

# Rivitalizzazione economica e rigenerazione urbana

*Sviluppo di percorsi programmatici e progettuali per  
le reti cittadine e per le imprese del commercio e dei servizi*

# **Rivitalizzazione economica e rigenerazione urbana**

*Sviluppo di percorsi programmatici e progettuali per  
le reti cittadine e per le imprese del commercio e dei servizi*

Il presente *Quaderno* è stato redatto, con l'impostazione e la supervisione di Enzo Maria Tripodi (INDIS-Unioncamere), da Corrado Martone (Istituto Tagliacarne) e Iginio Rossi (URBIT), con la collaborazione di Emanuela Caneponi (CamCom-Universitas Mercatorum).

I progetti illustrati sono stati promossi e realizzati con la collaborazione dei seguenti enti istituzionali ed associativi: a) Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, Ministero dello Sviluppo Economico, Associazione Nazionale Costruttori Edili, Confcommercio - Imprese per l'Italia, Confesercenti, Consiglio Nazionale degli Architetti Pianificatori Paesaggisti e Conservatori; b) Le Regioni Emilia Romagna, Liguria, Lombardia, Piemonte, Toscana e Umbria; c) I Comuni di Colle di Val d'Elsa, Cuneo, Foligno, Forlì, Genova, Novi Ligure, Perugia e Poggibonsi; d) Le Camere di commercio di Genova e di Perugia.

Una sintesi dell'impostazione metodologica del presente lavoro è stata presentata in occasione del Convegno "Rivitalizzazione economica e rigenerazione urbana", nell'ambito della Manifestazione "UrbanPromo 2013" (Torino, 6 novembre 2013). L'Istituto ringrazia vivamente la partecipazione di Alessandro Barberis (Presidente Camera di commercio di Torino), Enzo Santucci (Componente Comitato di indirizzo di INDIS-Unioncamere), Iginio Rossi (Direttore URBIT), Enzo Maria Tripodi (Coordinatore INDIS-Unioncamere), Patrizia Vernoni (Dirigente Regione Piemonte), Serenella Milia (Dirigente Regione Liguria), Maurizio Caviglia (Segretario Generale Camera di commercio di Genova e Componente Comitato di indirizzo di INDIS-Unioncamere), Maria Maltoni (Assessora allo Sviluppo economico, Comune di Forlì), Stefano Papini (Presidente Confesercenti di Torino e provincia), Angelo Patrizio (Responsabile Urbanistica e progettazione urbana, Confcommercio - Imprese per l'Italia), Andrea Zonta (Assessore Sostenibilità, Mobilità e Arredo Urbano, Comune di Bassano del Grappa), Luca Maria Chenet (Presidente Confcommercio di Bassano del Grappa) e Anna Roscio (Coordinamento territoriale prodotti, Direzione Regionale Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria di Intesa Sanpaolo).

Revisione del testo e conclusioni: Enzo Maria Tripodi

Impaginazione grafica: Copygraph s.a.s

Finito di stampare nel mese di dicembre 2013 dalla Tipografia Copygraph s.a.s. - Roma

# Indice

<b>Premessa</b>	<b>5</b>
<b>1. Le politiche di trasformazione urbana: un breve quadro di riferimento</b>	<b>7</b>
1.1 La nuova impostazione della rivitalizzazione urbana	7
1.2 Territori <i>smart</i> e rigenerazione urbana <i>smart</i>	9
<b>2. Principali esperienze in tema di rigenerazione urbana e territoriale</b>	<b>13</b>
2.1 Obiettivi e impostazione dello studio	13
2.2 Gli interventi del Sistema camerale	15
2.3 Le esperienze di rivitalizzazione poste in essere dal territorio	20
2.3.1 Porta delle Alpi, Distretto commercio e turismo cuneese	22
2.3.2 Distretto del novese, commercio, turismo, arte e cultura, enogastronomia, eccellenza artigiana, bel vivere	26
2.3.3 ParCo Naviglio	28
2.3.4 Morus Alba, distretto diffuso del commercio	31
2.3.5 Ci Vediamo al mercato	34
2.3.6 Città di Città, piano di promozione territoriale Altavaldelsa	36
2.3.7 Urban Pro (“Patto per le città”)	38
2.3.8 Forlì nel Cuore (Centro commerciale naturale)	41
2.3.9 Fare Centro	44
2.3.10 Consorzio operatori economici Sestri Ponente (Centro Integrato di Via)	47
2.3.11 Foligno C'entro	49
2.3.12 Perugia in centro	52
2.3.13 Programmi integrati di sviluppo urbano (PUC3)	55



