con sperimentazioni minute di riuso temporaneo di spazi dismessi, privi di carattere identitario eppure

frequentati per necessità, con un coinvolgimento importante della cittadinanza.

Altro elemento fondamentale dell'architettura leggera è la capacità di lettura del contesto, la percezione fisica dei luoghi, la comprensione delle dinamiche sociali, la capacità di ascolto della cittadinanza.

La straordinaria capacità di evocare emozioni e di rivestire specifiche connotazioni affettive ha da sempre rivestito una forte attenzione nell'ambito della ricerca ambientale e architettonica<sup>89</sup>.

Ed è in questo senso che la capacità di ascolto dei cittadini da parte di amministrazioni e progettisti diventa la chiave per il successo e la vitalità delle trasformazioni urbane.

fig. 29 Alejandro Aravena (2016), *Biennale di Architettura*, Venezia

89 Bilotta E., Bonaiuto M. (2012), *Fare Utopia. Prospettive*, Roma.



#### 4.3.4 CITTA' RESILIENTE E INCLUSIVA

Considerando la flessione degli investimenti nel settore delle grandi opere, registrata in questi ultimi anni, la rigenerazione del patrimonio urbano esistente, infrastrutturale e edilizio diffuso, costituirà il principale segmento sul quale dovranno concentrarsi gli interessi progettuali nel prossimo futuro.

L'ambiente costruito urbano dovrà essere al centro delle iniziative comunitarie e regionali di ripensamento e rigenerazione degli attuali modelli insediativi per trasformare le minacce alla sostenibilità urbana in opportunità di sviluppo coordinato, inclusivo e intersettoriale.

Per le discipline che si occupano degli aspetti tecnologici della progettazione, è allora auspicabile e forse necessario affrontare il nodo della rigenerazione delle città contemporanee e del governo della qualità urbana nel tempo ponendosi due domande.

#### **Quali sono i possibili ruoli che la cultura tecnologica del progetto può assumere nell'ambito del processo di ripensamento interdisciplinare di riorganizzazione e ri-configurazione delle città?**

Le discipline tecnologiche potrebbero affrontare nell'ambito delle politiche di rigenerazione urbana i nodi riguardanti la connessione metodologico-attuativa, di processo e di progetto, tra gli aspetti strategico-programmatici di pianificazione e gli aspetti operativo-costruttivi di attuazione degli inter-

venti<sup>90</sup>; collocandosi quindi in quella fase definita 'tattica'<sup>91</sup> o metaprogettuale, in cui le previsioni di lungo periodo (obiettivi/valori), non sempre attuabili, necessitano di 'interfacce' (strumentali, procedurali e tecniche) di definizione proiettiva, decisionale e gestionale che permettano di configurare e sviluppare azioni alternative di rigenerazione della città, nei tempi medi/brevi che le esigenze reali degli abitanti sollecitano.

In questo senso, l'apporto della Tecnologia dell'architettura contribuirebbe nel governare quella "terra di nessuno"<sup>92</sup>, costituitasi nella segmentazione tra competenze che operano alla grande scala e altre che agiscono alla scala dell'edificio.

Terra di nessuno che si trasformerebbe, in una visione più proiettiva, in una terra di mezzo, in cui ricomporre le connessioni perdute tra risorse, spazi e utenti nel processo/progetto di cura e rigenerazione continua della città, agendo in una

---

90 Angelucci F., Di Sivo M. (2013), "Resilienza e qualità dell'ambiente costruito tra vulnerabilità e nuovi valori. Il ruolo della progettazione tecnologica", in *Society, Integration, Education*, Vol. IV, Rezekne Higher Educ, Rezekne.

91 Ciribini G. (1978), *Introduzione alla tecnologia del design: metodi e strumenti logici per la progettazione dell'ambiente costruito*, Franco Angeli, Milano.

92 Giallocosta G. (2006), "L'approccio sistemico nella gestione di fenomenologie interscalari", in Di Battista V., Giallocosta G., Minati G., *Architettura e approccio sistemico*, Polimetrica, Milano.

visione glocal<sup>93</sup> e nello stesso tempo global<sup>94</sup>.

**Quali nuove metodologie e specifiche competenze, coerenti con il portato culturale della Tecnologia dell'architettura, possono essere sviluppate, in una prospettiva transdisciplinare, nella direzione del progetto di rigenerazione urbana?**

Si possono considerare due importanti paradigmi nel salto di scala dall'architettura alla città: il paradigma inclusivo bio-psico-sociale e il paradigma della resilienza. Il paradigma bio-psico-sociale scaturisce dalla concezione della *World Health Organization* del funzionamento e delle attività della persona con le sue abilità e disabilità.

La città è intesa come sistema di artefatti che possono abilitare/limitare o includere/escludere le persone nello svolgimento e partecipazione delle attività<sup>95</sup> e in cui la progettazione dello spazio urbano assume quindi una connotazione definibile più correttamente di inclusione bio-tecno-sociale.

93 Robertson R. (2007), "I limiti della globalizzazione: la glocalizzazione e le sue forme", in *La vita in bilico. Suspense del mondo: uomo e natura innanzi alla virtualità, sviluppo equilibrato, comune causa delle responsabilità*, Centro Ricerche Pio Manzù, Strutture ambientali, Rimini.

94 Bonomi A. (2014), "Pensarsi tra smart city e smart land", in Bonomi A., Masiero R., *Dalla smart city alla smart land*, Marsilio, Padova.

95 WHO (2006), *ICF International Classification of Functioning Disabilities and Health*, Erickson, World Health Organization, Geneve.

Il paradigma della resilienza tende invece a individuare le capacità di adattamento dell'organismo urbano in uno scenario in continuo divenire. I modelli sviluppati sulla città resiliente come sistema socio-ecologico, ecologico-proiettivo, evolutivo-adattivo<sup>96</sup> hanno condotto a ripensare anche la rigenerazione urbana come una matrice di interventi per ricostruire domini relazionali tra le componenti della città (naturali, culturali, sociali, tecniche).

Rispetto a questi due paradigmi emergenti è allora necessario precisare nuove condizioni tattiche/metaprogettuali che dovranno essere considerate come prerequisiti fondamentali per indirizzare i processi di rigenerazione urbana verso lo slittamento delle finalità del progetto dalle risorse fisiche a quelle umane, dalle esclusioni alle inclusività e dalle qualità uniformate alle qualità soggettive.

In un ipotetico **quadro integrato tra visione di processo e visione di progetto** andranno ricercate le condizioni/prerequisiti per:

- intervenire sulla città attraverso innovazioni tecnologiche, di processo e di prodotto, in grado di abilitare capacità di adattamento e resilienza di individui, organizzazioni, sistemi ecologici e artefatti, operando sul brainware, software e

96 Reed C. (2013), "Projective Ecologies", in *REDS – Rome Ecological Design Symposium*, n. 5, LIST, Roma.

hardware<sup>97</sup>;

- includere nel concetto di mixité non solo gli aspetti funzionali legati all'uso degli spazi della città ma anche le procedure di partecipazione degli abitanti nell'analisi delle esigenze, le attività di co-progettazione e co-gestione, le nuove espressioni di co-working degli abitanti nel mantenimento della vitalità urbana<sup>98</sup>;
- connotare la rigenerazione urbana come processo/progetto per rispondere a necessità ed esigenze di una città sostenibile, resiliente e inclusiva nel tempo, attraverso interventi integrati e coordinati che coinvolgono l'ambiente naturale, artificiale, economico, sociale;
- attuare in modo interdipendente attività di trasformazione e gestione del sistema urbano, agendo sulle strutture invariante/permanenti della città (a modificazione lenta), con interventi modulari a evolutività programmata (media/breve), trasferendo il concetto di open building in una nuova ipotesi di open city<sup>99</sup>;
- implementare interventi mirati a sviluppare capacità evolutive, protettive e rigenerative di sistemi e componenti urbani superando le sequenze lineari di azioni/attività temporalmente disgiunte e adottando principi di implementazione

---

97 Zeleny M. (1985), "La gestione a tecnologia superiore e la gestione della tecnologia superiore", in Bocchi G., Ceruti M, *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano

98 Rifkin J. (2014), *La società a costo marginale zero*, Mondadori, Milano.

99 Habraken N. J. (1998), *The Structure of the Ordinary*, Teicher, Londra.

interattiva<sup>100</sup>;

- sviluppare azioni rigenerative che interagiscono alle diverse scale su qualità, stati, processi e abitanti di ambiti complessi dell'organismo urbano, trasferendo le logiche della progettazione sistemica e i concetti di unità ambientale/tecnologica dalla scala dell'edificio alla città<sup>101</sup>.

**Nella visione d'intervento tecnologico-ambientale per la rigenerazione urbana si rende particolarmente utile la sperimentazione progettuale. L'esperienza del progetto permette di registrare le difficoltà indotte dalla frammentazione di ruoli, competenze e interlocutori che operano nel processo propositivo/attuativo delle politiche di rigenerazione urbana.**

**Quest'aspetto diventa però anche un punto di forza per sviluppare approcci e ipotesi di soluzione con cui integrare gli aspetti evolutivi fisici dell'habitat (biologici, tecnologici, produttivi) con quelli più immateriali culturali, socioeconomici e politici.**

---

100 Angelucci F., Di Sivo F., Ladiana D. (2015), "Sicurezza, vivibilità e resilienza delle città fluviali. Il ruolo delle aree residuali fra terra e acqua", in *Atti del XVIII Convegno Internazionale Interdisciplinare. L'utilità dell'inutile nel mosaico paesistico-culturale: vivibilità, tipicità e biodiversità*, Catania, 3 luglio 2014, AgriBusiness, Udine.

101 Walker B., Holling C., Carpenter S., Kilzig A. (2004), "Resilience, Adaptability and Transformability in Social-ecological Systems", in *Ecology and Society*, n. 9.

#### 4.3.5 RAFFORZAMENTO DEI LUOGHI STORICI

La società contemporanea si identifica nella conoscenza in tutte le sue forme, virtuale e reale. L'organismo urbano che rispecchia la società della conoscenza vive grazie al flusso di informazioni, allo scambio di cultura, all'intreccio di relazioni, all'articolazione di servizi differenziati: il paesaggio urbano è così orientato a riscoprire e valorizzare la propria identità culturale, storica e sociale<sup>102</sup>.

Gli spazi pubblici occupano un ruolo importante in tal senso visto che derivano dall'intreccio della storia del territorio con quella della popolazione: nell'ossatura del sistema degli spazi pubblici è scritta la stratificazione urbana, leggibile attraverso i loro caratteri identitari.

Come si è visto in precedenza, non sempre i progetti urbani hanno operato nel rispetto dell'identità dei luoghi pubblici e diversi interventi hanno determinato una rottura dei legami intercorrenti tra il paesaggio urbano locale e l'area vasta, incidendo sulla memoria storica e l'economica locale. Questo fenomeno ha intaccato specialmente i centri urbani minori, mentre nei poli urbani dove la consapevolezza identitaria era più radicata e forte, si è operato per salvaguardare e tutelare tali valori e legami.

<sup>102</sup> Peraboni C., Corsini D. (2011), *Spazi pubblici. Visioni multiple per spazi complessi*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.

Identità e qualità degli spazi pubblici rappresentano quindi un punto d'avvio per ritrovare la mixité sociale e culturale e un volano per la competitività del territorio.

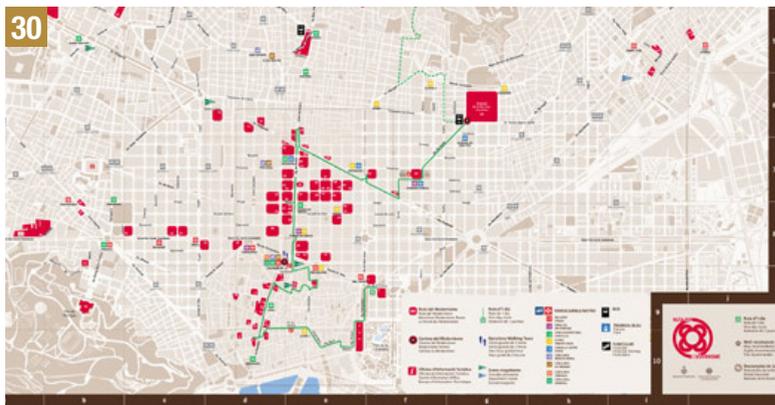
La riqualificazione dello spazio pubblico dovrebbe operare affinché quest'ultimo possa essere nuovamente percepito come struttura portante del paesaggio urbano storico, superando l'individualismo che negli anni ne ha offuscato la leggibilità e recuperando il suo ruolo formativo per la civitas, sia dal punto di vista sociale sia culturale.

Lo spazio pubblico dovrebbe poter connettere le diverse polarità urbane e realtà cittadine, narrare e raccontare storie, suggerire percorsi e itinerari, essere il teatro del vivere cittadino e l'oggetto di attività di animazione, aggregazione e cura da parte della collettività. In questo modo il paesaggio urbano storico sarebbe davvero attrattivo e potrebbe garantire alla cittadinanza e ai city users la possibilità di imparare, lavorare, divertirsi e formarsi in un ambiente di qualità.

Negli spazi pubblici è possibile riconoscere e leggere la stratificazione delle trasformazioni evolutive di un dato paesaggio urbano storico: forma, usi, funzioni, materiali e simboli raccontano storie e aiutano il fruitore a percepire i segnali semantici e a orientarsi.

Il ruolo della percezione<sup>103</sup> da parte di chi vive e fruisce il paesaggio urbano storico è fondamentale e gli spazi pubbli-

<sup>103</sup> Lynch K. (1960), *L'immagine della città*, Marsilio, Venezia.



ci hanno il ruolo di favorire l'orientamento trasmettendo dei segnali sensoriali di tipo visivo, olfattivo, auditivo e tattile.

I segnali più facilmente recepiti sono quelli di tipo visivo (riconoscimento di oggetti ed elementi, landmark, profili, etc.) che vengono poi cercati e trasferiti dal fruitore in una mappa d'orientamento; per i non vedenti invece le mappe tradizionali perdono di senso per lasciare posto ad altre basate su odori, suoni, tatto e tempo. Le diverse esperienze sensoriali non possono essere quindi risolte allo stesso modo perché presentano differenze di base.

Le diverse relazioni tra i segnali percettivi permettono al fruitore di riconoscere e individuare, all'interno del paesaggio

urbano, percorsi che si differenziano in base agli elementi connessi (inizio, fine e tappe del percorso), alle emergenze attraversate (beni architettonici, spazi pubblici, etc.), al modo in cui sono stati e vengono fruiti/vissuti, alla storia che raccontano.

Attraverso gli spazi pubblici connessi dal percorso, il fruitore può indirizzarsi verso le estremità del paesaggio urbano storico per immergersi negli itinerari di collegamento con i poli urbani limitrofi e con il sistema ambientale-paesaggistico, costituito dalla rete idrica, da quella dei parchi/aree verdi protette e dalle aree a destinazione agricola/produttiva.

I termini **'percorso'** e **'itinerario'** sono solitamente utilizzati

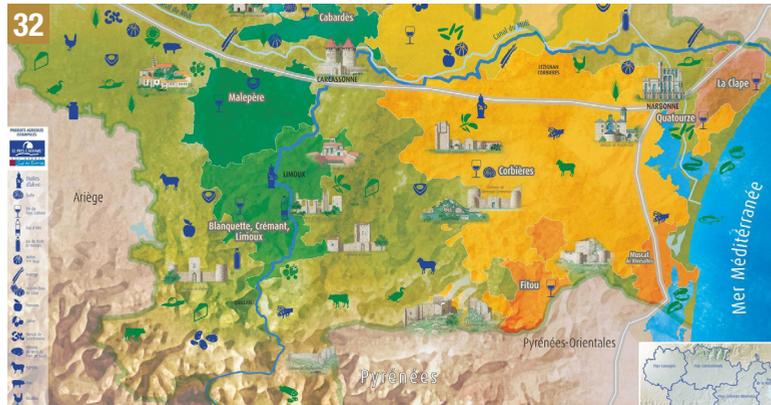


fig. 30 Masterplan delle tappe, *Route du modernisme*, Barcellona

fig. 31 Percorso esperienziale, *Mathew street*, Liverpool

fig. 32 Masterplan dell'itinerario, *Pays Cathare*, Carcassone

in modo interscambiabile, ma in questa sede si preferisce distinguergli perché vi si riconoscono differenze non solo nelle realtà connesse, urbana nel primo caso e territoriale nel secondo, ma anche nei significati etimologici ad essi associati e ancora presenti inconsciamente nella memoria collettiva.

Il termine 'percorso' vuol dire letteralmente 'passare attraverso' (dal latino *percurrere*) e indica l'atto di spostarsi da un luogo a un altro, richiamando dimensionalmente ad un'area circoscritta che può essere quindi per-corsa. Diverso è invece il significato di 'itinerario' che indica il 'viaggio' e ciò che è relativo ad esso (dal latino *itinerarius*, deriva etimologicamente dal verbo *ire*, che vuol dire andare), comprese le strade e le tappe da percorrere per compierlo. L'itinerario

esprime quindi una dimensione più vasta, tanto che nell'antichità romana e cristiana, indicava una mappa topografica, ad uso di viaggiatori e pellegrini, riportante le indicazioni e le distanze delle città, delle strade e dei luoghi.

Ancora oggi la maglia di percorsi urbani e itinerari territoriali connette area locale e area vasta secondo diversi livelli di attraversamento sia in un senso sia nell'altro, ma non sempre il fruitore ne ha piena consapevolezza poiché dipende dall'invasività delle diverse stratificazioni succedutesi negli anni e dal perdurare o meno della memoria storica di un dato luogo.

Ovviamente oggi molte consuetudini sono andate perse e con esse anche molti riferimenti fisici, pertanto è auspicabile

che il progetto di riqualificazione urbana riconosca la potenzialità semantica propria del tessuto connettivo ereditato e ne valorizzi le risorse culturali, materiali e immateriali, per orientare, guidare e intrattenere il fruitore anche coinvolgendolo in attività ed esperienze.

Il progetto di riqualificazione può cercare di ripristinare l'identità e la valenza culturale del paesaggio urbano storico e del territorio: intervenendo sui modi d'uso e di percorrenza dello spazio pubblico; valorizzando la viabilità storica e i tracciati antichi; reinterprestando gli spazi delle tradizioni affinché il percorso/itinerario racconti la presenza del passato e assuma un valore dialogico<sup>104</sup>.

Guardando ai paesaggi urbani storici italiani ed europei, è possibile individuare diverse progettualità di percorsi e itinerari di vario tipo (storico-culturali, cicloturistici, naturalistici, spirituali, enogastronomici, etc.), che il più delle volte si concretizzano però nello sterile posizionamento di cartellonistica e/o nella redazione di mappe, oggi sempre più digitali e al più accessibili tramite QR Code.

Più interessanti sono invece i casi in cui si è avviato un vero processo di riqualificazione dell'intero sistema di spazi pubblici attraversati dal percorso tramite interventi di recupero di pavimentazione e sostituzione di quella ritenuta inad-

guata al contesto storico-culturale dei luoghi, eliminazione di marciapiedi per accentuare il carattere pedonale, inserimento di corpi illuminanti specifici coerenti con il carattere dei luoghi e sostituzione di quelli ritenuti inadeguati, rifacimento dell'attrezzamento urbano e della segnaletica, riuso degli spazi inutilizzati e dei negozi sfitti per l'inserimento di tappe culturali, etc.