3.	<b>Possibili prototipi programmatici e progettuali: dalle buone pratiche ai buoni progetti</b>	<u>59</u>
3.1	Chiavi di lettura dei percorsi programmatici e progettuali	<u>59</u>
3.2	Prototipi di percorsi programmatici e progettuali fondati su interventi <i>cardine</i>	<u>61</u>
3.2.1	Percorso programmatico per rendere più facile la fruizione del territorio	<u>62</u>
3.2.2	Percorso programmatico per rendere più vitale il territorio	<u>64</u>
3.2.3	Percorso programmatico per valorizzare le eccellenze del territorio	<u>65</u>
4.	<b>Valutazioni conclusive, sviluppi e prospettive</b>	<u>69</u>
4.1	La rete di impresa nella sua dimensione territoriale	<u>69</u>
4.2	La dimensione cittadina	<u>70</u>
4.3	Le risultanze dell'analisi proposta: elementi di criticità e di sviluppo	<u>71</u>

## PREMESSA

Le modificazioni del contesto socioeconomico che negli ultimi anni si sono susseguite, anche in Italia, con ritmi sempre maggiori, impongono un approfondimento delle relazioni che si manifestano tra l'area della rivitalizzazione delle attività economiche e l'area della rigenerazione urbana che si rivolge maggiormente ai tessuti consolidati delle città. La prima fa riferimento ai piani e programmi innestati principalmente sugli intrecci delle piccole e medie imprese del commercio, dell'artigianato, dei servizi. La seconda, invece, si posiziona nell'interfaccia costituita da tutti quegli interventi utilizzati per rilanciare l'immagine urbana non solo a livello estetico-architettonico, quanto sui profili di natura culturale, sociale, economica ed ambientale, finalizzati ad un incremento della qualità della vita.

Tra i due ambiti, la rivitalizzazione e la rigenerazione, si è giocata finora una "partita" che non ha visto i rispettivi soggetti-attori assumere ruoli consapevoli dell'importanza dell'azione in atto. Molte volte, infatti, iniziative in un ambito hanno perseguito logiche settoriali, derivanti da approcci specialistici, che hanno fermato possibili processi d'integrazione con l'altro ambito.

Tutto ciò ha determinato una scarsa produttività delle risorse impegnate, sempre minori e subordinate agli andamenti congiunturali negativi, che ha finito per limitare il raggiungimento di un più solido livello di profittabilità delle soglie d'investimento e, risultato ancora più negativo, non ha consentito la realizzazione di "prodotti" frutto delle sinergie tra funzioni, comunità, offerte, attrezzature, etc. che sono la vera energia "alternativa" in grado di innalzare la vitalità di città e territori nonché, inoltre, di attrarre i capitali degli investitori.

In questa dimensione problematica è, quindi, importante dedicare attenzione alle politiche che riguardano gli interventi di sviluppo urbano, soprattutto quando siano indicati "parametri" di riferimento per la relativa progettazione. Il riferimento, con tutta evidenza, è rivolto alla programmazione "Europa 2020", che introduce – dopo i "test" derivanti da alcuni interventi mirati (come nel caso URBAN) – un più ampio panorama prospettico per "costruire" le città nell'Europa che sarà.

L'INDIS, con la collaborazione dell'Istituto G. Tagliacarne, ha da tempo sviluppato delle ricerche sui temi della valorizzazione territoriale – unendo all'ambito teorico anche alcune realizzazioni concrete – prospettando al sistema delle Camere di commercio alcuni elementi per le attività da queste realizzate sulla promozione del territorio. Si assiste, al riguardo, ad una progettualità condivisa ma diversificata (il che è certamente un valore) che, tuttavia, spesso, non è accompagnata da un'effettiva interazione *reticolare* tra i vari soggetti del progetto, siano questi appartenenti al mondo istituzionale o imprenditoriale.

Questo *Quaderno* contiene i risultati di uno studio che ha l'ambizioso tentativo di individuare le "matrici" significative di alcuni progetti realizzati sul territorio per identificarne le "componenti" e le possibili relazioni tra loro. Al di là di una lettura, metodologicamente orientata, si propone uno strumento di intervento per le possibili realizzazioni: le imprese che operano in un *network* costituito anche attraverso un contratto di rete.



# 1. Le politiche di trasformazione urbana: un breve quadro di riferimento

## 1.1 La nuova impostazione della rivitalizzazione urbana

Nel programma comunitario “URBAN II”, dedicato specificamente alle città, la rivitalizzazione urbana è costruita attraverso i seguenti tasselli:

- riurbanizzazione plurifunzionale e compatibile con l'ambiente degli spazi urbani;
- promozione dell'imprenditorialità e patti per l'occupazione;
- integrazione degli emarginati e offerta di servizi di base economicamente accessibili;
- sviluppo di trasporti pubblici integrati e di sistemi di comunicazione intelligenti;
- riduzione all'origine della quantità di rifiuti e smaltimento degli stessi; gestione efficiente delle risorse idriche, riduzione dell'inquinamento acustico e dei consumi di idrocarburi;
- sviluppo delle potenzialità tecnologiche della Società dell'informazione per accrescere l'offerta di servizi d'interesse pubblico alle PMI e ai cittadini;
- miglioramento della gestione urbana.

Come si può vedere, al suo interno, sono presenti elementi che fanno riferimento a politiche differenziate (ambiente, trasporti, tecnologie informative, etc.) che vengono accomunate dall'essere “ascritte” all'interno dell'ambito delle città. Il “modello” città non viene messo in discussione e, di conseguenza, l'innovazione è sostituita da una “revisione” di alcune funzioni per meglio soddisfare le esigenze di quanti – e sono la maggioranza dei cittadini europei – vivono e lavorano in aree a forte urbanizzazione.

Dal programma URBAN (sia I che II) è sorta una maggiore attenzione degli amministratori locali all'esigenza, non più eludibile, di una “manutenzione” cittadina incentrata ora su questa, ora su quella “variabile”. La maggiore consapevolezza non è stata infatti sempre accompagnata da una impostazione “generale” che inquadrasse le *variabili* in un disegno unico in grado di “riconfigurare” gli assetti cittadini, considerando che, secondo alcune costruzioni teoriche, le città hanno molte analogie con gli organismi viventi, se non altro rispetto all'analisi e gestione della complessità.

In questa direzione, il panorama delle trasformazioni territoriali legate alla rigenerazione urbana, anche in Italia, si sta progressivamente orientando verso l'adozione di modelli e modalità più consone alle esigenze rappresentate dall'Unione europea che ascrivono le città (e gli ambiti urbani) tra le potenziali leve di sviluppo.

Le priorità delle strategie poste dall'Unione Europea, tutte connesse alla crescita, trovano collocazione in un percorso caratterizzato da tre specifici obiettivi che i 28 Stati membri dovranno favorire:

- *crescita intelligente*, attraverso l'innovazione, l'istruzione, la formazione e la società digitale (ossia la Società dell'informazione maggiormente evoluta);



- *crescita sostenibile*, attraverso l'efficientamento delle risorse, la modernizzazione del settore dei trasporti, la mobilitazione di strumenti finanziari pubblico-privati e l'accelerazione di progetti strategici (città, porti, interporti, piattaforme logistiche, etc.);
- *crescita inclusiva*, attraverso l'occupazione, l'apprendimento e la lotta alla povertà.

Le risorse finanziarie disponibili nel settennato 2014-2020 richiedono necessariamente l'adozione, nei diversi livelli di governo (sia nazionale che locale), di interventi che, mantenendo la centralità dell'asse città, favoriscano la realizzazione di iniziative ancora più virtuose di rivitalizzazione e rigenerazione tra loro fortemente congiunte.

Non si dice nulla di nuovo se si ribadisce che le città *insistono* all'interno di un territorio che può disporre della necessaria dotazione infrastrutturale, nonché di un "patrimonio" culturale, ambientale, etc. che richiedono un livello di "governo" più generale, affinché non solo siano valorizzate le più idonee leve di sviluppo presenti ma, soprattutto, non si attivino interventi "micro" potenzialmente disarticolati rispetto ad un disegno complessivo di area più vasta.

Si dà quindi per presupposto il coinvolgimento, anzitutto, di Regioni, Province e Comuni, e delle altre autonomie funzionali (Camere di commercio ed Università) così come degli altri enti pubblici e privati: sovrintendenze ai beni culturali, associazioni di categoria delle imprese, fondazioni ed altri soggetti espressione di quella che è indicata come "società civile" (associazioni non-profit, volontariato, culturali, sportive, assistenziali, etc.). Tutti, compresi i singoli cittadini, dovrebbero contribuire all'efficacia delle azioni che la programmazione metterà in atto.

Rilevante appare, dunque, individuare iniziative e progetti che possano consentire di definire gli ambiti nei quali i vari soggetti istituzionali si dovranno relazionare, per le rispettive competenze, indicando strumenti e procedure adeguati alle specificità delle singole aree. Ugualmente va immaginato un "disegno" complessivo in cui le diverse progettualità si interfaccino tra loro (e con gli altri portatori di interessi), anche al fine del miglior utilizzo delle risorse disponibili.

Ciò che appare consigliabile è di evitare l'emanazione di bandi o di provvidenze (qualunque sia la natura) che *separino* i soggetti interessati alla partecipazione per "settore" o per "dimensione". Sicché si avranno progetti per il commercio, l'agricoltura, l'artigianato, ovvero per grandi o piccole imprese o, ancora, "misure" per comuni sopra o sotto una certa soglia di popolazione, etc.

La coerenza degli interventi è il criterio discrezionale. La loro complessità è tutt'altra questione.

Le città e i loro territori, nell'ampio quadro in cui questi si inseriscono, sono quindi i fattori dai quale partire per avviare questo processo, inusuale per la realtà italiana, che affronta la "riparazione" delle parti "danneggiate" facendo leva sulle capacità dell'organismo territoriale di riconquistare l'integrità perduta attraverso strumenti e dispositivi storicamente inseriti nel processo costitutivo delle città. Ma si tratta, comunque, della costituzione di una "nuova" città, in cui vengono valorizzate al massimo le interazioni, in quella che è stata definita, non senza enfasi, come *smart city*.