Emblematici in tal senso: "*Route du modernisme*" a Barcellona, dove tutto l'attrezzamento urbano è studiato ad hoc per raccontare le architetture di Gaudì connesse dal percorso, dal sistema delle sedute che adoperano le ceramiche care all'architettura catalana e ricorrenti nelle opere di Gaudì, fino alla pavimentazione dei marciapiedi che riprende il motivo progettato per Casa Milà; "*Mathew street*" a Liverpool, dove lo spazio pubblico, pedonale e interamente fruibile, racconta le storie che hanno reso famosi i locali storici prospicienti, trasformando così la strada in un vero e proprio percorso esperienziale sui Beatles tanto da essere diventata l'emblema del Music Festival.

Meno ambiziosi in genere i progetti realizzati in Italia, dove si fatica ad avviare interventi in grado di riqualificare realmente i percorsi da un punto di vista spaziale e culturale, forse perché ancora troppo vincolante la logica conservatrice e immobilista.

Diversamente dai percorsi, i progetti degli itinerari coinvolgono in primo luogo i **processi di valorizzazione del territorio**, non interessando direttamente la definizione di inter-

<sup>104</sup> Jappelli F. (2012), *Street design. Progetto di strade e disegno dello spazio pubblico*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.



## 4.4 Il progetto per il Distretto Urbano del Commercio “At Este”

### 4.4.1 PROPOSTA METODOLOGICA

Nel quadro di azione pubblica e privata, dal 2008 al 2013, la Regione del Veneto ha finanziato il “*Progetto strategico regionale per la rivitalizzazione dei centri storici e urbani e la riqualificazione delle attività commerciali*”<sup>106</sup> finalizzato alla sperimentazione di modelli organizzativi innovativi per il coordinamento delle iniziative pubbliche e private e orientato ad una gestione integrata e unitaria dei processi di sviluppo dell’economia urbana, con particolare riguardo alle attività

<sup>106</sup> Regione Veneto, “Progetto strategico regionale per la rivitalizzazione dei centri storici e urbani e la riqualificazione delle attività commerciali”, Deliberazione della Giunta regionale n. 2741 del 24 dicembre 2012, *BURV* n. 109 del 28 dicembre 2012.

commerciali ed all’offerta complessiva dei servizi nei centri storici e urbani.

All’interno della normativa vigente sulla disciplina delle attività commerciali al dettaglio in sede fissa, la legge regionale n. 50 del 2012<sup>107</sup> introduce all’art. 3 (comma 1, lettera n) la seguente definizione di distretti commerciali: “*le aree di rilevanza comunale o intercomunale dove i cittadini e le imprese, liberamente aggregati, esercitano il commercio come fattore di innovazione, integrazione e valorizzazione di tutte le risorse di cui dispone il territorio, al fine di accrescerne l’attrattività, rigenerare il tessuto urbano e sostenere la competitività delle sue polarità commerciali*”.

La stessa legge regionale all’art. 8 prevede che i Comuni, in forma singola o associata, anche su iniziativa delle organizzazioni delle imprese del commercio e dei consumatori, propongono l’individuazione dei distretti del commercio alla Giunta regionale che li approva con proprio provvedimento. Inoltre, al fine di valorizzare le caratteristiche peculiari di tali ambiti, la Regione promuove all’interno degli stessi politiche di sviluppo ed innovazione delle attività commerciali, anche attraverso la previsione di sperimentazioni in materia di orari di vendita.

<sup>107</sup> Regione Veneto, Legge regionale n. 50 del 28 dicembre 2012 “Politiche per lo sviluppo del sistema commerciale nella Regione del Veneto”, *BURV* n. 110 del 31 dicembre 2012.

Infine, i distretti del commercio trovano un'ulteriore riconoscimento nel Regolamento Regionale n. 1 del 2013<sup>108</sup> che nelle misure di compensazione previste per le nuove Grandi Strutture di vendita introduce, tra le diverse premialità attivabili dall'operatore economico, una potenziale azione qualitativa sui contesti urbani e centrali svolta attraverso la promozione di servizi e di politiche attive a favore dell'attività commerciale all'interno dei centri storici e urbani con la presentazione, e impegno alla sua realizzazione, di un progetto di promozione delle attività commerciali nei centri storici e urbani, che contempra una partnership con l'amministrazione comunale e gli altri operatori economici.

La metodologia di definizione di criteri qualitativi per orientare l'individuazione dei nuovi distretti del commercio sul territorio veneto si pone come obiettivo quello di selezionare alcuni progetti pilota regionali con alta probabilità di successo e con possibilità di replicabilità sul territorio, a partire da alcune **criticità** osservate negli altri contesti regionali:

- mancata integrazione tra le politiche del commercio e quelle della pianificazione urbana e territoriale e assenza di trattamento normativo dei distretti nelle politiche urbanistiche comunali e sovralocali;
- eccessiva settorialità della cabina di regia e mancato allargamento delle partnerships locali e territoriali;

<sup>108</sup> Regione Veneto, Regolamento Regionale 21 giugno 2013, n. 1 "Indirizzi per lo sviluppo del sistema commerciale (art. 4 della legge regionale 28 dicembre 2012, n. 50), BURV n. 53 del 25 giugno 2013.

- scarsa valorizzazione delle alleanze strategiche tra piccolo, medio e grande formato distributivo;
- frammentazione delle politiche a scala locale;
- presenza di primi casi di insuccesso e di fallimento di alcune azioni distrettuali.

Le nuove politiche regionali di potenziamento e consolidamento della geografia del commercio potrebbero quindi partire da una riflessione focalizzata sui seguenti indirizzi progettuali.

Innanzitutto è necessaria una concreta ed efficace **regia unitaria e coordinata** del distretto del commercio da esplicitare attraverso l'individuazione obbligatoria della figura professionale del "Manager di distretto", soggetto con alto profilo curriculare orientato alla gestione coordinata e unitaria di centri urbani e centri storici, attraverso eventuali percorsi formativi che raccolgano le significative esperienze in ambito nazionale e internazionale dalle quali acquisire criticità, pratiche e modalità di intervento integrato.

Dal punto di vista della collocazione organizzativa, interagisce con i portatori di interesse del distretto (amministrazioni comunali, associazioni imprenditoriali, imprese, proprietà immobiliari, consumatori) per la definizione delle strategie di promozione, di marketing, di sviluppo economico e di riqualificazione urbana del distretto, nonché ad individuare gli strumenti e le azioni più adatte alla loro attuazione.

Il manager di distretto opera per il soggetto giuridico individuato dal partenariato pubblico-privato come riferimento

amministrativo e gestionale per il governo integrato del distretto.

Secondariamente, serve una solida governance del distretto attraverso l'attivazione di **forme di premialità** per la capacità documentata dei soggetti proponenti di fare addizionalità di risorse e di trovare partnership che diano maggiore garanzia, visibilità e soprattutto stabilità finanziaria al distretto o di orientare, ad esempio, una fiscalità di vantaggio, cioè una potenziale riduzione/esenzione dei canoni per l'occupazione di spazi e aree pubbliche e/o del tributo comunale sui rifiuti e sui servizi.

**Un forte e plurale partenariato** tra il/i Comune/i proponente/i e la pluralità di organizzazioni imprenditoriali del commercio e dei servizi più rappresentative a livello regionale - allargato eventualmente alle reti di imprese e integrato con soggetti attivi nei settori dei servizi e del mercato urbano (esercizi di somministrazione, ricettività alberghiera, istituzioni/fondazioni culturali, proprietari immobiliari, investitori, banche/fondazioni bancarie, media e grande distribuzione commerciale), con le autonomie funzionali territoriali ( Camere di Commercio) - rappresentano importanti condizioni di contesto per un tavolo decisionale con possibilità di successo e condivisione sul territorio.

In terzo luogo serve una chiara e riconoscibile **tematizzazione del distretto** in relazione alle risorse territoriali e urbane disponibili ed esistenti, che agisca sulla valorizzazione della vocazione e attrattività territoriale dal punto di vista

commerciale e turistico. Ad esempio, rilanciando le filiere agro-alimentari diffuse, le sinergie con i distretti produttivi esistenti e costruendo nuove relazioni attrattive con cluster economici presenti nel contesto distrettuale dei servizi commerciali.

Inoltre, è opportuna l'identificazione di una o più polarità urbane caratterizzate da un'offerta commerciale integrata e localizzate nel centro storico e/o nel centro urbano, compatibile con gli strumenti urbanistici comunali vigenti e adozione e/o impegno del Comune ad adottare misure urbanistiche per la sosta e la mobilità e per la riqualificazione urbana, specificatamente finalizzate a sostenere la polarità commerciale naturale.

Infine, si dovrà realizzare una consistenza quantitativa di un addensamento urbano di offerta commerciale e di servizi dove, in coerenza con le politiche di valorizzazione delle forme di commercio tradizionale, potrebbe costituire elemento di premialità la presenza di uno o più **mercati** (giornalieri/settimanali/bisettimanali) su area pubblica (scoperti/coperti) e di **luoghi storici del commercio** riconosciuti dalla Regione.



fig. 34 Confesercenti, *Micro storie del commercio a Padova e provincia*  
Fonte: <https://microstoriecommercio.wordpress.com>

#### 4.4.2 TIPOLOGIE D'INTERVENTO

Le possibili tipologie di intervento del Distretto del Commercio della Regione del Veneto possono essere ricondotte alle seguenti quattro azioni, coordinate dalla figura del manager di distretto.

La prima consiste in una **progettualità strutturale**, focalizzata su interventi fisici e integrati sullo spazio pubblico, sull'accessibilità e sulla dotazione di aree di parcheggio e sosta, sulla realizzazione, rigenerazione, ristrutturazione del patrimonio edilizio e dell'arredo urbano destinato al commercio in sede fissa e su aree pubbliche (es. illuminazione pubblica degli spazi urbani, del verde pubblico, manutenzione straordinaria e qualificazione dei punti di vendita), su misure di sostenibilità energetica ed ambientale, sulla sicurezza.

La seconda riguarda la **comunicazione e animazione del territorio**, focalizzate sui piani coordinati della promozione, del marketing e del brand urbano e territoriale e finalizzati a riposizionare e consolidare la vocazione ed il potenziale di attrattività di distretto, veicolati dalle presenze culturali e dalle eccellenze territoriali del distretto (innovazione di processo/prodotto).

Particolare attenzione potrà essere indirizzata alle tecnologie digitali, ad interventi per la multicanalità nella distribuzione commerciale e per il commercio elettronico, al sostegno di nuove iniziative di rete (logistica, piattaforma consegne/magazzino, interfaccia web), alla fidelizzazione attraverso i

social media, all'analisi delle vendite e l'acquisto di sistemi innovativi per la sicurezza.

La terza azione potrà riguardare il **miglioramento dei servizi** legati all'accoglienza turistica per favorire la fruizione dei luoghi di interesse commerciale, enogastronomico, della produzione artistica e creativa regionale finalizzato a favorire l'allungamento dei tempi di permanenza sul territorio distrettuale e di potenziare la riconoscibilità dei centri urbani.

Infine, andrà condotto un **monitoraggio delle azioni** e dei risultati, strumento fondamentale per il successo del distretto che, attraverso l'uso degli indicatori di performance, permette di orientare la decisione, la pianificazione delle azioni utili a raggiungere gli obiettivi di sviluppo e di misurare gli esiti della progettualità nel tempo.

Ad esempio possono essere monitorati i flussi pedonali di visitatori nell'unità di tempo (anno, mese, settimana, giorno, ora), l'incremento dei valori immobiliari dei piani terra e delle dismissioni/sfitti (retail vacancy), la disponibilità media di parcheggi (gratuiti, a pagamento, a rotazione), la percezione di sicurezza e il numero di interazioni sul portale web/social media.

La proposta metodologica per l'individuazione dei distretti del commercio nella Regione del Veneto sollecita anche una serie di questioni aperte.

In primo luogo, i criteri qualitativi possono rappresentare, ad esempio, un'opportunità per sperimentare su scala regio-

nale il tema dei costi standard minimi nelle **politiche attive del commercio**, per quanto riguarda costi parametrizzabili come quelli del manager di distretto e del monitoraggio delle performance e dei risultati del distretto.

I distretti commerciali veneti possono inoltre rappresentare un'occasione reale per attivare interventi e politiche di gestione territoriale sovracomunale orientati a progetti di valorizzazione dell'offerta commerciale più connessi al turismo, all'attrattività e ai servizi di interesse pubblico e generale, premiando esperienze e politiche pilota da incubare (uso dell'innovazione digitale e di azioni di marketing sui social media), capaci di configurarsi come piattaforma hub e come partner verso il territorio sovralocale, rendendosi trainanti e prefigurando il distretto del commercio, in prospettiva, come un vero e proprio prodotto di investimento urbano e territoriale.

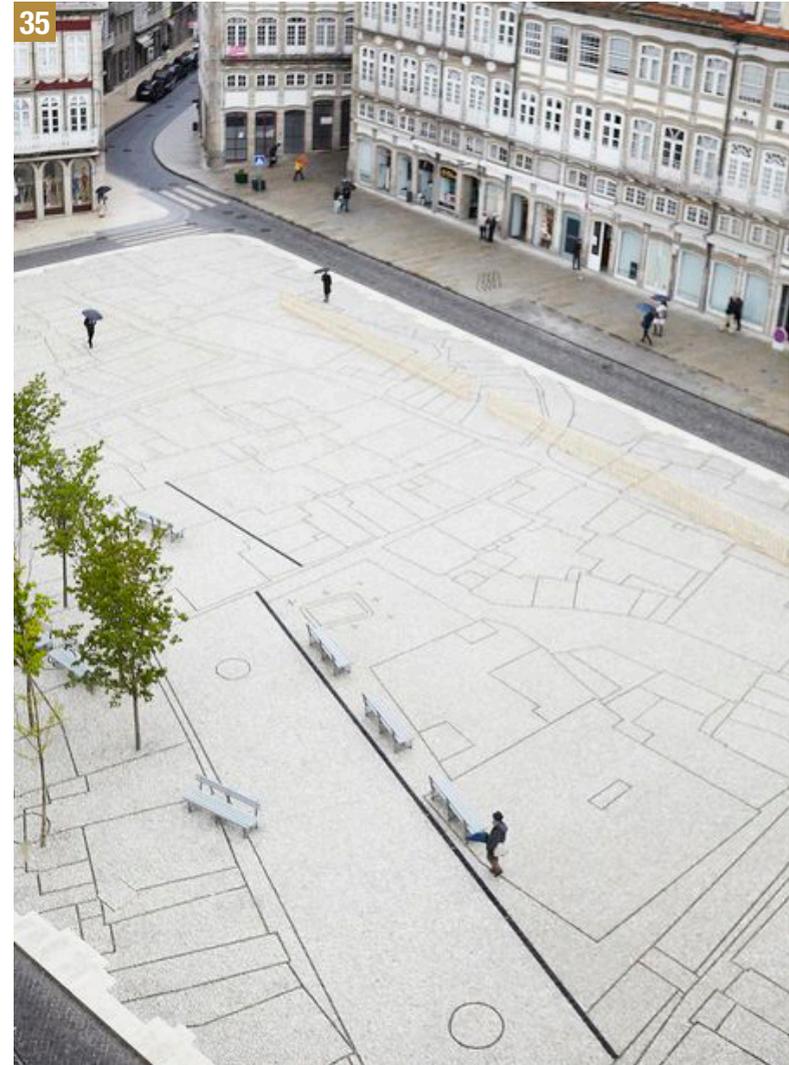


fig. 35 CE-EAUM (2012), *Alameda de Sao Damaso I*, Guimares

#### 4.4.3 ESTE: LA CITTA' CHE VORREI

Il Comune di Este, in ottemperanza all'iniziativa "*Bando per il finanziamento di progetti-pilota finalizzati all'individuazione dei Distretti del Commercio*"<sup>109</sup>, ha presentato il progetto-pilota "*Este in Centro*" attraverso un accordo di partenariato con le associazioni di categoria del commercio Ascom, Confcommercio e Confesercenti oltre che con l'associazione "*Verso il contratto di rete di impresa Este in Centro*" che raggruppa esclusivamente le imprese del Distretto.

Nel programma operativo del progetto-pilota è stato definito il Comune di Este, come capofila del Distretto Urbano del Commercio, di cui fa parte anche il Comune di Ospedaletto Euganeo.

Este è uno dei principali centri amministrativi e culturali dell'area geografica della Bassa Padovana. Città murata di antichissima origine, ha avuto nel tempo un'evoluzione che l'ha portata a diventare un centro agricolo, artigianale e industriale di rilievo.

Si estende su una superficie di 32,8 km<sup>2</sup> con una popolazione di 16.581 abitanti.

---

<sup>109</sup> Regione Veneto, "Bando per il finanziamento di progetti-pilota finalizzati all'individuazione dei Distretti del Commercio ai sensi dell'articolo 8 della Legge Regionale 28 dicembre 2012, n. 50", Deliberazione della Giunta regionale n. 1912 del 14 ottobre 2014, BURV n. 100 del 17 ottobre 2014.

La sua posizione all'interno del territorio del Parco dei Colli Euganei e la vicinanza alle Terme Euganee e a importanti città d'arte, la rendono interessante per un turismo culturale e per i viaggiatori alla scoperta di località meno note.

Ha un'economia strettamente legata al territorio con una vocazione turistica specifica e riconoscibile, che offre proposte varie e diversamente fruibili.

Le attività commerciali e i servizi sono concentrati nell'area urbana del centro storico.

Da qualche anno, attraverso il programma integrato, si sono attivate politiche e azioni mirate ad innescare processi di riqualificazione e rigenerazione delle diverse parti della città, strettamente correlate ad un programma di sviluppo del commercio e del turismo.

La naturale evoluzione di questo processo passa attraverso l'individuazione del Distretto Urbano del Commercio, un ambito in cui il settore pubblico e privato, uniti nella visione futura e negli obiettivi, hanno implementato azioni di gestione manageriale.

Riconoscendo alla funzione commerciale un ruolo strategico di supporto alla coesione sociale e territoriale, il Distretto diventa quindi il luogo privilegiato di concentrazione delle opportunità da gestire e coordinare in modo unitario per promuovere la competitività e l'innovazione del sistema delle imprese attraverso la collaborazione tra ente pubblico, associazioni e soggetti privati.

I criteri qualitativi utilizzati per l'**individuazione del distretto**, secondo quanto previsto dal bando per il progetto-pilota, sono:

- la capacità attrattiva e turistica;
- la disponibilità di un bacino d'utenza residenziale importante;
- la presenza di una realtà associativa in grado di rappresentare un valore aggiunto allo sviluppo e vitalità dello stesso.

Il Distretto Urbano del Commercio individuato per il Comune di Este, caratterizzato da un'offerta commerciale integrata, è una singola polarità urbana perimetrata in corrispondenza del centro storico ma in una visione di più ampio respiro è allargata al territorio della bassa padovana e al Comune di Ospedaletto Euganeo, partner nell'accordo.

Proprio in corrispondenza del centro storico, il progetto-pilota ha perimetrato il Distretto identificando una superficie di circa 0,4 km<sup>2</sup>, dove si trova un'interessante offerta commerciale e di servizi, tra cui due mercati su area pubblica e luoghi storici del commercio<sup>110</sup>, oltre alla concentrazione di attrattori storici e culturali maggiormente rappresentativi della città.

<sup>110</sup> Regione Veneto, Elenco regionale dei luoghi storici del commercio previsto dalla Legge Regionale n.50 del 2012, art. 11.



fig. 36 Ortofoto del Comune di Este, Este (PD)

Il programma vuole valorizzare le peculiarità di ciascun soggetto partner, ottimizzando le sinergie tra gli attori coinvolti e realizzando un sistema capace di mettere in rete le risorse condivise in vista di un obiettivo comune che integra competenze e professionalità diffusi, valorizza il commercio, ma si estende e comprende il settore turistico-culturale e l'artigianato di servizio.