## 1.2 Territori *smart* e rigenerazione urbana *smart*

Le città *smart* non sono tuttavia “entità” estranee al contesto di riferimento, altrimenti si avrebbe – ammesso che sia possibile – un’area diversa dal resto. In realtà, la stessa configurazione di una “smartness” presuppone che gli stessi territori siano, in tutto o in parte, ripensati, almeno sulle loro funzioni “proprie” (si pensi, per esempio, ai trasporti). Vanno, in ogni caso, sviluppate al massimo le “connessioni” derivanti dall’interscambio dei risultati delle capacità relative:

- a) all’istruzione (incoraggiare le persone ad apprendere, studiare e aggiornare le loro competenze);
- b) alla ricerca e innovazione (creazione di nuovi prodotti/servizi in grado di stimolare la crescita e l’occupazione per affrontare le sfide della comunità);
- c) agli strumenti della Società dell’informazione (uso delle tecnologie, dell’informazione e della comunicazione) al fine di facilitare funzionamento, risultati, fruizione, etc.

In questa dimensione, anche concettuale, devono essere in grado di agire le politiche attive di sviluppo dedicate alle funzioni di servizio alle persone e alla collettività. La chiave interpretativa è perseguire una “rigenerazione urbana *smart*”, dove l’espressione “rigenerazione urbana”, ovviamente, ha un significato esteso a tutte le azioni diffuse nel tessuto cittadino che costituiscono il sostegno principale della *costruzione* dell’offerta complessiva di città e territori in grado di intervenire su qualità, vitalità, funzionamento, efficienza, vivibilità e prestazioni.

Per esempio, con l’entrata in vigore della Convenzione Europea del Paesaggio non potrà essere affrontato il concetto di sostenibilità a prescindere dalla considerazione di impatto paesaggistico. Pertanto ogni iniziativa di “rigenerazione urbana” dovrà confrontarsi con questa componente territoriale socio/culturale, dalla quale dipende la qualità di vita delle comunità locali e l’attrattività dei luoghi.

I territori devono essere “sostenibili” per disporre di economie più efficienti sotto il profilo delle risorse e, quindi, più *verdi*. Si tratta di costruire un’economia a basse emissioni di CO<sup>2</sup>, capace di sfruttare le risorse in modo efficiente, tutelare l’ambiente, ridurre le emissioni e prevenire la perdita di biodiversità, sviluppare nuove tecnologie e metodi di produzione *verdi*, introdurre reti elettriche intelligenti ed efficienti, sfruttare le reti su scala europea per conferire alle nostre imprese un ulteriore vantaggio, migliorare l’ambiente in cui operano le imprese, in particolare le piccole e medie, aiutare i consumatori a compiere delle scelte informate.

L’Unione europea intende promuovere una crescita sostenibile mediante due iniziative prioritarie. La prima concerne un’Europa efficiente sotto il profilo delle risorse. Per sostenere il passaggio verso un’economia fondata su risorse a basse emissioni di CO<sup>2</sup>, occorre scindere la crescita economica dall’uso delle risorse e dell’energia:

- riducendo le emissioni di CO<sup>2</sup>;
- promovendo una maggiore sicurezza energetica;
- riducendo l’intensità in termini di risorse di ciò che usiamo e consumiamo.



L'altra iniziativa riguarda la messa in atto di una politica industriale per l'era della globalizzazione. L'Unione europea ha bisogno di una politica industriale che aiuti le imprese, specie quelle piccole, a far fronte alla globalizzazione, alla crisi economica e al passaggio verso un'economia a basse emissioni di CO<sup>2</sup>. Per raggiungere tale scopo occorre sostenere l'imprenditoria, per rendere le imprese europee più robuste e competitive; occorre prendere, inoltre, in considerazione tutti gli elementi della catena del valore, che sta diventando sempre più internazionale, dall'accesso alle materie prime al servizio di assistenza alla clientela.

La crescita passa, quindi, per un incremento di competitività che si fonda, da una parte, su un "contesto" complessivamente più efficiente e, per l'altro, sulla duttilità ed adattabilità del tessuto delle medie, piccole e piccolissime imprese. In una dimensione quasi "soggettiva" (in cui l'impresa non *spersonalizza* le persone in essa operanti), una nuova catena del valore riparte proprio dalle "persone" che rivestono, al contempo, i differenti *status* con i quali interagiscono con l'ambiente che li circonda. Ora sono *amministratori* (per es. di società pubbliche) che devono progettare il cambiamento; ora sono *cittadini* che pretendono una amministrazione maggiormente aperta e partecipata; ora sono *consumatori*, resi consapevoli dell'impatto delle loro decisioni; ora sono *lavoratori*, non più scissi dalle energie che prestano; ora sono operatori che "focalizzano" la ricchezza, creando anche quelle configurazioni "reticolari" in grado di espandere le potenzialità verso l'interno e verso l'esterno.

Si profila, di conseguenza, anche la necessità di estendere strategie e azioni dirette al miglioramento dell'integrazione tra qualità del paesaggio e attività economiche diffuse, al fine di poter perseguire anche una "rigenerazione urbana sostenibile", sempre nell'accezione più vasta del termine, in grado di svolgere ruoli di protagonista e supporto alla cultura della riduzione dell'impatto negativo verso il paesaggio, della difesa dell'ambiente, etc.

Il raggiungimento del carattere sintetizzabile con i termini "territori solidali" implica di poter operare in un'economia con un alto livello di occupazione che favorisca la coesione economica, sociale e territoriale, facendo leva su azioni quali:

- aumentare il tasso di occupazione con un numero maggiore di lavori più qualificati, specie per donne, giovani e lavoratori più anziani;
- aiutare le persone di ogni età a prevedere e gestire il cambiamento investendo in competenze e formazione;
- modernizzare i mercati del lavoro e i sistemi previdenziali;
- garantire che i benefici della crescita raggiungano tutte le parti del Paese.

In una crescita "illuminata" e indirizzata all'innalzamento del benessere, nessuno viene lasciato indietro. La crescita è "solidale" quando non è ragionata in termini di rilievo statistico (ossia sul livello medio), quanto in termini di incremento partendo dai più bassi livelli sociali.

L'Unione europea intende promuovere una crescita solidale mediante due strumenti:

- la creazione di un'*Agenda per nuove competenze e nuovi lavori* indirizzata ai singoli soggetti e alla collettività. Per i primi attraverso l'aiuto alle persone ad acquisire nuove

competenze, ad adeguarsi ad un mercato del lavoro in continua evoluzione e a cambiare proficuamente carriera professionale. Per la collettività, attraverso la modernizzazione dei mercati del lavoro per aumentare i livelli di occupazione, la riduzione della disoccupazione, l'accrescimento della produttività del lavoro e la garanzia alla sostenibilità dei nostri modelli sociali;

- l'istituzione di una *Piattaforma europea contro la povertà*. Il traguardo dell'equilibrio nella distribuzione del reddito è realizzabile con azioni articolate, quali: garantire la coesione economica, sociale e territoriale; garantire il rispetto dei diritti fondamentali dei poveri ed emarginati, aiutandoli a vivere in modo dignitoso e a partecipare attivamente alla società; prevedere un sostegno per aiutare le persone a integrarsi nelle comunità in cui vivono, conseguire una formazione, trovare un lavoro e avere accesso alle prestazioni sociali.



## 2. Principali esperienze in tema di rigenerazione urbana e territoriale

### 2.1 Obiettivi e impostazione dello studio

Al centro di questo lavoro ci sono alcune esperienze di rigenerazione urbana con riferimento ai temi dell'innovazione tecnologica e delle soluzioni “smart”, ossia della ricerca di sempre maggiore sostenibilità ambientale e della determinazione di adeguati livelli di competitività delle imprese. La scelta – per ovvie motivazioni – ha privilegiato modalità di intervento e di realizzazione collocate all'interno di un partenariato – più o meno accentuato – tra la dimensione pubblica e quella privata. E' stato poi tenuto presente il fondamentale ruolo che svolgono (o possono svolgere) le imprese nelle varie fasi di realizzazione dei progetti<sup>1</sup>.

Si tratta di un approccio che, pur riconoscendo alla dimensione urbana (che nella tradizione storica e identitaria italiana è fortemente riconducibile alla città racchiusa nei confini comunali) il ruolo trainante nelle azioni di promozione e sviluppo socioeconomico (città motore dello sviluppo, città laboratorio per la crescita, etc.), ritiene indispensabile la costruzione di reti tra luoghi, funzioni, imprese, risorse, al fine di potere garantire risultati di maggiore successo e nello stesso tempo sfruttare:

- le potenzialità derivanti dalle sinergie tra soggetti-attori numerosi e differenziati;
- attivare l'effetto volano prodotto da soglie dimensionali più ampie;
- utilizzare l'impulso del lavoro di squadra sviluppato attraverso progetti più articolati e complessi.

Tutto ciò, ovviamente, implica che la rigenerazione urbana si configuri come la successione sequenziale di operazioni che, oltre alle fasi del progetto e della realizzazione, comprendano anche quelle della gestione, del funzionamento e della “manutenzione” dell'intero “organismo” territoriale rigenerato.

I progetti di cui parliamo – seppur in una astrazione concettuale – si caratterizzano per una loro natura “costitutiva”. Non si tratta, infatti, di mere “parentesi” tra un “prima” e un “dopo”, ma entrano a pieno titolo in quel “patto costitutivo”, con cui si rigenerano e connotano le funzioni del contesto cittadino.