L'integrazione sinergica delle numerose e qualificate risorse presenti (professionali, umane, strumentali e finanziarie) vuole innescare circoli virtuosi per sostenere le motivazioni degli abitanti e degli imprenditori a investire e innalzare la competitività e la qualità del vivere all'interno dell'area individuata.

Tra le ipotesi programmatiche esplicitate, inizialmente sono state definite politiche e azioni mirate alla creazione di un Centro Commerciale Naturale che man mano ha attivato un processo molto più complesso che affronta in modo strutturato e coordinato le problematiche di gestione del centro città, focalizzando l'attenzione in particolare all'ambito del commercio<sup>111</sup>.

A dimostrazione della sensibilità dell'Amministrazione locale alla tematica dello sviluppo imprenditoriale del centro storico di Este, vi è l'adesione a *"Il Patto per le città"*, documen-

to proposto dalla Confesercenti Regionale a tutti i Comuni della Regione Veneto con lo scopo di indirizzare e stimolare politiche attive a favore del commercio come motore di crescita economica territoriale.

Il Comune di Este ha avviato inoltre un insieme di relazioni con diversi partner e sono stati avviati una serie di interventi tra cui *"Un manifesto per gli sfitti commerciali"* (per qualificare gli spazi commerciali sfitti e avviare relazioni con i proprietari immobiliari) e *"Riduzione TARI del 30%"* (per le attività aderenti al Progetto Strategico Regionale 2012).

---

<sup>111</sup> Comune di Este, Accordo di Partenariato "Este in Centro", 2014.

37



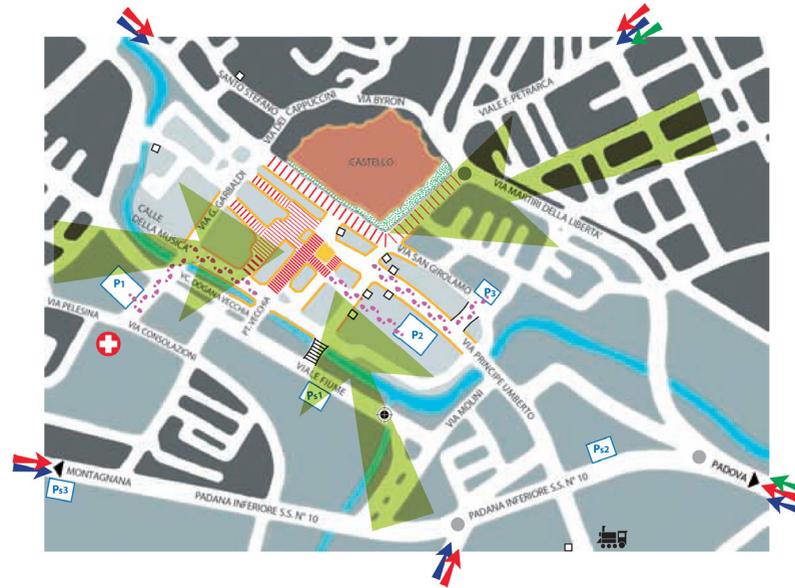
**Area urbana centrale ed elevata densità commerciale:** la gestione unitaria e coordinata del Centro ha permesso di ampliare l'area commerciale centrale, di riqualificarla secondo un disegno unitario e di offrire un'immagine forte e attrattiva del Centro di Este



**Zona a Traffico Limitato:** Piazza Trento e Piazza Trieste sono un pezzo di "quartiere latino" nel cuore di Este: tavolini, bar all'aperto... è la nuova scenografia, complementare a Piazza Maggiore



**Percorso di connessione tra parcheggio e Centro:** chi parcheggia nel nuovo parcheggio Isidoro Alessi viene invitato a percorrere una chiara via d'accesso al Centro, dove arriva con rapidità e in sicurezza



**Legenda**

<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: blue;">→</span> vie di accesso automobilistico</li> <li><span style="color: green;">→</span> via d'accesso del flusso turistico:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- terme Euginee</li> <li>- colli Euginei</li> </ul> </li> <li><span style="color: red;">→</span> flussi dei consumatori, fruitori dei servizi di Este</li> <li><span style="background-color: #e0e0e0; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 10px;"></span> area urbana centrale (Centro Storico) ad elevata densità commerciale</li> <li><span style="background-color: #808080; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 10px;"></span> area urbana ad elevata residenzialità</li> <li><span style="background-color: #c0c0c0; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 10px;"></span> Zona verde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>P</b> parcheggi al servizio del centro:             <ul style="list-style-type: none"> <li>P1 parcheggio Isidoro Alessi</li> <li>P2 parcheggio Ex campo sportivo</li> <li>P3 parcheggio Ex deposito Sita</li> <li>Ps1 parcheggio ISA Corradini (non per consumatori)</li> <li>Ps2 parcheggio straordinario Komatsu</li> <li>Ps3 Parcheggio Centro Commerciale Estense</li> </ul> </li> <li><span style="color: green;">→</span> connessioni pedonali/ciclabili tra zone residenziali e Centro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="border-bottom: 1px dashed red; width: 20px; display: inline-block;"></span> percorsi di connessione pedonale tra parcheggi e Centro</li> <li><span style="background-color: yellow; border: 1px solid black; width: 15px; height: 10px; display: inline-block;"></span> zona di traffic calming</li> <li><span style="background-color: #ffe0e0; border: 1px solid black; width: 15px; height: 10px; display: inline-block;"></span> zona a traffico limitato</li> <li><span style="background-color: #ffe0e0; border: 1px solid black; width: 15px; height: 10px; display: inline-block;"></span> zona pedonale</li> <li><span style="background-color: #ffe0e0; border: 1px solid black; width: 15px; height: 10px; display: inline-block;"></span> fronti commerciali (in sequenza)</li> <li><span style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 10px; display: inline-block;"></span> edificio per funzioni centrali ed attrattive (residenza, commercio, servizi)</li> <li><span style="background-color: yellow; border: 1px solid black; width: 15px; height: 10px; display: inline-block;"></span> Piazza Maggiore</li> </ul>
--	--	--



**Zona di traffic calming:** il Centro e il Castello stanno in una stessa area in cui i pedoni sono privilegiati. La città si riprende il suo Castello, così anche l'area centrale si amplia



**Percorso di connessione tra parcheggio e Centro:** chi parcheggia nell'ex deposito SITA, grazie ad un gradevole percorso pedonale attraverso l'isolato, arriva con rapidità e sicurezza direttamente nell'area commerciale



**Edificio per funzioni centrali attrattive:** la sede dell'ex Agenzia delle Entrate di Via Principe Umberto è una media struttura di vendita specializzata



**Fronti commerciali:** la sequenza delle attività commerciali è continua e ininterrotta, anche grazie alla nuova regolamentazione per la localizzazione ai piani terra di attività terziarie non commerciali e alla riqualificazione degli spazi pubblici (illuminazione, arredo urbano, manutenzione, colore ecc.)

fig. 37 Comune di Este (2011), Este: La città che vorrei - Strategie condivise per lo sviluppo del commercio nei centri urbani, Este

#### 4.4.4 PROGETTO DI RILANCIO DEL COMMERCIO E DEI SERVIZI

Le azioni previste dal progetto-pilota ricadono su tutte le tipologie di intervento previste dal bando tra cui gli interventi strutturali su spazio pubblico e accessibilità, la ristrutturazione dell'arredo urbano e del patrimonio edilizio destinato al commercio, le misure di sostenibilità energetica ed ambientale e la sicurezza.

I punti principali su cui focalizzare la **proposta progettuale** sono cinque:

- Il centro urbano non può più essere considerato come un insieme di elementi da gestire separatamente, bensì come un mosaico di opportunità per definire un progetto integrato in cui si intrecciano tematiche sull'accessibilità, mobilità e parcheggi ma anche regolamenti comunali in materia di commercio riguardo all'identità cittadina (comunicazione interna ed esterna);
- Le attività commerciali devono superare le logiche individualistiche che comportano sforzi elevati e producono scarsi vantaggi. Ogni attività economica dev'essere considerata come parte di un sistema, ogni via e ogni piazza è un sottosistema. Gli operatori economici devono lavorare in squadra come in un Centro Commerciale Pianificato, in modo compatto e coordinato.
- Gran parte dei servizi e delle piccole imprese dei settori

tradizionali si sono allontanate dal centro storico e si sono disperse nel sistema urbano, attorno a nuove polarità, di fatto deboli, fino a compromettere l'intreccio tra luoghi di differente funzione (casa, lavoro, studio, rapporti sociali) come era insito nell'idea di abitare;

- La riqualificazione e il rilancio dell'area urbana devono innescare processi di sviluppo e di rifocalizzazione delle imprese esistenti, oltre a portare alla nascita di nuove attività e all'inserimento di nuove figure professionali. Un rafforzamento dell'attrattività del centro storico in quanto contenitore di offerta commerciale ed extracommerciale deve necessariamente avviare meccanismi di crescita non solo del settore del commercio. Ad esempio, per coniugare le funzioni di governance della città con quelle di accoglienza turistica, l'attivazione di un servizio finalizzato al miglioramento dell'ospitalità e dell'accessibilità ai luoghi e ai servizi della città può essere un valido supporto per il coordinamento;
- Per agire nel contesto attuale è necessario favorire la valorizzazione del potenziale aziendale e la definizione di strategie di marketing e di comunicazione vincenti per crescere e rinnovarsi. All'interno del tessuto imprenditoriale provinciale, in continua evoluzione, sta avvenendo un cambio generazionale ed è fondamentale accompagnare gli imprenditori nei percorsi di innovazione, attraverso occasioni di approfondimento, finalizzate allo sviluppo delle competenze strategiche, utili alle micro, piccole e medie imprese.

15

OBIETTIVI	AZIONI	RISULTATI ATTESI
<p><b>Gestione manageriale del Distretto</b> Se consideriamo il centro storico come un'impresa, l'elaborazione di una buona strategia gestionale permetterà di creare le condizioni per una piena valorizzazione delle caratteristiche socio-economiche-ambientali di quel complesso sistema che è la città. Il centro urbano deve essere considerato come un insieme di opportunità da gestire e coordinare in modo unitario.</p> <p><b>Gestione interna all'amministrazione</b> La condivisione dei fini e degli interessi di sviluppo locale è il punto di partenza. Anche all'interno della macchina amministrativa si deve avviare un percorso partecipato e collaborativo tra i diversi settori dell'amministrazione, un processo mirato all'accrescimento delle capacità tecniche intersettoriali.</p> <p><b>Gestione esterna all'amministrazione</b> Strategie, obiettivi e finalità comuni richiedono una collaborazione tra l'ente pubblico, le associazioni e i soggetti privati. In particolare le attività commerciali dovranno superare le logiche individualiste e iniziare a ragionare considerando che il distretto è un unico sistema. Creare reti di imprese in grado di sviluppare azioni di miglioramento delle performance aziendali.</p>	<p><b>Gestione unitaria</b> 1. Coordinatore unico per gli operatori e per l'Amministrazione Comunale 2. Sviluppo di convenzioni con i partner del progetto (e non) volte a garantire migliori performance per le imprese del Distretto del Commercio 3. Immagine coordinata e unitaria del Distretto e delle imprese</p>	<p><b>Coordinatore unico</b> Garantire stabilità e sviluppo al Distretto del Commercio <b>Convenzioni tra pubblico e privato</b> Garantire il mantenimento della gestione e dello sviluppo delle imprese <b>Immagine coordinata del Distretto</b> Maggior appeal verso i cittadini-consumatori</p>
<p><b>Aumento dell'attrattività del Distretto</b> Le azioni strategiche sono strumenti per la città intenzionata ad accrescere la sua attrattività, sia da un punto di vista economico, sociale, che ambientale e culturale.</p> <p><b>Aumento dell'attrattività quotidiana</b> La città che punta a ricadute positive in termini di immagine locale e di rafforzamento economico territoriale, deve adottare strategie per attirare flussi di frequentatori e consumatori. L'attrattività e la costruzione di un'immagine identitaria della città passano anche attraverso la programmazione strategica aiutando così a definire percorsi di attrattività legati alle imprese, al turismo.</p> <p><b>Aumento dell'attrattività periodica</b> Il coordinamento e l'attuazione di un programma operativo di gestione, tra i vari temi che riguardano il distretto, include anche l'organizzazione di eventi, la promozione e la comunicazione finalizzate a potenziare la visibilità dei prodotti commerciali e turistici della città.</p>	<p><b>Qualificazione dell'attrattività</b> 1. Possibilità di insediamento di nuovi attrattori e nuove imprese nel Distretto del Commercio 2. Qualificazione dell'aspetto fisico del Distretto a servizio delle imprese e dei cittadini-consumatori. 3. Messa in luce di alcuni punti strategici del centro storico</p>	<p><b>Nuovi attrattori</b> Maggior appeal sia verso i possibili investitori e verso i cittadini-consumatori e nuove imprese <b>Aspetto fisico</b> Creare i presupposti per lo sviluppo imprenditoriale <b>Luce e sicurezza</b> Creare i presupposti per lo sviluppo del Distretto</p>
<p><b>Dinamismo imprenditoriale</b> I programmi operativi devono essere volti a favorire, mediante percorsi e attività mirate all'imprenditorialità, la creazione di un'offerta maggiormente strutturata, per una piena valorizzazione delle potenzialità del territorio.</p> <p><b>Supporto alla crescita delle imprese</b> L'idea è quella di offrire servizi di crescita di impresa attraverso programmi di assistenza e consulenza finalizzati, agevolazioni fiscali, riduzione di canoni, abbattimento dei costi fissi.</p>	<p><b>Dinamismo imprenditoriale</b> 1. Percorsi individuali e di arricchimento e aggiornamento professionali 2. Sviluppo di sistemi telematici a supporto delle imprese e dei cittadini-consumatori 3. Creazione di iniziative ed eventi legati alla promozione territoriale e delle imprese</p>	<p><b>Percorsi formativi di arricchimento</b> Imprenditori capaci di attrarre sempre nuovi cittadini-consumatori <b>Sistemi telematici a supporto delle imprese</b> Aiutare le imprese ad essere in grado di reggere il mercato <b>Iniziative ed eventi legati alla promozione</b> Maggior afflusso di cittadini-consumatori del Distretto</p>

tab. 15 Comune di Este (2012), *Accordo di Partenariato: "Este in centro"*, Este

# ALLEGATO 1

## Indice delle tavole

<b>A</b>	<b>Indagine conoscitiva</b>	
	01	Inquadramento territoriale
	02	Analisi del Comprensorio territoriale
	03	Analisi dei distretti del commercio e delle principali Strutture Commerciali
	04	Analisi del contesto comunale
	05	Analisi del Centro Storico
	06	Analisi del Distretto Urbano del Commercio "Este in Centro"
	07	Geografia del commercio
	08	Geografia degli ambiti con potenziale strategico
	09	Negozi storici e produzioni tipiche locali
	10	Unità immobiliari commerciali vuote
	11	Analisi qualitativa SWOT
<b>B</b>	<b>Proposta progettuale</b>	
	12	Analisi del Centro Storico
	13	Casi studio e strategie progettuali: Piazza
	14	Casi studio e strategie progettuali: Giardini
	15	Casi studio e strategie progettuali: Produzione
	16	Casi studio e strategie progettuali: Stazione
	17	Casi studio e strategie progettuali: Trasformazione
	18	Le strategie progettuali: temi e scale d'intervento
	19	Il sistema di macroaree: il metodo d'intervento
	20	Ambiti progettuali per la macroarea "Piazza"
	21	Ambiti progettuali collaterali per il Distretto "At Este"
	22	Immagine coordinata per il Distretto "At Este"
	23	Analisi qualitativa SWOT di autocritica



At



E  
ste.

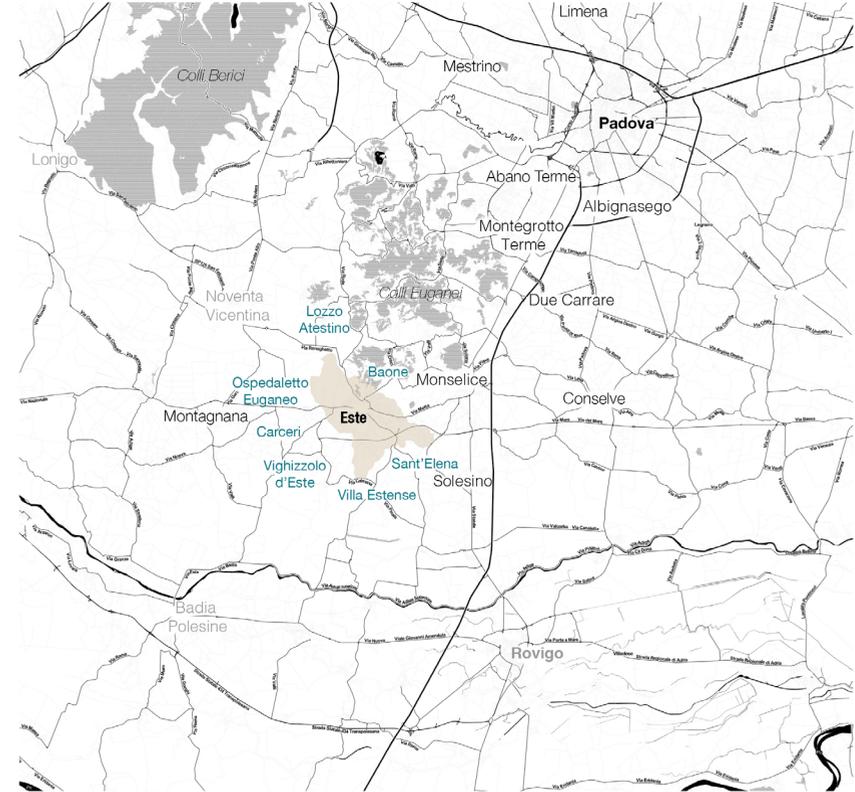
## Indagine conoscitiva e proposta progettuale per il Distretto Urbano del Commercio

Comune di Este (PD)

DOCENTE: PROF. LUCATAMINI  
STUDENTE: MARCO TODISCO 814841



Este è un comune italiano di 16.581 abitanti della provincia di Padova, in Veneto, situato a meridione dei Colli Euganei. Il comune di Este dista 32 km da Padova e 24 km da Rovigo. È raggiungibile dall'autostrada A13 Bologna-Padova, uscendo al casello di Monselice e prendendo la Strada Regionale SR10 in direzione Mantova. Si può arrivare a Este anche con la Strada Provinciale SP6 e dalla SP247 Riviera Berica.

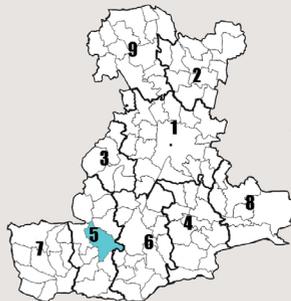


Il territorio di Este è situato nella parte Sud-Ovest della Provincia di Padova confina con i territori dei comuni di Lozzo Atestino e Baone a Nord, Ospedaletto Euganeo e Carceri ad Ovest, Monselice ad Est e Vighizzolo d'Este, Villa Estense e San't Elena a Sud.

- morfologia
- idrografia
- infrastrutture
- Provincia di Padova
- Comune di Este

### AREE TERRITORIALI

Sono stati definiti dal PTCP, i nove ambiti territoriali omogenei per la redazione dei PATI. Ogni area comprende un insieme di Comuni che si connota spesso presso gli abitanti come forte polo d'attrazione e specifico centro d'identificazione.