Si può illustrare quanto appena sostenuto con un esempio ben noto. La Città di Torino un tempo era contraddistinta dalla configurazione “industriale”, legata strettamente al settore della produzione di veicoli. Ora, venuto a cessare (o, comunque, in forte crisi), il settore degli autoveicoli tradizionali, questa Città ha deciso di trasformare la sua “vocazione” per diventare un contesto di natura turistica. Le progettualità realizzate a Torino hanno quindi sviluppato un conseguente ridisegno delle funzioni.

<sup>1</sup> Si veda, per ulteriori indicazioni, quanto esposto, più avanti, nel Capitolo 4.

Com'è evidente anche dall'esempio indicato, gran parte del cambiamento è collocato nell'ambito dello spostamento o cambiamento delle leve di natura economica, ossia ragionando sui sistemi che generano il prodotto interno cittadino. Non è poi frutto di un caso che si sia passati da un legame "costitutivo" con una o più grandi imprese, ad un "patto" *diffuso* con una moltitudine di soggetti che, per realizzare le efficienze scalari di una compagine unitaria, hanno bisogno di un modello condiviso di crescita. I modelli di condivisione appartengono, con diversi livelli di strutturazione economica e giuridica, a quelli di tipo associativo/cooperativo, tra i quali si sta focalizzando l'interesse sulle possibilità offerte dalle Reti di impresa organizzate con contratti di rete<sup>2</sup>.

L'opportunità di coniugare una progettualità condivisa sul tema della valorizzazione dell'assetto territoriale e urbano con lo strumento della Rete (costituita con contratti di rete), onde creare una sinergia stabile tra i vari soggetti coinvolti in tale percorso di valorizzazione, ha indotto a realizzare un documento in grado di essere propedeutico alla costituzione di nuovi possibili contratti di rete incentrati su progetti destinati alla rigenerazione urbana e territoriale, che proprio in questi ultimi anni registrano una crescente attenzione nei livelli d'intervento delle programmazioni europee, nazionali e regionali.

Il presente studio, quindi, si è sviluppato su una valutazione, da un lato, dei programmi promossi dal Sistema camerale – valorizzando anche esperienze pregresse promosse dall'INDIS in collaborazione con altri soggetti – e, dall'altro, delle esperienze del Sistema camerale e/o di altri soggetti attuatori in contesti geografici differenti, rappresentative di politiche, misure e realizzazioni afferenti il più generale tema della rigenerazione territoriale e urbana.

L'obiettivo perseguito è quello di cogliere le espressioni più innovative in termini di strumenti di programmazione alle varie scale (europea, nazionale e regionale) e di livelli di successo nei confronti dell'efficacia dei risultati ottenuti e attesi dalla rivitalizzazione economica delle PMI.

Le esperienze scelte sono state esaminate in chiave collettiva onde "selezionare" al loro interno le peculiarità da utilizzare per la costruzione di percorsi progettuali o di programma che valorizzino gli elementi di eccellenza presenti nei singoli progetti, seguendo una logica di messa a comune delle migliori esperienze secondo il motto "dalle buone pratiche ai buoni progetti". Anche progetti non completamente sviluppati (o realizzati) – a nostro avviso – contengono elementi di pregio che, con le opportune "combinazioni", possono rendere possibili nuove letture, per es., spostandone l'attuazione su altri contesti, ovvero derivandone applicazioni peculiari a certe ipotesi di consumo, etc.

Tali percorsi rappresentano, a nostro avviso, una visione prospettica dei "prototipi" di intervento che fanno leva su tre tipologie di *network* organizzati in una logica di rete e tra loro connesse:

- a) la rete di soggetti pubblici;
- b) la rete di soggetti privati;
- c) la rete costituita dal legame sinergico tra le reti a) e b).

---

<sup>2</sup> Sul tema delle Reti di impresa, con specifica focalizzazione sul commercio ed i servizi, l'INDIS ha istituito un apposito gruppo di lavoro. I risultati delle attività sono compendati nei *Quaderni* "Reti di impresa nel commercio e nei servizi. Un'analisi dei modelli organizzativi", INDIS-Unioncamere, Roma, 2013 e "Reti nel commercio e nei servizi: buone pratiche in 10 storie aziendali e configurazione del Manager di Rete", INDIS-Unioncamere, Roma, 2013.

La rete di soggetti privati, in tutto o in parte, può essere utilmente realizzata attraverso uno strumento flessibile qual è quello del contratto di rete.

Tali percorsi programmatici, altresì, si connotano per una serie di elementi che fanno capo principalmente a tre assi di intervento:

- ❖ sviluppo di politiche e strategie in grado di favorire e rafforzare il ruolo delle PMI del commercio e dei servizi all'interno di percorsi integrati di rivitalizzazione e rigenerazione;
- ❖ implementazione di strumenti e processi capaci di accompagnare e stimolare lo sviluppo delle PMI del commercio e dei servizi in ambito urbano e riferiti a più ampie visioni territoriali di area vasta;
- ❖ prospettazione di azioni e soluzioni efficienti all'interno delle pratiche pubblico-privato attinenti la competitività delle imprese e del contesto urbano e territoriale.