Fonti:  
 ISTAT agg. ottobre 2015  
 Camera di Commercio - Padova  
 Open Street Maps

1. Area Centrale
2. Camposampierese
3. Area Colli
4. Conselvano
5. Estense
6. Monselicense
7. Montagnanese
8. Piovese
9. Cittadellense - Piazzola

### TERRITORIO



Superficie

Regione VENETO  
 18.264 km<sup>2</sup>

Provincia PADOVA  
 2147 km<sup>2</sup>

Comune ESTE  
 32,8 km<sup>2</sup>

### POPOLAZIONE



Numero di abitanti

Regione VENETO  
 4.927.596

Provincia PADOVA  
 938.296

Comune ESTE  
 16.581



Densità per km<sup>2</sup>

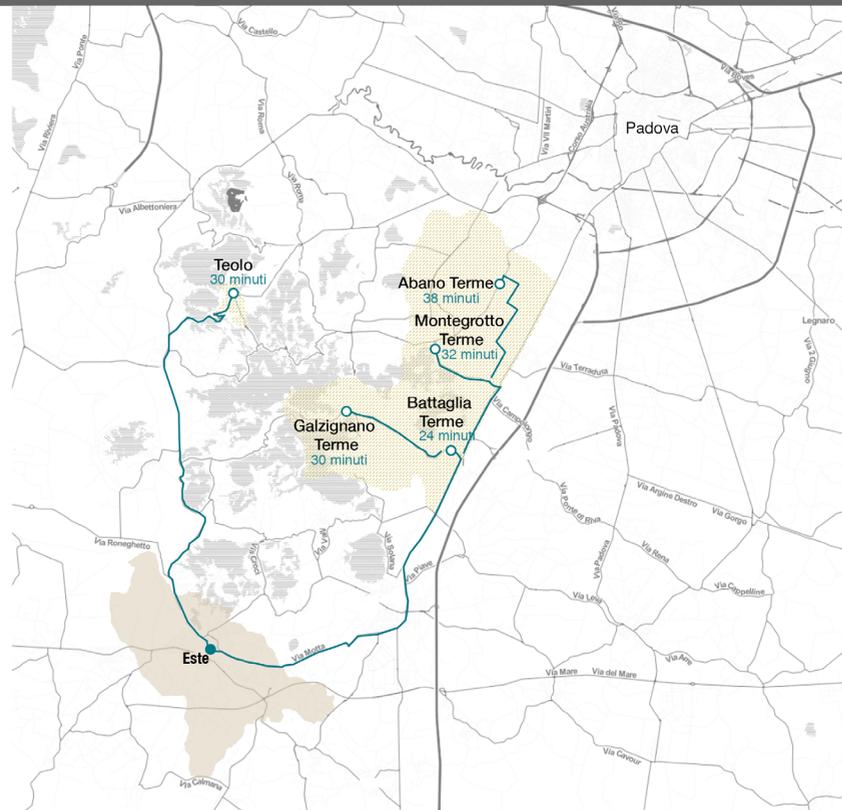
Regione VENETO  
 268

Provincia PADOVA  
 437

Comune ESTE  
 506

# Analisi del Comprensorio Territoriale

## ANALISI DELL'ATTRATTIVITA' DELLE TERME EUGANEE

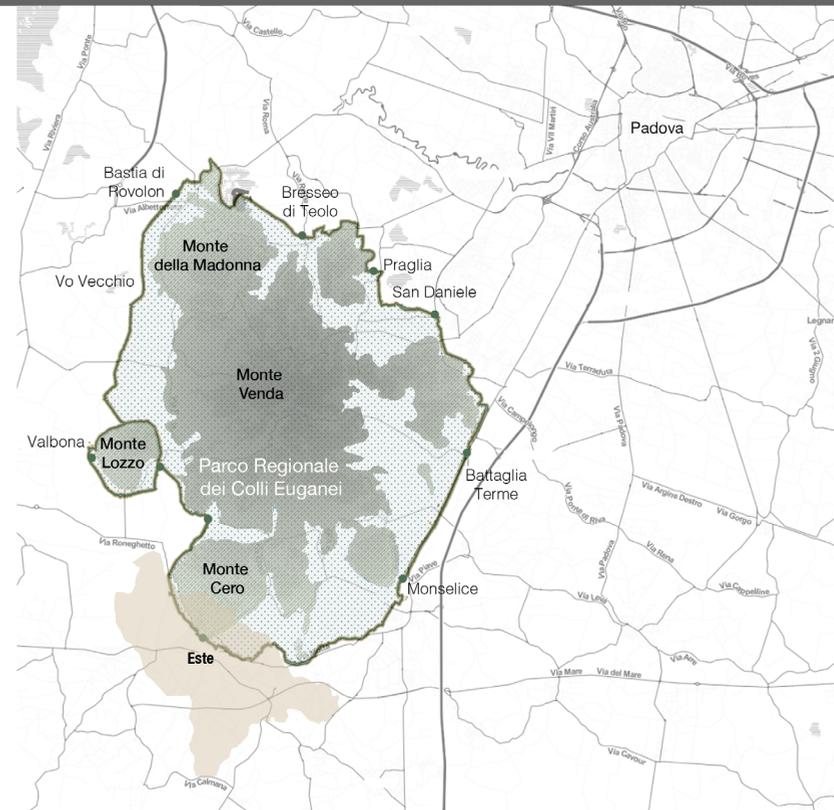


Un innovativo progetto regionale denominato "Riabilitazione e Termalismo" punta ad attivare una sinergia tra il sistema sanitario nazionale ed il settore termale, coinvolgendo le località e gli stabilimenti termali di Abano Terme, Montegrotto Terme, Battaglia Terme, Galzignano Terme e Teolo nella rete delle cure sanitarie riabilitative.

- Comune di Este
- Bacino Termale
- Tempi di percorrenza in auto

## ANALISI DELL'ATTRATTIVITA' DEI COLLI EUGANEI

Fonti: Provincia di Padova - Flussi turistici provinciali (2013) veneto.eu



La storia geologica dei Colli Euganei ha reso possibile la formazione di una straordinaria biodiversità botanica e faunistica, che a partire dal 1989 si è deciso di salvaguardare istituendo il primo Parco Regionale del Veneto con una funzione di tutela ambientale e di valorizzazione turistica delle risorse naturali.

- Comune di Este
- Ciclovio Anello (63 km)
- Colli Euganei
- Parco dei Colli Euganei

### FLUSSI TURISTICI DELLA PROVINCIA DI PADOVA

	ITALIANI	STRANIERI	TOTALE
Padova Città	281.402	326.056	607.458
Cintura Urbana	41.670	49.923	91.593
Alta Padovana	41.766	44.014	85.780
di cui <b>Estense</b>	<b>6.156</b>	<b>4.936</b>	<b>11.092</b>
Bassa Padovana	44.206	54.384	98.590
<b>Colli Euganei</b>	<b>5.000</b>	<b>1.946</b>	<b>6.946</b>
<b>Bacino Termale</b>	<b>408.110</b>	<b>223.317</b>	<b>631.427</b>

### FLUSSI TURISTICI DELLA PROVINCIA DI PADOVA

	ITALIANI	STRANIERI	TOTALE
Padova Città	624.405	621.014	1.245.419
Cintura Urbana	83.258	74.228	157.486
Alta Padovana	87.884	73.311	161.195
di cui <b>Estense</b>	<b>15.506</b>	<b>11.041</b>	<b>26.547</b>
Bassa Padovana	91.613	89.316	180.929
<b>Colli Euganei</b>	<b>17.657</b>	<b>12.159</b>	<b>29.816</b>
<b>Bacino Termale</b>	<b>1.534.665</b>	<b>1.287.421</b>	<b>2.822.086</b>

### PRESENZE

### Este

ARRIVI	3.516	4.145	<b>7.661</b>
PRESENZE	10.016	8.100	<b>18.116</b>
	ITALIANI	STRANIERI	TOTALE
	13532	12245	<b>25777</b>



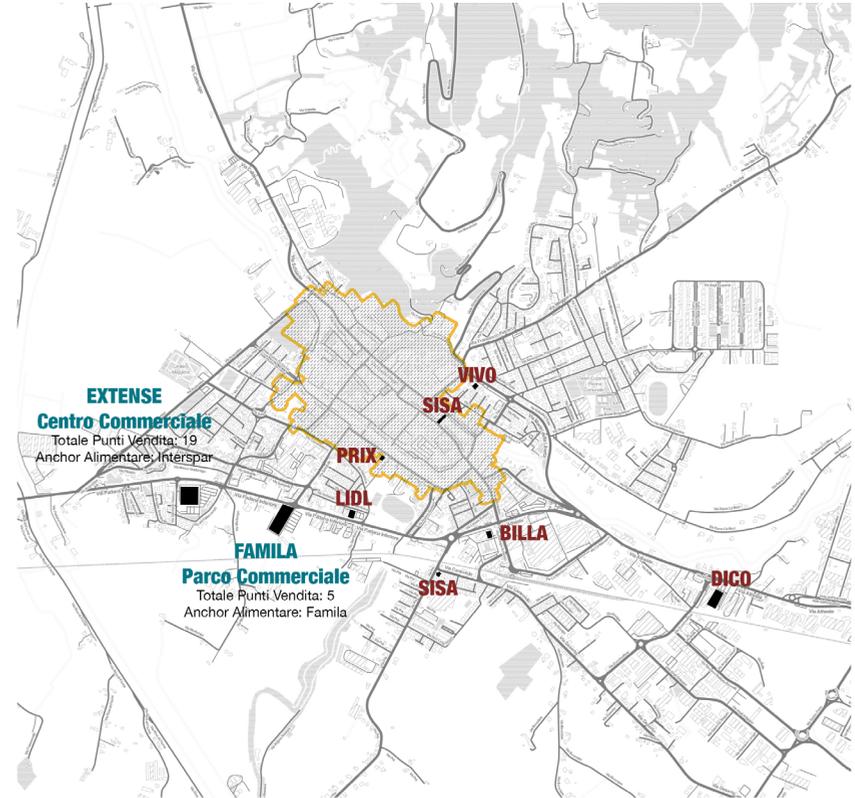
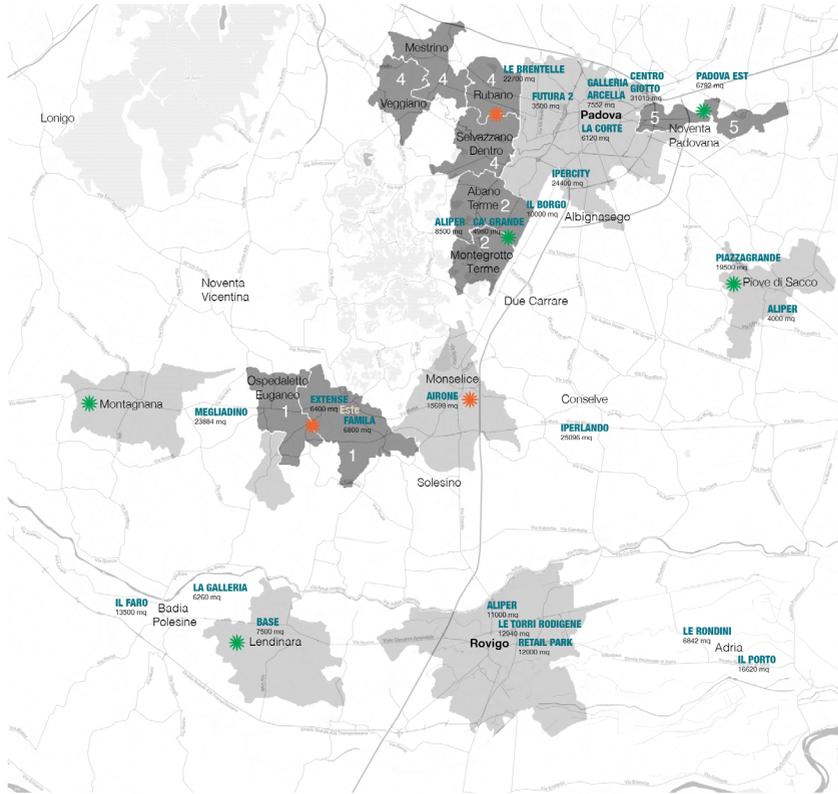
Si definiscono arrivi il numero di clienti, ospitati nel complesso degli esercizi ricettivi, siano essi alberghieri che complementari.  
Per presenze si intende il numero delle notti trascorse dai clienti presso tali esercizi.

# Analisi dei Distretti del Commercio e delle Principali Strutture commerciali

INQUADRAMENTO PROVINCIALE

INQUADRAMENTO COMUNALE

154



- Distretto Urbano del Commercio
- Distretto Territoriale del Commercio
- Principali Strutture Commerciali
- ★ Distretti ammessi al contributo (100%)
- ✳ Distretti in rideterminazione (70%)

Fonti:  
 Geografia dei progetti pilota di  
 Distretto del commercio - Investimenti  
 ammessi e contributi richiesti (2014);  
 Open Street Maps;  
 www.mark-up.it

- Centro Storico di Este
  - Grandi Strutture Commerciali
  - Medie Strutture Commerciali
- Fonti: PGTU del Comune di Este (2013)

## IMPRESE E UNITA' LOCALI

Commercio e Turismo	32%	35035
Servizi alle imprese	28%	30539
Industria	27%	29166
Agricoltura	12%	13174
Altro	1%	313

Totale in provincia di Padova



Grandi Magazzini

## STRUTTURE GD COMMERCIALI

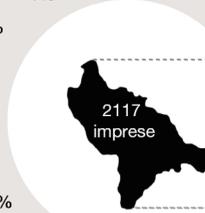
	Numero esercizi	Superficie di vendita	Numero addetti
Grandi Magazzini	28	52.880 mq	428
Ipermercati	13	59.258 mq	1.513
Supermercati	235	216.300 mq	3.586
<b>Totale</b>	<b>276</b>	<b>328.438 mq</b>	<b>5.527</b>

Fonti: CCIAA Padova

## IMPRESE E UNITA' LOCALI

Commercio	33%	719
Servizi	32%	701
Industria	14%	270
Costruzioni	11%	246
Agricoltura	9%	178
Altro	1%	3

Totale nel Comune di Este



Grandi Strutture

## STRUTTURE GD COMMERCIALI

	Superficie Lorda	Superficie Utile
1. Estense Centro Commerciale		6400 mq
2. FAMILA Parco Commerciale		6800 mq
3. Dico	2000 mq	
4. Billa		985 mq
5. Lidl	1100 mq	
6. Vivo		850 mq
7. Prix	500 mq	
8. Sisa	500 mq	
9. Sisa	250 mq	
<b>Totale</b>	<b>circa 20000 mq</b>	





### Attrattori religiosi

- a Basilica del Duomo di S. Tecla
- b Basilica delle Grazie
- c Chiesetta Annunziata
- d Chiesa S. Martino
- e Chiesa degli Zoccoli
- f Chiesa della Salute
- g Chiesa S. Rocco
- h Patronato SS. Redentore

### Attrattori culturali

- a Museo Nazionale
- b Teatro dei Filodrammatici
- c Cinema Farinelli
- d Biblioteca Popolare Comunale e Gabinetto di lettura

### Spazi espositivi/ricreativi

- a Giardini del Castello
- b Torre del soccorso e Mastio
- c Torre Civica
- d Pescheria vecchia

### Produzioni Locali

- a Produzione Prosciutto DOP
- b Produzione Ceramiche

### Servizi

- a Municipio
- b Ufficio Turistico
- c Pro Loco
- d Ufficio Postale

- Centro Storico di Este
- Distretto Urbano Commerciale

### CENTRO STORICO

### DISTRETTO COMMERCIALE

Il patrimonio storico culturale è costituito dal Castello dei Carraresi del XIV secolo, la Rocca di Ponte di Torre e la Torre civica della Porta Vecchia, tra i palazzi troviamo il municipio, Palazzo degli Scaligeri e del Principe e tra le chiese il Duomo abbaziale di Santa Tecla e la Basilica di Santa Maria delle Grazie. Sparsi nel territorio vi sono opifici industriali obsoleti sia del XIX secolo che del secolo scorso. Cinte murarie, manufatti difensivi e siti fortificati costituiscono testimonianza importante delle strutture dell'epoca medievale. Este è una vera e propria città murata il cui centro storico è definito di particolare rilievo dal PTCP.

Tre millenni di storia vissuta da protagonista...  
Athisis il nome latino dell'Adige, Atheste era la principale città sul grande fiume.

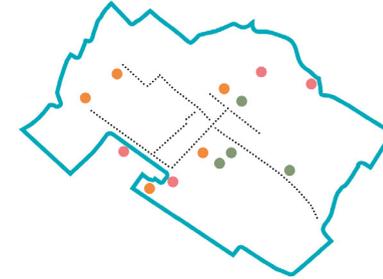
Il perimetro del Distretto Commerciale



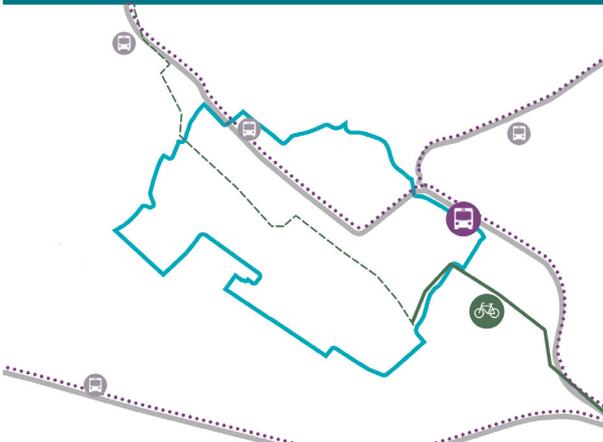
Polarità urbane di gravitazione



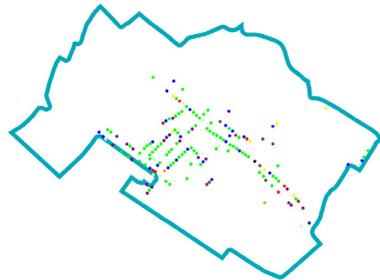
Punti di addensamento del Distretto



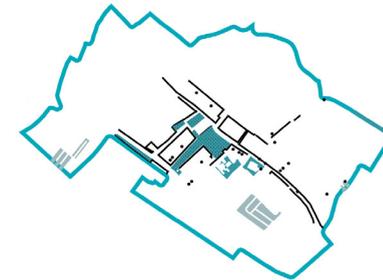
Accessibilità



Offerta commerciale e terziario



Vuoti urbani



DISTRETTO COMMERCIALE



www.esteincentro.com



OBIETTIVI E AZIONI

**1. Gestione unitaria**

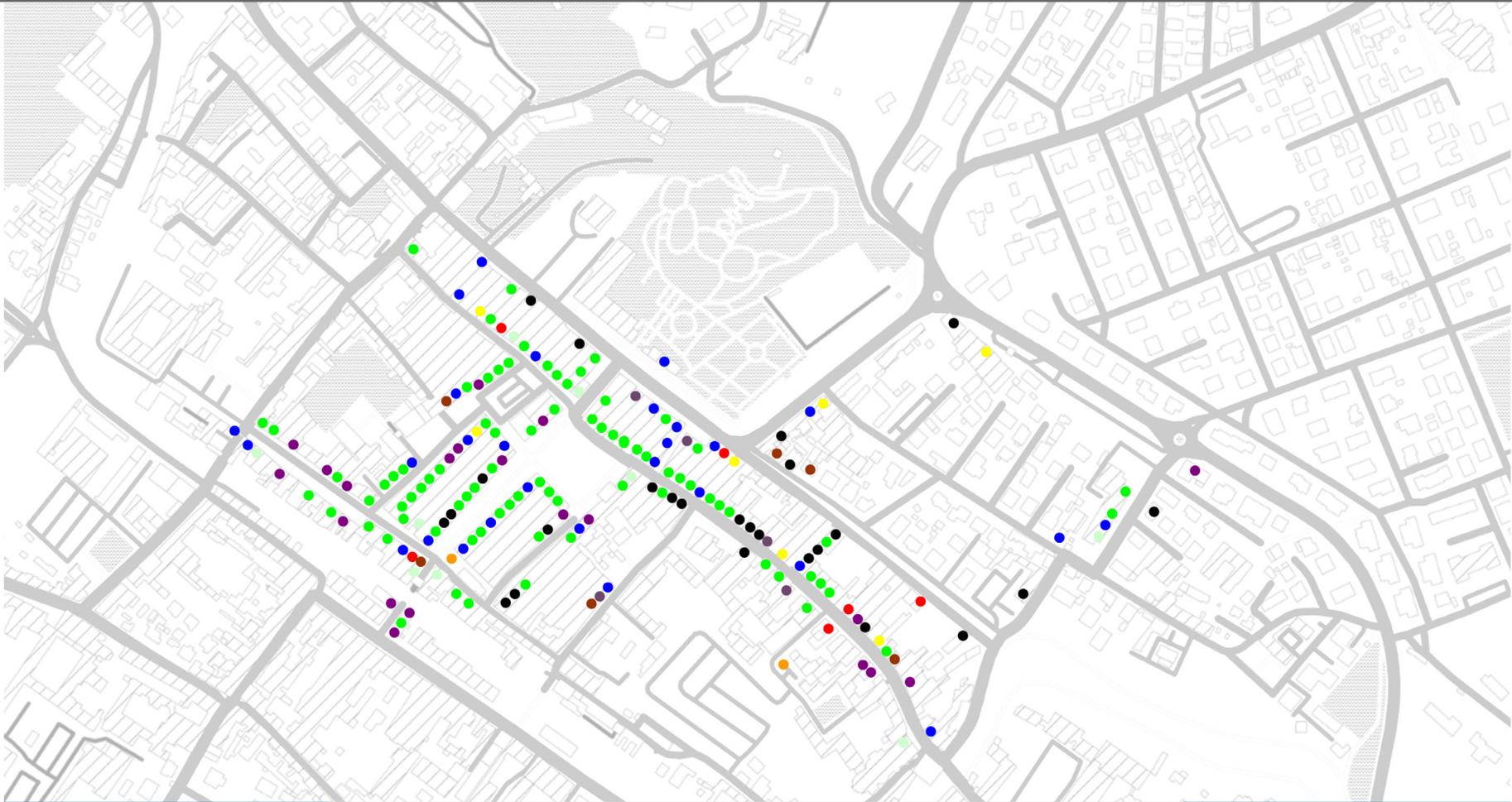
- 1.1 Coordinatore unico per migliorare la collaborazione tra la componente pubblica e la componente privata
- 1.2 Convenzioni tra pubblico e privato per garantire il mantenimento della gestione e lo sviluppo delle imprese
- 1.2 Immagine Coordinata del Centro maggior appeal verso i cittadini-consumatori

**2. Qualificazione dell'attrattività**

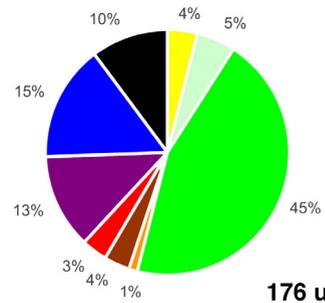
- 2.1 Nuovi attrattori del Centro maggior appeal verso i possibili investitori e nascita di nuove imprese
- 2.2 Aspetto fisico del Centro per creare presupposti per lo sviluppo imprenditoriale
- 2.3 Luce e sicurezza del Centro per creare presupposti per lo sviluppo urbano

**3. Dinamismo imprenditoriale**

- 3.1 Percorsi formativi di arricchimento imprenditori capaci di attrarre nuovi users
- 3.2 Sistemi telematici a supporto delle imprese per aiutare le imprese a reggere il mercato
- 3.3 Iniziative e eventi legati dalla promozione maggior afflusso di cittadini-consumatori in Centro



## TOTALE ATTIVITA' COMMERCIALI



beni banali alimentari

7 unità - 4%

beni banali extra-alimentari

9 unità - 5%

beni problematici extra-alimentari

79 unità - 45%

commercio su aree pubbliche

2 unità - 1%

artigianato di servizio ai beni di consumo

6 unità - 4%

artigianato di servizio alla persona

6 unità - 3%

direzionale commerciale

22 unità - 13%

pubblici esercizi

27 unità - 15%

dismissioni - chiusure

18 unità - 10%

## UNITA' COMMERCIALI VUOTE



### Elementi strategici caratterizzanti l'offerta del Centro Storico

#### Presenza di luoghi di attrazione religiosa, culturale e ricreativa

#### Presenza di più mercati su area pubblica:

**Mercato Cittadino**, bisettimanale (sabato e mercoledì,) caratterizzato da diverse tipologie di prodotti un'ampia offerta ai cittadini e ai consumatori (142 stalli).

**Mercato dell'Antiquariato e Cose usate**, mensile, rivolto ad appassionati e curiosi che vanno alla ricerca di oggetti d'arte o semplicemente di riscoprire il fascino delle cose d'un tempo.

**Presenza di luoghi storici del commercio** iscritti nell'elenco regionale previsto dall'articolo 11 della Legge Regionale n.50 del 2012.

#### Presenza di produzioni artistiche e tipiche locali.

**Presenza di Este Wedding City**, un gruppo di imprese impegnate a promuovere i propri prodotti legati al mondo del matrimonio e della cerimonia coniugando l'aspetto territoriale quale punto di forza del prodotto stesso.

Il progetto "Este Wedding City" attivo da Settembre 2014



### Localizzazione delle zone di attrazione esistente e con potenziale da sviluppare



- Mercato su area pubblica
- Portici
- Locale sfitto o dismesso
- Negozio storico
- × × Limite del Centro Storico
- Attrattori religiosi
- Attrattori culturali
- Spazi espositivi/ricreativi
- Produzioni locali
- Servizi
- Progetto "EWC"

### CENTRO STORICO

**Denominazione del luogo**      **Indirizzo**      **Categoria Merceologica**

FotoStudio 4A	Via M.D'Azeglio, 4	fotografo
Martina	Via M.D'Azeglio, 4b	abbigliamento 0-16
Spesi in Musica	Via M.D'Azeglio, 10	musica e animazione
D'evento	Via M.D'Azeglio, 12	organizzazione eventi
Sposa D'Este	Via M.D'Azeglio, 12	abbigliamento sposa
Denise Viaggi	Via M.D'Azeglio, 18	agenzia viaggi
Uomo D'Este	Via M.D'Azeglio, 30	abbigliamento sposo
L'Angolo fiorito	Via M.D'Azeglio, 50	fiori e bomboniere
Gastr. San Rocco	Via Monache, 3	catering
Ferro Gioielli	Via G. Matteotti, 41	gioielleria



### Scenario delle attività svolte attualmente

Denominazione del luogo	Indirizzo	Categoria Merceologica
Rizzo Pietro Bacco Pelletteria	Piazza Maggiore, 23 Piazza Maggiore, 25	● abbigliamento ● pelletteria
Cortelazzi Everaldo Battaglia Roberto Marchetto Andrea Colorificio	Piazza Trento, 2 Piazza Trento, 14 Piazza Trento, 28	● macelleria ● casalinghi ● colorificio
Schiavo	Piazza Trieste, 6	● pelletteria
Mercerie Gambarin Farmacia Pedrazzoli Apostoli S.N.C. Panificio Chiodarelli	Via Cavour, 3 Via Cavour, 17 Via Cavour, 31 Via Cavour, 33	● merceria ● farmacia ● cartolibreria ● panificio
Bottega della calza Profumeria Andreose La nuova cartolibreria Ferro Gioielli	Via G. Matteotti, 12 Via G. Matteotti, 27 Via G. Matteotti, 28 Via G. Matteotti, 41	● abbigliamento ● profumeria ● cartolibreria ● gioielleria
Armeria	Via G. Marconi, 9	● armeria
Trevisan cartolibreria	Via M. d'Azeglio, 9	● cartolibreria
Ceramiche Marcuzzo Guzzon Luigi S.N.C.	Via Monache, 5 Via Monache, 11	● ceramiche ● affettatrici
Farmacia Mantovanelli Supermercati Sisa Minimarket Flora Safeac Mirandola	Via Principe Umberto, 2 Via Principe Umberto, 38 Via Principe Umberto, 45 Via Principe Umberto, 62	● farmacia ● supermercato ● alimentari ● ferramenta
Zanirato Esposizione Mobili	Via San Rocco, 20	● mobilificio
Fontana Francesco	Via Schiavin, 9	● salumificio
Este Ceramiche e Porcellane	Via Sabina, 31	● ceramiche

25 unità



### CENTRO STORICO



### MERCERIE GAMBARIN

dal 1956 in via Cavour, 3



Nasce dall'intuizione della famiglia Gambarin che, circa due secoli fa, volle intraprendere l'attività nel commercio delle mercerie, allora un genere indispensabile per le famiglie, per l'estro delle signore e per l'alacre lavoro delle sarte.

### I COMUNI DELLA PROVINCIA E LUOGHI STORICI DEL COMMERCIO

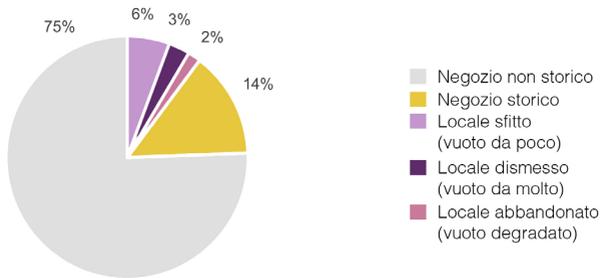
Superficie	Comune PADOVA 92 km <sup>2</sup>	Comune PIOVE DI SACCO 35,73 km <sup>2</sup>	Comune ESTE 32,8 km <sup>2</sup>	Comune MONTAGNANA 45,03 km <sup>2</sup>	Comune ABANO TERME 21,41 km <sup>2</sup>
Numero di abitanti	210.488	19.928	16.581	9.276	19.924

Numero di negozi storici



Fonti: ISTAT agg. ottobre 2015  
www.confesercenti.pd.it

### Scenario generale delle unità immobiliari commerciali

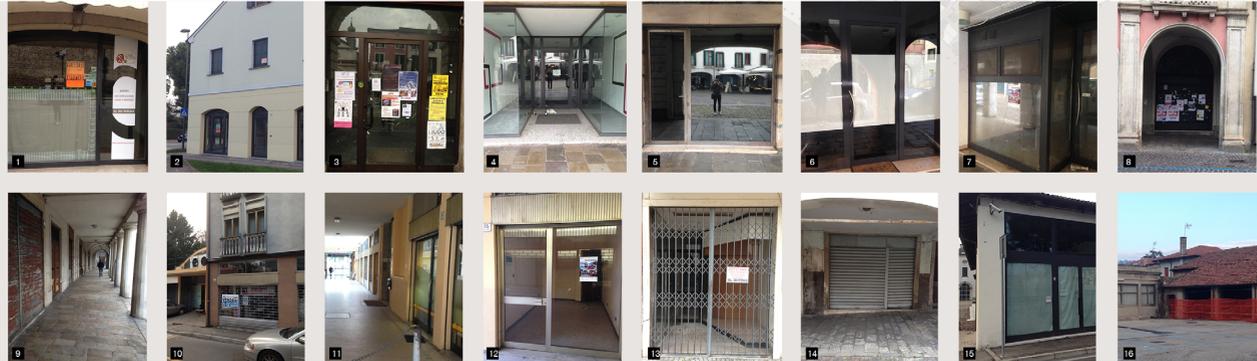
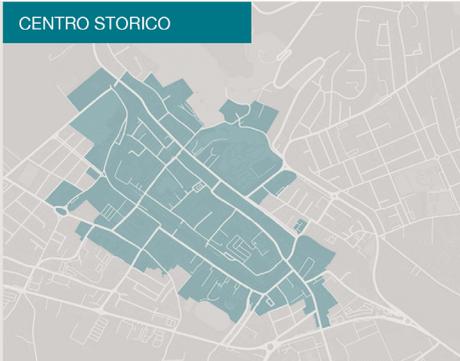


### Scenario dei locali vuoti attualmente

Denominazione del luogo	Indirizzo	Destinazione funzionale precedente
■ Foto Dal Santo ■ Corte Sconta	Via G. Negri, 46 Via G. Negri, 72	fotografo osteria
■ ...	Via Vigo di Torre, 37	...
■ Cassa di risparmio del Veneto ■ Giocattoleria ■ Timer	Via G. Matteotti, 49 Via G. Matteotti, 45 Via G. Matteotti, 33	banca giocattoli abbigliamento
■ Nada Moda ■ lana ■ Junior Land ■ Agenzia delle Entrate ■ ...	Via Principe Umberto, 9 Via Principe Umberto, 10 Via Principe Umberto, 11 Via Principe Umberto, 17 Via Principe Umberto, 30	abbigliamento abbigliamento abbigliamento amministrazione ...
■ Dance La Fenice ■ Studio Realdon ■ Natureste	Gall. Principe Umberto, 38D Gall. Principe Umberto, 38L Gall. Principe Umberto, 38F	danza consulenza erboristeria
■ THZ ■ ...	Via San Rocco, 3 Via San Rocco, 20	informatica ...
■ ... ■ Deposito autobus Sita	Via San Girolamo, 55 Via San Girolamo, 55	somministrazione trasporti



### CENTRO STORICO



## PROPOSTA PROGETTUALE



### Punti di forza

Assoluta unicità della Centro Storico di Este a livello nazionale

Posizionamento di Este in un'area vasta interessata da rilevanti flussi di visitatori

Presenza di altri luoghi di interesse per turisti nel raggio di mezz'ora

Presenza di alcune attività commerciali di buon livello e di buona capacità attrattiva



### Punti di debolezza

Frammentazione nei fronti commerciali nell'area centrale

Presenza di molti locali e immobili sfitti

Le attività periodiche di commercio su aree pubbliche non contribuiscono a qualificare l'offerta esistente

Scarsa cura dello spazio pubblico



### Opportunità

Riprogettare lo spazio pubblico in linea con i trend di comportamento

Progettare il prodotto/servizio per consumatori e turisti

Integrare le politiche di promozione facendo forza sui soggetti privati

Presenza di locali commerciali sfitti



### FATTORI ESOGENI - FUTURI

### Minacce

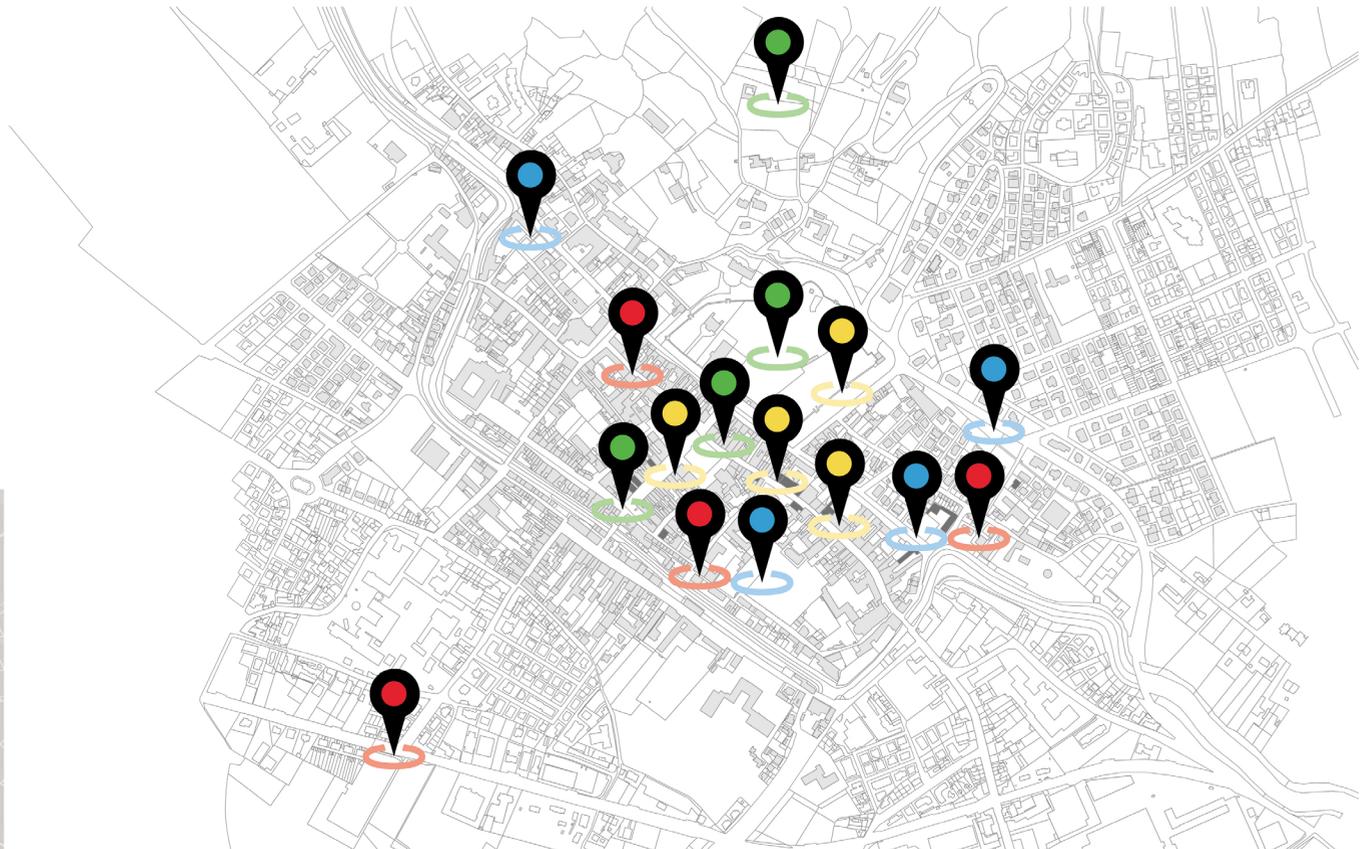
Non riuscire a investire i processi di desertificazione