Ai fini della implementazione dei percorsi prototipali le esperienze esaminate sono state strutturate (in particolare le 13 scelte tra gli interventi a più ampio spettro dei soggetti attuatori) seguendo uno schema che fa perno su tre opzioni strategiche generali:

- ❖ rendere più facile la fruizione del territorio;
- ❖ rendere più vitale il territorio;
- ❖ valorizzare le eccellenze del territorio.

In queste tre categorie concettuali sono state raggruppate le soluzioni, afferenti a cinque diverse finalità (*smart*, sostenibilità, innovazione, competitività e rafforzamento del partenariato pubblico-privato), dedotte dagli interventi attraverso valutazioni di tipo “cardine”, ovvero “complementare”, tenuto conto del loro apporto al raggiungimento della finalità progettuale.

La valutazione di tipo “cardine” attiene ad una soluzione che svolge un ruolo fondamentale per dare consistenza alla strategia, mentre nella valutazione “complementare” la soluzione proposta svolge un ruolo, per l'appunto, di completamento, nel percorso di raggiungimento della finalità scelta (sia essa *smart*, sostenibile, etc.).

## 2.2 Gli interventi del Sistema camerale

Il punto di avvio è stata una rilettura dei 20 interventi “smart” del Sistema camerale<sup>3</sup>, raggruppata nelle tre opzioni strategiche sopra richiamate ossia: *rendere più facile la fruizione del territorio*, *rendere più vitale il territorio*, *valorizzare le eccellenze del territorio*.

L'analisi ha evidenziato una gerarchia derivante dal numero di interventi che afferiscono alle tre opzioni e che assegna alle modalità di fruizione del territorio le maggiori attenzioni degli enti promotori oltre che l'articolazione più completa nei termini delle finalità progettuali perseguite con i singoli interventi.

<sup>3</sup> Per una disamina completa degli interventi si rimanda al *Quaderno “Città & imprese. Città smart, sostenibili e inclusive per valorizzare l'imprenditoria”*, INDIS-Unioncamere, Roma, 2012.

L'opzione strategica di *rendere più facile la fruizione del territorio* riguarda tutte le aree geografiche italiane. La quasi totalità delle soluzioni, riguardanti le finalità *smart*, sostenibilità, innovazione e competitività, svolge un ruolo “cardine” per il raggiungimento degli obiettivi e, inoltre, nei termini della numerosità appaiono equilibrate. L'intenzione di rafforzare il partenariato pubblico-privato appare invece la meno rappresentata e contiene un solo caso con il ruolo “cardine”.

Negli interventi che hanno l'obiettivo di *rendere più facile la fruizione del territorio* dovrebbero, quindi, essere inserite indicazioni che impongono, per esempio, al fine di poter partecipare ai bandi e, di conseguenza, fruire dei finanziamenti, la composizione più articolata di un partenariato soggetto-attore della proposta, magari anche con modalità strutturate quale la richiesta di sottoscrivere un protocollo d'intesa preliminarmente all'erogazione di contributi.

Un altro aspetto che la disamina evidenzia, e si aggiunge a quanto osservato in precedenza, riguarda i soggetti coinvolti. Ovviamente gli interventi, essendo promossi dal Sistema camerale, si sviluppano attraverso il coinvolgimento delle imprese e delle istituzioni pubbliche e private, in particolare quelle rappresentative degli operatori. Nella realtà avviene, però, che i progetti di rivitalizzazione all'interno della rigenerazione urbana comportino l'inevitabile coinvolgimento di comunità più estese di quelle imprenditoriali e istituzionali.

Riguardando la vitalità del territorio e la qualità complessiva dell'offerta da esso espressa, nei programmi devono potere assumere un ruolo attivo anche altre comunità quali, per esempio, quelle che raggruppano soggetti non-profit, socio-culturali, del volontariato, dell'assistenza, del tempo libero, etc. Si tratta di enti che, a partire dagli ultimi anni, contribuiscono con modalità, seppure differenziate, alla qualità della vita dei luoghi e dei servizi collettivi con livelli tali che non è certamente possibile pensare di non coinvolgerli in azioni tese a rendere più facile la fruizione del territorio da loro stessi abitato.

Sul fronte della formazione si aprono ulteriori spazi di manovra. La disamina dei progetti evidenzia una mancanza di azioni specificatamente indirizzate alla formazione nelle *finalità smart* e di *rafforzamento del partenariato*. Nelle due tematiche si deve registrare, purtroppo, la diffusa tendenza a inserirle comunque nelle illustrazioni degli interventi. Molto frequenti sono le premesse che citano “smart city”, ovvero *soluzioni smart*. Anche “partenariato pubblico e privato” è un'espressione che ricorre assiduamente. Per ambedue spesso si fatica a trovare una loro reale applicazione all'interno degli interventi di rivitalizzazione. Questa tendenza potrebbe essere contrastata attraverso programmi di formazione rivolti ai soggetti-attori sia privati e sia pubblici in grado di accrescere la cultura integrata delle due tematiche.