Evasione nella spesa da parte dei residenti di Este e dintorni

Non riuscire a trasformare le opportunità in risorse

Riduzione della sequenza dei fronti commerciali

### DISTRETTO COMMERCIALE E CENTRO STORICO



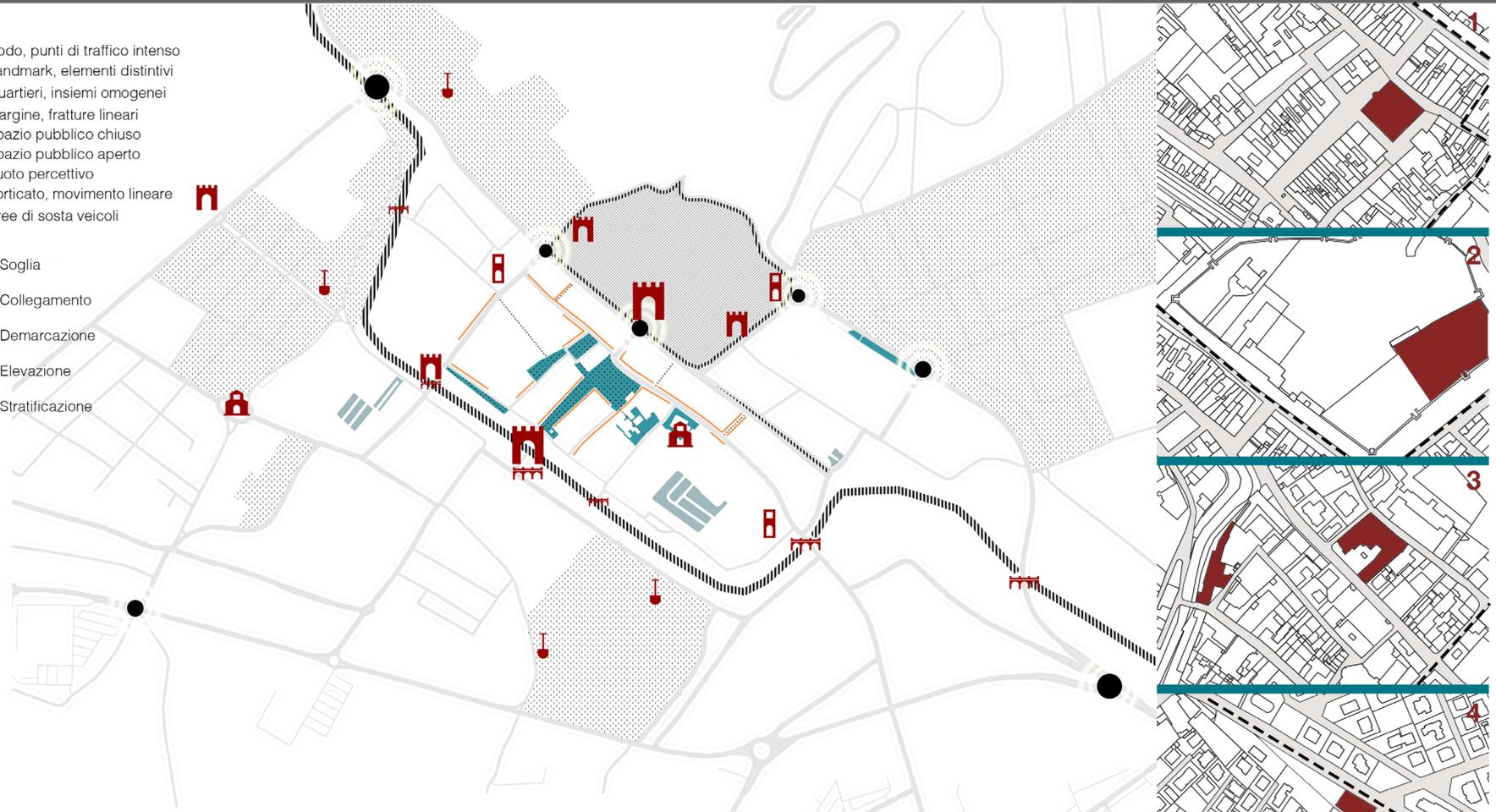
# Analisi del Centro Storico

CITTÀ COME AMBIENTE DI SEGNI, FORME E PERCEZIONI

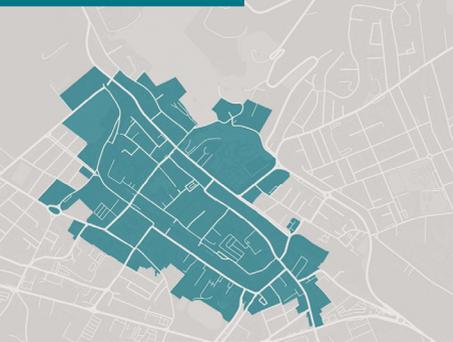
Fonti: K. Lynch, L'immagine della città, Venezia, Marsilio, 1985

- Nodo, punti di traffico intenso
- Landmark, elementi distintivi
- ▨ Quartieri, insiemi omogenei
- ▨ Margine, fratture lineari
- ▨ Spazio pubblico chiuso
- ▨ Spazio pubblico aperto
- Vuoto percettivo
- Porticato, movimento lineare
- Aree di sosta veicoli

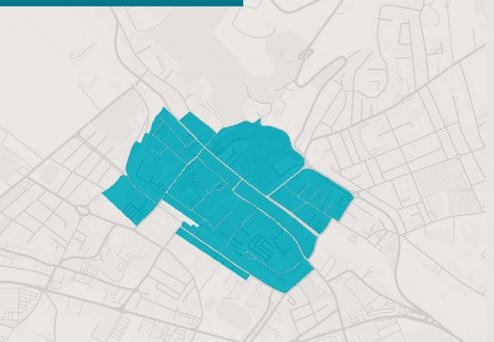
- Soglia
- Collegamento
- Demarcazione
- Elevazione
- Stratificazione



CENTRO STORICO

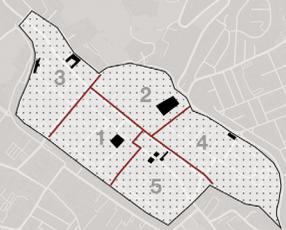


DISTRETTO COMMERCIALE

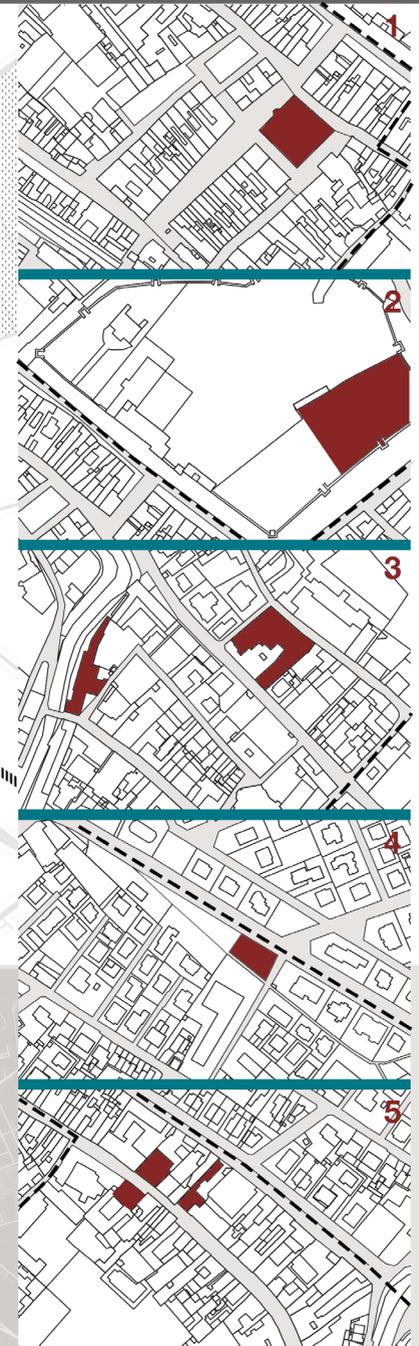


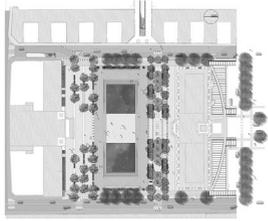
PROPOSTA PROGETTUALE

SISTEMA DI MACROAREE



1. PIAZZA
2. GIARDINI
3. PRODUZIONE
4. STAZIONE
5. TRASFORMAZIONE





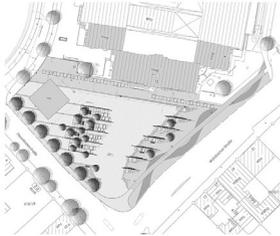
## PLACE LAZARE GOUJON

*In Situ*  
Villeurbanne, Francia  
2008  
10 000 m<sup>2</sup>



### SPAZI PER EVENTI

Strutture leggere con telai per ospitare eventi culturali occasionali o itineranti



## ZOLLHALLEN PLAZA

*Ramboll Studio Dreiseitl*  
Freiburg, Germania  
2011  
5.600 m<sup>2</sup>



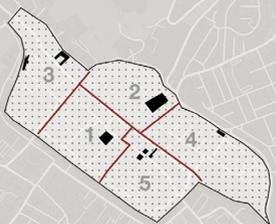
### SERVIZI AMBULANTI

Servizi quotidiani ambulanti per assicurare la continuità delle affabilità tra gli abitanti



### PROPOSTA PROGETTUALE

#### SISTEMA DI MACROAREE



1. PIAZZA
2. GIARDINI
3. PRODUZIONE
4. STAZIONE
5. TRASFORMAZIONE

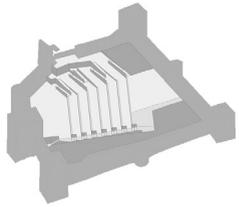
Mercato Cittadino  
90 stalli

Piazza Maggiore  
1925 m<sup>2</sup>

Piazza Trieste  
1330 m<sup>2</sup>

Piazza Trento  
820 m<sup>2</sup>





## EL REAL DE LA JARA CASTLE

Villegasbuena Arquitectura

Siviglia, Spagna

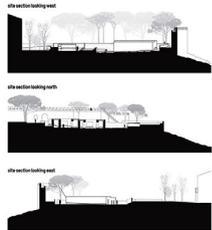
2013.

1.409 m<sup>2</sup>



### TOPOGRAFIA

Progettare con le curve topografiche per creare un movimento e offrire nuovi punti di vista



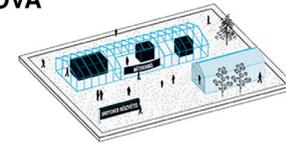
## SÃO JORGE CASTLE PRAÇA NOVA

João Luis Carrilho da Graça

Lisbona, Portogallo

2010

5.600 m<sup>2</sup>



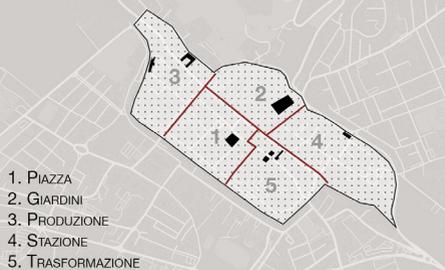
### ATTIVITA' TEMPORANEE

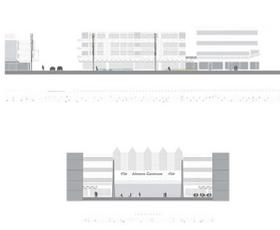
Strutture leggere capaci di accogliere nuovi professionisti, piccoli negozi e servizi locali per avviare una partnership



### PROPOSTA PROGETTUALE

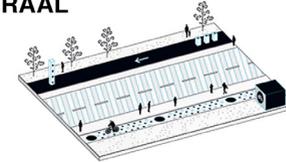
#### SISTEMA DI MACROAREE





## STATIONS AREA ALMERE CENTRAAL

**OKRA**  
Almere, Paesi Bassi  
2007  
3.400 m<sup>2</sup>



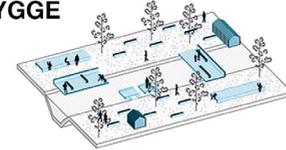
### TRATTAMENTO DEL SUOLO

Continuità del trattamento del suolo per creare flussi e per indirizzare la scoperta del luogo



## THE PROMENADE AT AKER BRYGGE

**LINK Landskap**  
Oslo, Norvegia  
2015  
10.000 m<sup>2</sup>



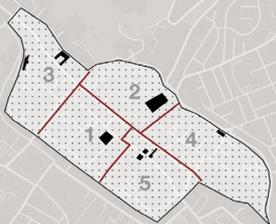
### ARREDO URBANO

Microstrutture per installazioni lungo i corsi d'acqua per creare nuove situazioni e spazi d'uso collettivo

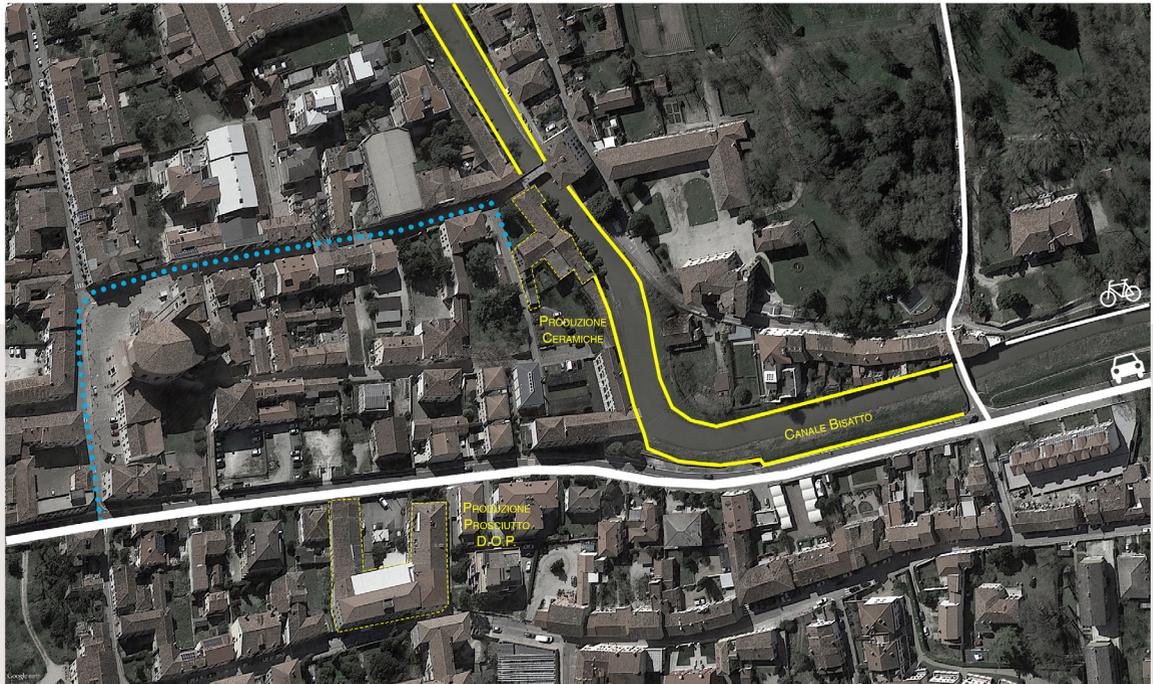


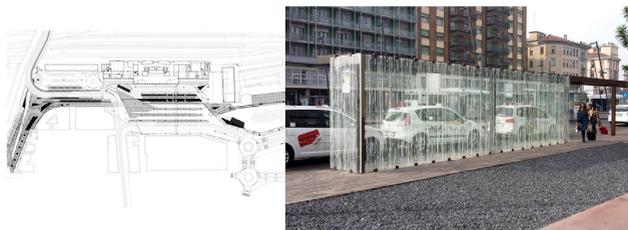
### PROPOSTA PROGETTUALE

#### SISTEMA DI MACROAREE



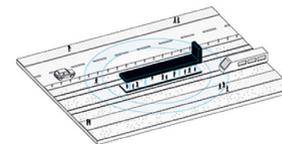
1. PIAZZA
2. GIARDINI
3. PRODUZIONE
4. STAZIONE
5. TRASFORMAZIONE





## PIAZZALE DELLA STAZIONE FS

CZstudio associati  
Padova, Italia  
2013  
29.500 m<sup>2</sup>

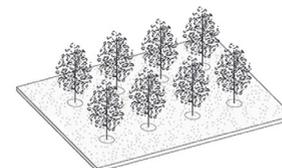


**RIASSETTO DELLA STAZIONE DI MEZZI DI TRASPORTO**  
Nuova visibilità alla stazione e alle fermate per rafforzare la rete delle infrastrutture e incrementarne l'utilizzo



## LES QUAIS

Espaces Mobilites  
Bruxelles, Belgio  
2014  
6.550 m<sup>2</sup>

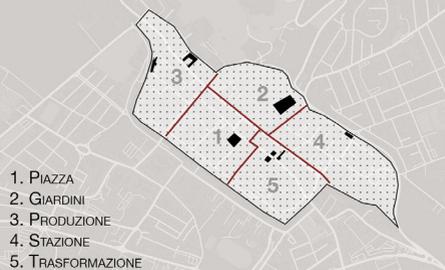


**VEGETAZIONE ALTA**  
Alberature di media crescita e della stessa specie per creare ritmo e atmosfera



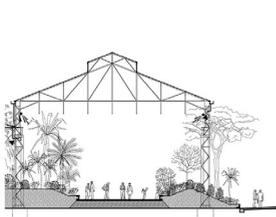
### PROPOSTA PROGETTUALE

#### SISTEMA DI MACROAREE



Stazione degli autobus  
2200 m<sup>2</sup>





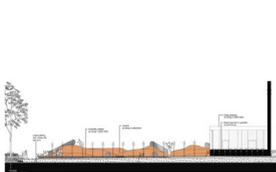
## FOUNDRIES' GARDEN

ADH Doazan+Hirschberger  
Nantes, Francia  
2009  
23.000 m<sup>2</sup>



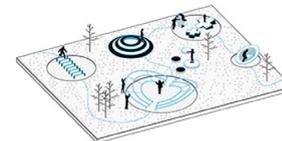
### ATTRAZIONI E SERVIZI

Imprese, servizi, uffici o spazi collettivi per incoraggiare lo sviluppo di una sorta di centralità



## TABY TORG

Polyform  
Taby, Svezia  
2015  
10.000 m<sup>2</sup>



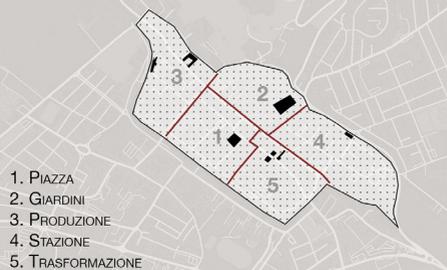
### PERCORSI E ATTREZZATURE SPORTIVE

Microstrutture periodiche o fisse per connettere i diversi spazi sociali con la varietà del paesaggio urbano e naturale



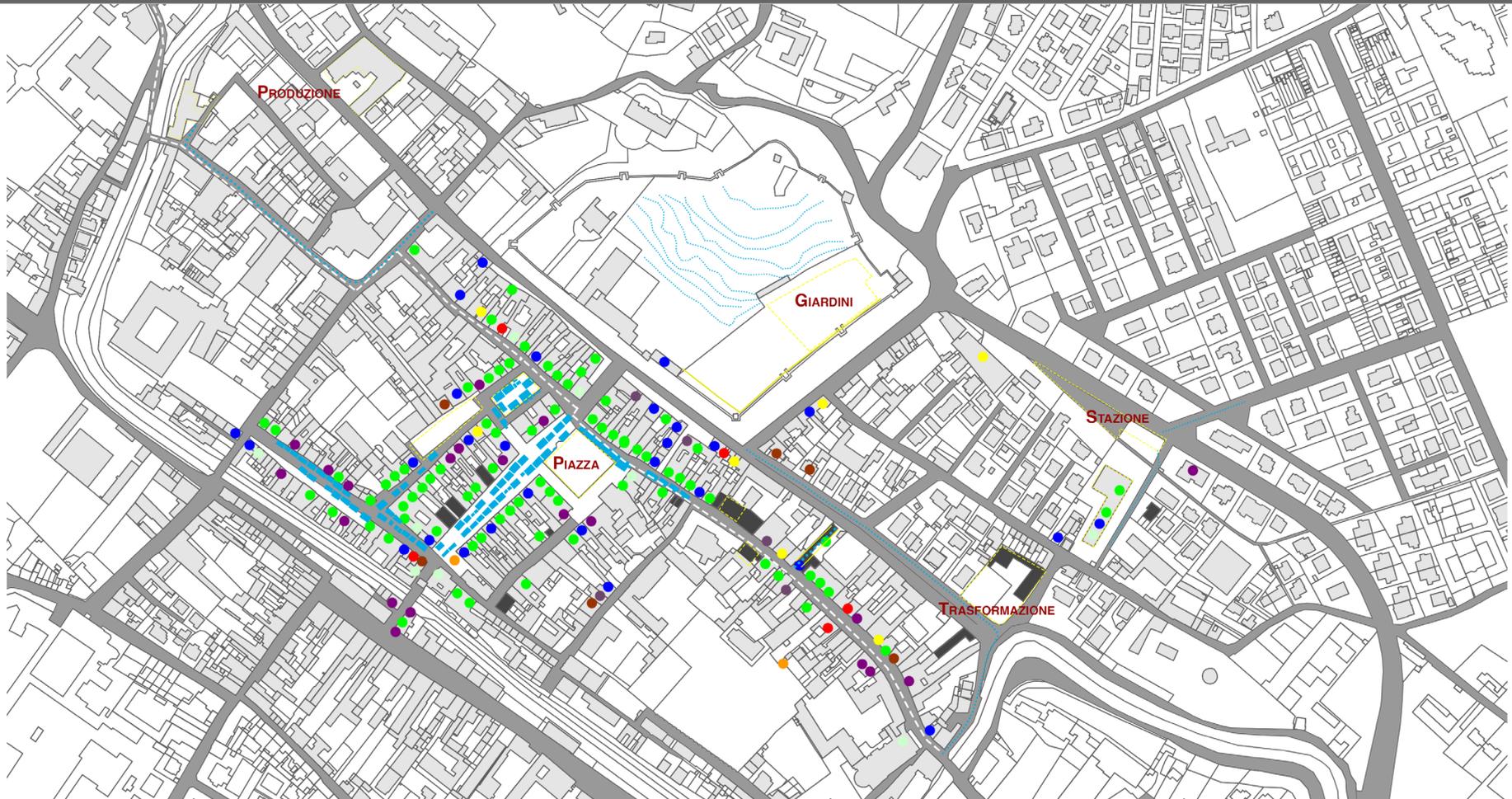
### PROPOSTA PROGETTUALE

#### SISTEMA DI MACROAREE



Ex Deposito degli autobus  
2700 m<sup>2</sup>





### CLASSIFICAZIONE DEI PROGETTI



Gli spunti progettuali nell'ottica del sistema di macroaree possono essere divisi secondo tre differenti temi progettuali e secondo quattro gradienti di scala di intervento, nonchè di effetto immediato, breve, medio o prolungato nel tempo.

#### Shopping experience

##### SERVIZI AMBULANTI

Servizi quotidiani ambulanti per assicurare la continuità delle affabilità tra gli abitanti

##### SPAZI PER EVENTI

Strutture leggere con telai per ospitare eventi culturali occasionali o itineranti

##### ATTIVITÀ TEMPORANEE

Strutture leggere capaci di accogliere nuovi professionisti, piccoli negozi e servizi locali per avviare una partnership

##### ATTRAZIONI E SERVIZI

Imprese, servizi, uffici o spazi collettivi per incoraggiare lo sviluppo di una sorta di centralità

#### Facilities

##### PERCORSI E ATTREZZATURE SPORTIVE

Microstrutture periodiche o fisse per connettere i diversi spazi sociali con la varietà del paesaggio urbano e naturale

##### TRATTAMENTO DEL SUOLO

Continuità del trattamento del suolo per creare flussi e per indirizzare la scoperta del luogo

##### RIASSETTO DELLA STAZIONE DI MEZZI DI TRASPORTO

Nuova visibilità alla stazione e alle fermate per rafforzare la rete delle infrastrutture e incrementarne l'utilizzo

##### ARREDO URBANO

Microstrutture per installazioni lungo i corsi d'acqua per creare nuove situazioni e spazi d'uso collettivo

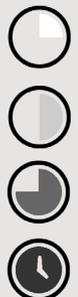
#### Landscape

##### VEGETAZIONE ALTA

Alberature di media crescita e della stessa specie per creare ritmo e atmosfera

##### TOPOGRAFIA

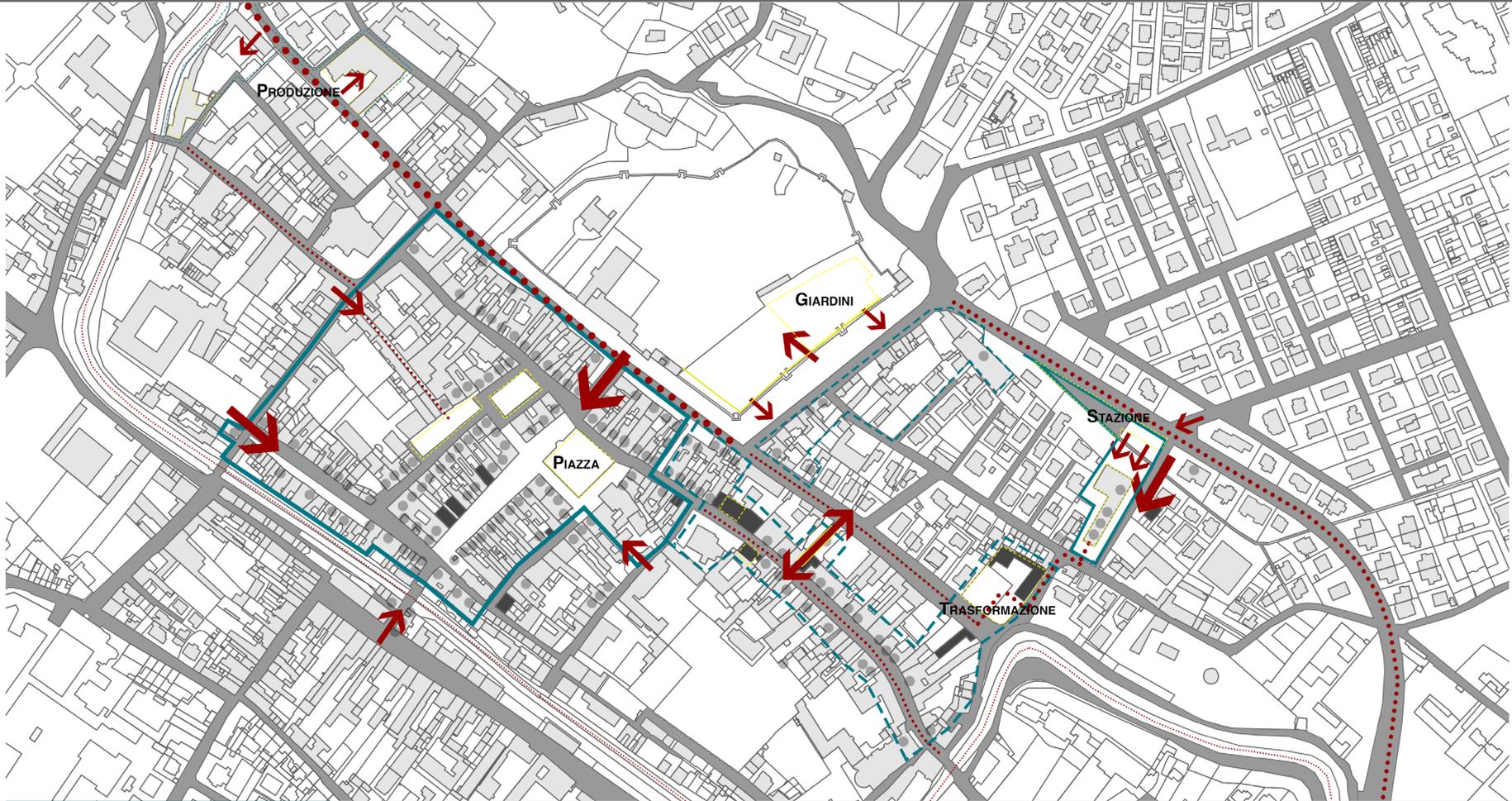
Progettare con le curve topografiche per creare un movimento e offrire nuovi punti di vista



# Il sistema di macroaree: il metodo di intervento

INTEGRAZIONE DELLA RETE DELL'ATTRAZIONE DEL DISTRETTO COMMERCIALE "AD ESTE"

--- definizioni di intervento  
 ..... linee di sviluppo  
 → accessi e direttrici



## CRONOPROGRAMMA DEGLI INTERVENTI



Il sistema di macroaree si svilupperà per step successivi, secondo criteri di gravitazione, di sviluppo strategico possibile e di fattibilità progettuale ed economica degli interventi, per arricchire ed integrare la consistenza della rete commerciale esistente.

SERVIZI AMBULANTI

SPAZI PER EVENTI

PIAZZA

VEGETAZIONE ALTA

RIASSETTO DELLA STAZIONE

STAZIONE

ATTRAZIONI E SERVIZI

TRASFORMAZIONE

PERCORSI E ATTREZZATURE SPORTIVE

ATTIVITA' TEMPORANEE TOPOGRAFIA

GIARDINI

TRATTAMENTO DEL SUOLO

ARREDO URBANO

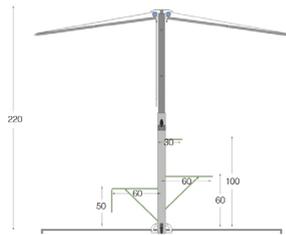
PRODUZIONE

TEMPO

# Ambiti progettuali per la macroarea "Piazza"

PROPOSTE PER IL DISTRETTO COMMERCIALE "AD ESTE"

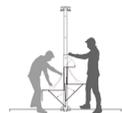
## STAND ESPOSITIVO PER LA VENDITA AL DETTAGLIO AL MERCATO CITTADINO



La pedana alla base dello stand è composta da due strutture intelaiate in alluminio. Il sistema di apertura prevede un movimento basculante con bloccaggio manuale.



Il telaio per il sistema di copertura viene esteso verticalmente attraverso un sistema assiale e interno al telaio principale.



I tre piani d'appoggio si aprono con un sistema basculante a scorrimento e di fissaggio con bracci a mensola in acciaio.



Le due tende speculari, con teli impermeabili si aprono con sistema a rullo manuale.



### DISTRETTO COMMERCIALE "AD ESTE"



**a.** Nuovi dehors o modificare quelli attuali, garantendo una progettazione personalizzata

**b.** Differenti materiali per la pavimentazione per definire le funzioni e per indirizzare il movimento nello spazio aperto



**c.** Riquilibrare le unità immobiliari commerciali vuote, prevedendo una destinazione d'uso complementare al mercato

**d.** Stand espositivi per la vendita al dettaglio per mercato su entrambi i lati, disposti in corrispondenza dei portici e delle vetrine dei negozi

# Ambiti progettuali collaterali per il Distretto "At Este"

PROPOSTE PROGETTUALI

## Qualificazione funzionale allo sviluppo delle strategie

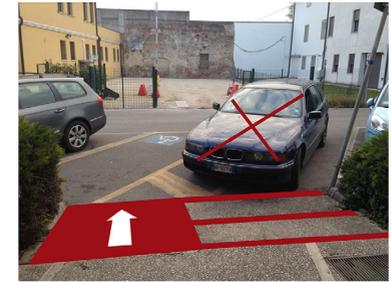
Evidenziare e riqualificare i percorsi dalle aree di sosta alle attività commerciali.

Connettere tra loro le reti della mobilità, integrando in loco dispositivi informativi su corse, frequenze e tariffe aggiornate.

Abbattere le barriere architettoniche e percettive predisponendo l'uso ove necessario di pavimentazione uniforme, con utilizzo di sistema Loges, mappe tattili e dispositivi acustici nei punti più critici.

Informare la comunità sugli sviluppi in atto per creare partecipazione e fiducia nel lavoro futuro.

Creare un elenco aggiornato degli immobili sfitti e delle attività insediabili, cercando un'agevolazione sui canoni d'affitto.



- Aree di sosta  
a pagamento  
P1: 270 posti  
P2: 50 posti  
P3: 90 posti  
P4: 70 posti  
P5: 83 posti  
P6: 59 posti  
P7: 50 posti  
libero  
P8: 152 posti  
P9: 72 posti

# Immagine coordinata per Distretto "At Este"

LINEE GUIDA PER IL BRAND TERRITORIALE E PER LE ATTIVITA' DI PROMOZIONE

Immagine Coordinata

in ambito locale

in ambito globale

Il toponimo "Este" (in epoca romana "Ateste") pare derivare dal nome in latino e in greco antico del fiume Adige ("Athesis", "Αθήσις").

Sembra infatti che un ramo del fiume (Canale Bisatto) abbia attraversato l'abitato fino alla cosiddetta "rotta della Cucca" tradizionalmente posta nel 589 d. C., quando l'Adige cambiò completamente corso e quindi anche questo ramo si estinse.

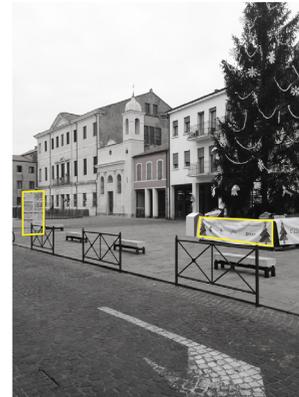
Nella lingua inglese si usa la preposizione semplice "at" in riferimento ad un luogo inteso come punto di riferimento ("at home" = a casa, "at work" = a lavoro).

**"At"**

preposizione inglese  
si usa per indicare un *punto di riferimento*

**"Este"**

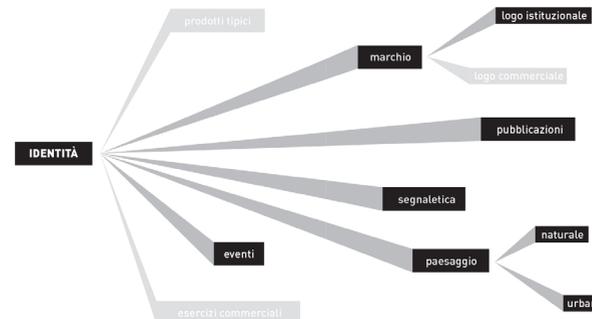
deriva dal nome del fiume Adige *"Athesis"*



DISTRETTO COMMERCIALE



BRAND TERRITORIALE



## SCENARIO FUTURO



## FATTORI ENDOGENI - PRESENTI

### PROPOSTA PROGETTUALE

### Punti di forza

### Punti di debolezza



La valorizzazione delle nuove piazze nel Centro Storico come luogo di incontro, shopping e svago.



L'offerta del Mercato Cittadino sulle piazze si integra con la consistenza dell'offerta dei negozi



La riconfigurazione dei flussi pedonali porta alla riscoperta del luogo, dei luoghi d'interesse per turisti e visitatori



Il progetto EWC rafforza il suo bacino d'utenza e si amplia inglobando altre piccole e medie imprese



Frammentazione nei fronti commerciali a causa della presenza di molte attività di servizio



Vincoli edilizi ed limiti economici alla realizzazione di interventi nello spazio pubblico (piazze, strade, sottoportici, illuminazione, componenti d'arredo)



Debolezza culturale e strutturale dell'offerta turistica locale



Debolezza e inefficienza della rete infrastrutturale dei mezzi di trasporto

## FATTORI ESOGENI - FUTURI

### Opportunità

### Minacce



Sviluppo di percorsi ed itinerari strutturati facendo leva sulla presenza dei negozi storici e di produzioni tipiche e locali



Progettare il prodotto/servizio per consumatori e turisti, valutando la durata ed l'efficienza nel tempo



Integrare le politiche di promozione nei confronti di consumatori e turisti a partire dal contesto provinciale e sovracomunale



Rischio di non riuscire a invertire i processi di desertificazione

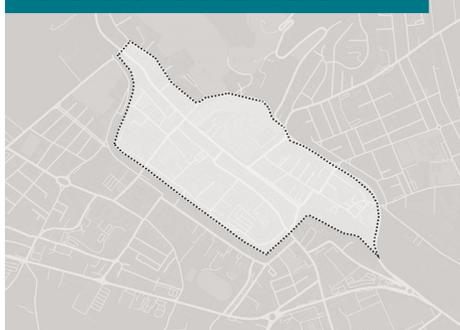


Ulteriore incremento dell'evasione nella spesa e negli acquisti da parte dei residenti di Este e dintorni con indebolimento del sistema commerciale



Sovrapposizione dei bacini d'utenza e competitività con le Grandi Strutture Commerciali

### DISTRETTO COMMERCIALE "AD ESTE"





## Riferimenti bibliografici

Angelucci F., Di Sivo M. (2013), "Resilienza e qualità dell'ambiente costruito tra vulnerabilità e nuovi valori. Il ruolo della progettazione tecnologica", in *Society, Integration, Education*, Vol. IV, Rezekne Higher Educ, Rezekne.

Angelucci F., Di Sivo F., Ladiana D. (2015), "Sicurezza, vivibilità e resilienza delle città fluviali. Il ruolo delle aree residuali fra terra e acqua", in *Atti del XVIII Convegno Internazionale Interdisciplinare. L'utilità dell'inutile nel mosaico paesistico-culturale: vivibilità, tipicità e biodiversità*, Catania, 3 luglio 2014, AgriBusiness, Udine.

Augè M. (1993), *Non luoghi. Introduzione a un'antropologia della surmodernità*, Eleuthera, Milano.

Augè M., Colleyn J. (2006), *L'antropologia del mondo contemporaneo*, Eleuthera, Milano.

Bellintani S. (2010), *Il mercato immobiliare dei centri commerciali. Asset, Property e Facility management nella Grande distribuzione*, Franco Angeli, Milano.

Berdini P. (2014), *Le città fallite*, Donzelli, Roma.

Bianchi C. (2004), "La città, le sue trasformazioni, la parte del retail" in Mazzocchi G., Villani A., *Sulla città, oggi. La nuova piazza*, Franco Angeli, Milano.

Bilotta E., Bonaiuto M. (2012), *Fare Utopia. Prospettive*, Roma.

BritishBIDs (2015), *Guiding Principles of a Well-Managed BID*.

Bobbio G., Vallerga M. (2010), *Il governo del territorio tra legislazione urbanistica, ambientale e delle opere pubbliche*, Giuffrè Editore, Milano.

Boeri S., Lanzani A., Marini E. (1993), *Il territorio che cambia. Ambienti,*

*paesaggi e immagini della regione milanese*, Abitare Segesta, Milano.

Bonomi A. (2014), "Pensarsi tra smart city e smart land", in Bonomi A., Masiero R., *Dalla smart city alla smart land*, Marsilio, Padova.

Brenner N., Theodore N. (2003), *Space of Neoliberalism. Urban Restructuring in North America and Western Europe*, Routledge, Londra.

Bruzzese A., Tamini L. (2014), *Servizi commerciali e produzioni creative. Sei itinerari nella Milano che cambia*, Bruno Mondadori, Milano.

Bullado E., Buzzetti L. (2001), *La rivoluzione terziaria. Riorganizzazione geografica del commercio*, Artimedia, Trento.

Capra F. (1997), "L'alfabeto ecologico: ecologia, pensiero sistemico e istruzione primaria", in *Pluriverso*, 4.

Carmona M. (2001), "Implementing urban renaissance", in *Progress in Planning*, 56.

Carmona M., Tiesdell S., Heath T., Oc T. (2010), *Public Places Urban Spaces: the Dimensions of Urban Design*, Architectural Press, Oxford.

Carr S. (1992), *Public space*, Cambridge University Press.

Cavalli L. (2011), "Centri commerciali: un cattivo soggetto" in *Dedalo*, 28, pp.12-13.

Chambre de commerce et d'industrie de Paris (2003), *Pour une amélioration des dispositifs de soutien au commerce – FISAC et EPARECA*.

Cinà G. (1997), *Pianificazione e sviluppo locale. Un profilo dell'esperienza italiana*, L'Harmattan Italia, Torino.

Cirelli C. (2007), *Gli spazi del commercio nei processi di trasformazione urbana*, Patron, Bologna.

Ciribini G. (1978), *Introduzione alla tecnologia del design: metodi e strumenti logici per la progettazione dell'ambiente costruito*, Franco Angeli, Milano.

Coca-Stefaniak J., Parker C., Quin S., Rinaldi R., Byrom J. (2009), "Town centre management models: A European perspective" in *Cities*, 26.

Cresta A. (2008), *Il ruolo della governance nei distretti industriali: un'ipotesi di ricerca e classificazione*, Franco Angeli, Milano.

D'Erasmo M. (2014), "Urbanicidio a fin di bene", in *Domus*, 982.

De Masi D. (2013), "Dieci trend da qui al 2020", in Mitterer W., Manella G., *Costruire sostenibilità: crisi ambientale e bioarchitettura*, Franco Angeli, Milano, pp. 18-23.

Degrassi L. (2012), "Attività commerciali e tutela dei centri storici. Le scelte strategiche negli ordinamenti regionali", in Lolito P.F., Roselli O., *Il commercio tra regolazione giuridica e rilancio economico*, Giappichelli, Torino.

Del Cerro Santimaria G. (2013), *Urban Megaproject: a Worldwide View*, Emerald, New York.

Descartes R. (1637), "Discorso sul metodo", in Consonni G. (1989), *L'interità dell'esterno*, Clup, Milano.

Dichiarazione di Toledo (2013), "Sulla rigenerazione urbana integrata e il suo potenziale strategico per uno sviluppo urbano più intelligente, sostenibile e inclusivo nelle città europee" in *Rivista economica del Mezzogiorno*.

Drewe P., Klein J. L., Hulsbergen E. (2008), *The Challenge of Social Inno-*

*vation in Urban Revitalization*, Techne Press, Amsterdam.

Fabris G. (2010), *La società post crescita. Consumi e stili di vita*, Egea, Milano.

Ferrucci L. (2013), *I centri storici delle città tra ricerca di nuove identità e valorizzazione del commercio. L'esperienza di Perugia*, Franco Angeli, Milano.

Ferrucci L., Porcheddu D. (2002), Centri storici e regolamentazione regionale del commercio in Italia, in *Economia e diritto del terziario*, 3.

Ghislandi R. (2012), *Il manuale dell'e-commerce*, Apogeo Editore, Milano.

Ghisu S. (2005), "Essere, abitare, costruire, vedere" in *Spazi del contemporaneo*.

Giallocosta G. (2006), "L'approccio sistemico nella gestione di fenomenologie interscalari", in Di Battista V., Giallocosta G., Minati G., *Architettura e approccio sistemico*, Polimetrica, Milano.

INDIS - Istituto Nazionale Distribuzione e Servizi (2008), *Gli interventi di rivitalizzazione commerciale dei centri storici e delle aree urbane*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.

Irace F. (2014), "Dateci spazio, ma che sia pubblico", in *Periferie*, 1, Report del G124.

Jacobs J. (1961), *The Death and Life of Great American Cities*, Random House, New York.

Jappelli F. (2012), *Street design. Progetto di strade e disegno dello spazio pubblico*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.

Knox P.L., Mayer H. (2009), *Small Town Sustainability: Economic, Social*

and *Environment Innovation*, Birkhauser, Basel.

Lynch K. (1960), *L'immagine della città*, Marsilio, Venezia.

Lowe M. (2005), "The Regional Shopping Centre in the inner City: a Study of Retail-led Urban Regeneration", in *Urban Studies*, vol. 42, n. 3, pp. 449-470.

Mariano C. (2009), "La città contemporanea: i motivi di una ricerca" in *Urbanistica Informazioni*, 223, pp.11-12.

Mazzocchi G., Villani A. (2004), *Sulla città, oggi. La nuova piazza*, Franco De Angeli, Milano.

Miani F. (2001), "Paesaggi urbani in trasformazione: nuova cultura e valori nelle città del ventunesimo secolo" in *Geotema*, n.14, pp. 46-48.

Miani F. (2005), "Tendenze e contraddizioni nel processo di rinnovamento della città storica in Europa", in *Bollettino della Società geografica italiana*, 3, pp. 515-526.

Morandi C. (2003), *Il commercio urbano. Esperienze di valorizzazione in Europa*, Libreria Clup, Milano.

Morandi C., Pucci P. (1998), *Prodotti notevoli. Ricerca sui fattori di successo dei progetti di trasformazione urbana*, Franco Angeli, Milano.

Moras G., Codato G., Franco E. (2004), *L'approccio integrato alla qualificazione urbana. Modelli e strategie di urbanistica commerciale*, Celid, Torino.

Moulaert F., MacCallum D., Mehmood A., Hamdouch A. (2013), *The international handbook of social innovation*, Edward Elgar, Cheltenham.

Nielsen (2015), *Global Consumer Confidence Survey*, Infografica, Q4.

Paparelli R., Del Duca M. (2010), *Centri Commerciali Naturali. Strategia e strumenti di network marketing a servizio del commercio, del turismo e del terziario*, Franco Angeli, Milano.

Pellegrini L. (2002), "La concorrenza nel trade sarà tra concentrazioni di offerta" in *Mark up*, vol. 9, n. 93, p. 60.

Peraboni C., Corsini D. (2011), *Spazi pubblici. Visioni multiple per spazi complessi*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.

Piemontese F. (2008), *Aree dismesse e progetto urbano. Architettura, territorio e trasformazione*, Gangemi, Roma.

Planning Jungle Limited (2016), *Use Classes Order 1987 - Quick Reference Guide*.

Ponzini D., Nastasi M. (2011), *Starchitecture. Scene, attori e spettacoli nelle città contemporanee*, Allemandi, Torino.

Ponzini D. (2011), "Large scale development projects and star architecture in the absence of democratic politics: The case of Abu Dhabi, UAE" in *Cities*, vol. 28, n.3, pp- 251-259.

Reed C. (2013), "Projective Ecologies", in *REDS – Rome Ecological Design Symposium*, n. 5, LIST, Roma.

Rifkin J. (2014), *La società a costo marginale zero*, Mondadori, Milano.

Robertson R. (2007), "I limiti della globalizzazione: la glocalizzazione e le sue forme", in *La vita in bilico. Suspense del mondo: uomo e natura innanzi alla virtualità, sviluppo equilibrato, comune causa delle responsabilità*, Centro Ricerche Pio Manzù, Strutture ambientali, Rimini.

- Rodotà S. (2015), "La ragionevole follia del bene comune", in *La Repubblica* del 24 febbraio 2015.
- Sacchi S. (2005), *Distretti, cluster o...? Esperimenti di analisi per le politiche di sviluppo locale*, AUR&S contributi.
- Sansone M., Scarfato T. (2008), *I Centri Commerciali Naturali nella riqualificazione del sistema città: costituzione, promozione e problematiche*, Aracne Editrice, Roma.
- Saiu V. (2015), *Città tra Europa e Cina. Globalizzazione e sostenibilità nella cultura urbana contemporanea*, Franco Angeli, Milano.
- Schillaci C. E. (2006), *Territorio e nuovi modelli di consumo*, Franco Angeli, Roma.
- Schulz C. N. (1992), *Genius loci: paesaggio, ambiente, architettura*, Electa, Roma.
- Semprini A. (2006), *La marca postmoderna: potere e fragilità della marca nelle società contemporanee*, Franco Angeli, Milano.
- Shapiro E. C., "Managing in the Cappuccino Economy" in Argyris C. (2000), *Flawed Advice and the Management Trap*, Oxford University Press.
- Shatkin G. (2008), "The City and Bottom Line: Urban Mega-Projects and the Privatization of Planning in Southeast Asia" in *Environment and Planning A*, vol. 40, n. 2, pp. 383-401.
- Storchi S., Armanni O. (2010), *Centri storici e nuove centralità. Progetto di ricerca dell'Associazione Nazionale Centri Storico-Artistici*, Alinea, Firenze.
- Sutton A. S. (2010), "Rethinking Commercial Revitalization: A Neighborhood Small Business Perspective" in *Economic Development Quarterly*, 24.
- Tallon A. (2013), *Urban Regeneration in UK*, Routledge.
- Tamini L. (2011), "Trasformazione urbana e centralità commerciali: nuove geografie della città pubblica e privata" in *Planum*, 23.
- Tomalin C. (1998), "Urban Space in Town Centres: a Route to Success?", in *The Future of the Town Centre*, 24.
- Urban and Economic Development URBED (1994), *Vital and Viable Town Centres: Meeting the Challenge*, HSMO, Londra.
- Valsecchi G. (2002), *Il Programma Urban e l'Innovazione delle politiche urbane. Apprendere dall'esperienza: politiche, riflessioni, suggerimenti*, Franco Angeli, Milano.
- Walker B., Holling C., Carpenter S., Kilzig A. (2004), "Resilience, Adaptability and Transformability in Social-ecological Systems", in *Ecology and Society*, n. 9.
- WHO (2006), *ICF International Classification of Functioning Disabilities and Health*, Erickson, World Health Organization, Geneve.
- Zaninotto E. (1990), *La gestione collaborativa della funzione di distribuzione*, Feltrinelli, Roma.
- Zeleny M. (1985), "La gestione a tecnologia superiore e la gestione della tecnologia superiore", in Bocchi G., Ceruti M., *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano.
- Zukin S. (2010), *Naked city: The death and life of authentic urban places*, Oxford University Press, Oxford.

## Riferimenti normativi

Commissione Europea (2008), Una corsa preferenziale per la piccola impresa. Alla Ricerca di un nuovo quadro fondamentale per la Piccola Impresa (un "Small Business Act" per l'Europa).

Commissione Europea (2014), *Sviluppo Locale di tipo Partecipativo*.

Commissione Europea (2012), Strategia per la competitività sostenibile del settore delle costruzioni e delle imprese, COM(2012) 433 definitivo.

Commissione Europea (2003), *La valorizzazione del patrimonio naturale e culturale per lo sviluppo di un turismo sostenibile in destinazioni turistiche non tradizionali*, Direzione Generale Imprese, Unità Turismo, Bruxelles.

Decreto Legge 11 novembre 2011, n.180, "Norme per la tutela della libertà d'impresa. Statuto delle Imprese", art. 5 comma 1 lett.e., G.U. del 14 novembre 2011, n. 265.

Decreto Legislativo 31 marzo 1998, n. 114 "Riforma della disciplina relativa al settore del commercio", G.U. n. 95 del 24 aprile 1998.

Great Britain: Statutory Instruments (1994), Local Government n°338, *Planning and Land Act*, London.

Office of Deputy Prime Minister (1996), *Planning Policy Guidance: Town Centres and Retail Developments*, PPG6, London.

Regione Lombardia, "Legge sul riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura" in *Gazzetta Ufficiale* n. 7 del 11 gennaio 1994.

Regione Lombardia, "Modalità per la pianificazione comunale" D.G.R. n. 8/1681 del 29 dicembre 2005.

Regione Lombardia, "Criteri urbanistici per l'attività di pianificazione e gestione degli Enti Locali in materia commerciale", D.G.R. n. 8/5913 del 21 novembre 2007, *BURL* n. 49 del 3 dicembre 2007.

Regione Lombardia, "Fare impresa franchising in Lombardia- Progetto pilota per il sostegno e lo sviluppo dell'imprenditorialità e l'occupazione", D.G.R. n. 3617 del 21 maggio 2015, *BURL* n. 28 del 6 luglio 2015.

Regione Veneto, "Progetto strategico regionale per la rivitalizzazione dei centri storici e urbani e la riqualificazione delle attività commerciali", Deliberazione della Giunta regionale n. 2741 del 24 dicembre 2012, *BURV* n. 109 del 28 dicembre 2012.

Regione Veneto, Legge regionale n. 50 del 28 dicembre 2012 "Politiche per lo sviluppo del sistema commerciale nella Regione del Veneto", *BURV* n. 110 del 31 dicembre 2012.

Regione Veneto, Regolamento Regionale 21 giugno 2013, n. 1 "Indirizzi per lo sviluppo del sistema commerciale (art. 4 della legge regionale 28 dicembre 2012, n. 50)", *BURV* n. 53 del 25 giugno 2013.

Regione Veneto, "Bando per il finanziamento di progetti-pilota finalizzati all'individuazione dei Distretti del Commercio ai sensi dell'articolo 8 della Legge Regionale 28 dicembre 2012, n. 50", Deliberazione della Giunta regionale n. 1912 del 14 ottobre 2014, *BURV* n. 100 del 17 ottobre 2014.

Comune di Este, Accordo di Partenariato "Este in Centro", 2014.

## Glossario

### **Addensamento commerciale urbano:**

ambiti urbani caratterizzati dalla presenza di un'elevata concentrazione spaziale di attività a rilevanza commerciale, definiti nella ricerca attraverso l'applicazione di una procedura di analisi geostatistica (Kernel Density Estimation) alla mappatura del database camerale.

### **Attività professionali di artigianato di servizio ai beni di consumo:**

calzolai, meccanici, carrozzieri, elettrauto, lavanderie, tintorie e sartorie.

### **Attività professionali di artigianato di servizio alla persona:**

barbieri, parrucchieri, estetisti e centri estetici.

### **Commercio al dettaglio di beni banali alimentari:**

vendite e rivendite di pane, pasticceria e dolciumi, rosticcerie, gastronomie, macellerie, pescherie, drogherie, salumerie, pizzerie e simili, frutta e verdura, bevande, vendita di latte e di prodotti lattiero-caseari, superette, discount e supermercati.

### **Commercio al dettaglio di beni banali extra-alimentari:**

vendita di detersivi e prodotti per l'igiene della persona e della casa, farmacie, tabaccherie e altri generi di monopolio, rivendite di giornali e riviste non in chioschi fissi.

### **Commercio al dettaglio di beni problematici extra- alimentari:**

tutti gli esercizi commerciali non alimentari, diversi da quelli compresi nel "Commercio al dettaglio di beni banali extra-alimentari", come ad esempio vendite di articoli medicali e cosmetici.

### **Commercio su aree pubbliche:**

esercizi isolati del commercio al dettaglio e della somministrazione di alimenti e bevande su aree pubbliche, e assimilati, ad esempio, chioschi per la vendita di giornali o di fiori. Fissi o itineranti.

### **Direzione commerciale:**

agenzie di istituti bancari, agenzie postali con sportelli per operazioni con il pubblico, agenzie di compagnie di assicurazione, agenzie di pratiche varie, agenzie immobiliari, autoscuole, agenzie di servizi telefonici, agenzie di lavoro temporaneo, studi di architettura e di ingegneria.

### **Esercizi di vicinato (EdV):**

esercizi commerciali al dettaglio aventi superficie di vendita non superiore a 150 mq. nei comuni con popolazione residente inferiore a 10.000 abitanti e a 250 mq. nei comuni con popolazione residente superiore a 10.000 abitanti (Fonte: D.Lgs. 114/98, art. 4, comma 1, lett. d).

### **Evasione di spesa:**

evasione di spesa dal tessuto urbano centrale verso le grandi strutture di vendita (polarità commerciali) extraurbane. Processo che comporta l'indebolimento delle economie di vicinato, contribuendo ad originare fenomeni di desertificazione.

### **Franchising:**

il franchising è una forma di collaborazione che prevede che un'azienda possa cedere l'utilizzo del proprio marchio e la vendita dei propri prodotti ad una persona o ad un'altra società, in cambio del pagamento di un determinato canone. Questo tipo di accordo avviene tra un franchisor, che cede i diritti, ed un franchisee, che acquista la possibilità di usare determinati diritti e servizi che ne derivano. I due partecipanti all'accordo di collaborazione commerciale sono detti anche affiliante e affiliato. Grazie a questa collaborazione chi acquista i diritti del franchising può beneficiare anche dell'assistenza tecnica e gestionale dell'attività commerciale attraverso rapporti collaborativi stretti e continuativi con l'affiliante. L'attività commerciale intrapresa dal franchisee deve rispecchiare i caratteri ed il modello di business del franchisor potendo utilizzare il nome del brand, il marchio dell'azienda ed il know-how.

**GLA (Gross Leasable Area):**

superficie lorda commercializzabile o “superficie a disposizione degli operatori a titolo di proprietà o altro titolo di godimento non gratuito per l’esercizio della propria attività di vendita o di servizio” (Minindustria). Nella prassi di commercializzazione del mercato immobiliare retail (per la definizione degli accordi locativi e transattivi), si intende la superficie lorda costruita affittabile o vendibile. Essa rappresenta la superficie compresa entro il filo esterno dei muri perimetrali del fabbricato o, per più unità distinte, entro la mezzera delle pareti confinanti con soggetti terzi. La GLA non comprende spazi, parcheggi e servizi comuni, verde e sistemazioni esterne, collegamenti verticali (ascensori, montacarichi, tapis-roulant), atrii di ingresso, locali tecnici. I parcheggi pertinenziali vengono commercializzati (locati o venduti) a corpo e non a misura.

**Grandi strutture di vendita (GSV):**

esercizi commerciali al dettaglio aventi superficie superiore ai limiti delle medie strutture di vendita (1.500 mq. per i Comuni con popolazione inferiore ai 10.000 abitanti e 2.500 mq. per i Comuni con popolazione superiore ai 10.000 abitanti) (Fonte: D.Lgs. 114/98, art. 4, comma 1, lett. f).

**Medie strutture di vendita (MSV):**

esercizi commerciali al dettaglio aventi superficie superiore ai limiti degli esercizi di vicinato (150 e 250 mq.) e fino a 1.500 mq nei comuni con popolazione residente inferiore a 10.000 abitanti e a 2.500 mq. nei comuni con popolazione residente superiore a 10.000 abitanti (Fonte: D.Lgs. 114/98, art. 4, comma 1, lett. e).

**Polarità commerciali urbane:**

nella ricerca sono così nominate le strutture architettonicamente concluse e commercialmente introverse, che presentano una dimensione o un’eccezionalità dell’offerta tale da costituire un riferimento commerciale per l’immediato contesto territoriale.

**Pubblici esercizi:**

bar (caffè, osterie, gelaterie, pizzerie al taglio con somministrazione, ecc.), ristoranti (pizzerie, trattorie, mense, self-service, ecc.).

**Superficie Lorda complessiva di Pavimento - S.I.p. (mq):**

la misura degli spazi agibili rilevante ai fini della dotazione dei carichi urbanistici. Essa è costituita dalla somma delle superfici di tutti i piani dei fabbricati comprese nel profilo esterno delle pareti perimetrali calcolate in conformità alle normative regionali vigenti, in attuazione delle norme sul risparmio energetico, al netto delle esclusioni (Fonte: Piano di Governo del Territorio, Piano delle Regole, art. 4, comma 6, novembre 2012).

**Superficie di vendita - S.d.V. (mq):**

negli esercizi di vendita su area privata è l’area destinata alla vendita, compresa quella occupata da banchi, scaffalature e simili, con esclusione delle superfici destinate a magazzini, depositi, locali di lavorazione, uffici, servizi, aree a disposizione dei consumatori quali gallerie, scale fisse o mobili, ascensori, nastri trasportatori, aree di sosta degli automezzi, anche se coperti, e i relativi corselli di manovra. L’area di vendita del singolo esercizio commerciale è circoscritta, separata e distinta da quella degli eventuali altri esercizi commerciali, anche se contigui (Fonti: Piano di Governo del Territorio, Piano delle Regole, art. 24, comma 2, novembre 2012; Regione Lombardia, Deliberazione Giunta regionale 20 dicembre 2013, n. X/1193).

**Strutture ricettive alberghiere e assimilabili:**

alberghi, motel, pensioni, con ristorante solo per ospiti, ostelli della gioventù, campeggi ed aree attrezzate per roulotte, villaggi turistici, colonie, case di riposo, affittacamere per brevi soggiorni, aziende agrituristiche con solo pernottamento, altri esercizi alberghieri complementari, compresi i residence.