L'osservazione delle soluzioni progettuali caratterizzanti i singoli interventi evidenzia una buona articolazione che assegna obiettivi estesi.

Solo un terzo degli interventi si concentra su un'unica finalità, anche se opera in ambito multidisciplinare. Infatti, la *sostenibilità* è tradotta, in correlazione alla “green economy”, per contraddistinguere iniziative in tema di risparmio energetico e fonti rinnovabili, di riduzione della dispersione, di riuso degli scarti produttivi, di bonifica degli ambienti di lavoro e di innovazione in questi settori.

## Matrice delle finalità progettuali relative al percorso programmatico per la fruizione del territorio

Iniziativa	Camera di commercio	Finalità smart		Finalità sostenibilità		Finalità innovazione		Finalità competitività		Finalità rafforzamento partenariato	
		Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità
Sostegno all'innovazione tecnologica nel commercio, turismo, agricoltura e servizi	Avellino					Contributi per: Informatica Sicurezza Energia	X				
Innovazione di processo e di prodotto e di promozione della green economy	Avellino			Contributi green economy: Risparmio energetico e fonti rinnovabili Riduzione dispersione Riuso scarti produttivi Bonifica ambienti di lavoro	XX						
Innovenergy: azioni innovative per il sostegno alle imprese in materia energetica	Campobasso			Sistema di monitoraggio dei consumi energetici in complessi residenziali	X						
Distretti del commercio e del turismo	Cuneo	Totem per comunicazione e promozione in rete informativa nei Distretti del commercio	XX			Totem touch-screen Area WiFi	XX	Molteplicità servizi marketing Fidelizzazione per le imprese del distretto attraverso i Totem	XX	Tavolo di concertazione Pubblico e privato per la gestione del Distretto del commercio	XX
La Città delle Energie: dal reale al virtuale	Isernia	Informazione e formazione con sportello virtuale Green economy	XX	Supporto efficientamento energetico, risparmio e uso rinnovabili Sportello virtuale	XX	Attivazione di uno sportello anche virtuale Green economy	X	Assistenza e accompagnamento efficientamento Green economy	X		
Polo Tecnologico Lucchese	Lucca	Cablaggio con fibra ottica veloce del Polo tecnologico	XX	Riuso di area dismessa Ecosostenibilità edilizia Qualità territoriale	XX	Polo tecnologico come motore di sviluppo per nuove imprese e settori emergenti	XX	Attratte imprese innovative nel Polo Tecnologico: ICT Edilizia sostenibile Energia	XX		
Ecosistema Digitale Expo 2015	Milano	Ambiente digitale di cooperazione sviluppo software integrato	XX	Ambiente digitale fornisce: Ecosistema raccolta dati infomobilità Ecosistema Turismo, Cultura, Sport	X	Applicazioni per Smartphone infomobilità e park fornite da Ambiente digitale	XX	Ambiente digitale: Migliora visibilità Amplia mercato ICT Valorizza offerta territoriale	XX	Ambiente digitale come ambito di scambio non competitivo	X
Impresa Digitale: contributi a fondo perduto per PMI che effettuano investimenti in ICT	Milano	Contributi per nuove tecnologie alle attività per diffondere Impresa digitale	X	Contributi per gestione energetica nell'ambito di Impresa digitale	XX	Contributi per: Archiviazione in rete Supporto partner Tracciabilità prodotti Realtà aumentata Formazione a distanza	XX	Contributi per: Automazione produttiva Scambio digitale dati	X		
Punto Zero, cultura digitale e Business Solution	Pescara	Progetto per cultura digitale delle imprese	X			Posa antenne WiFi in luoghi urbani	XX	Formazione internet e seminari per imprese	X		
Infrastruttura di rete federata di tipo WiFi	Prato	Free WiFi gratuito in ambito urbano	XX			Rete internet federata pubblico e privati per WiFi gratuito	XX	Accesso condiviso alla rete tra attività differenti	XX	Utilizzo unica rete per servizi d'interesse collettivo	X

XX Contributo Cardine, ruolo fondamentale per il raggiungimento della finalità progettuale

X Contributo Complementare, ruolo utile al raggiungimento della finalità progettuale

L'opzione strategica di *rendere più vitale il territorio*, che si rivolge principalmente al tessuto delle imprese, mostra invece una presenza più marcata delle soluzioni afferenti le *finalità progettuali della competitività* e di quelle concernenti il *rafforzamento del partenariato*. Si tratta di una conferma dell'inevitabile sinergia che deve essere attuata tra imprese efficienti ed enti istituzionali pubblici e privati.

Sul fronte dell'*innovazione* e della *finalità smart* le soluzioni rilevate sono appena sufficientemente presenti forse anche in considerazione del fatto che le imprese sono da tempo attive su queste tematiche e, quindi, le azioni del Sistema camerale non riversano impegni maggiori di una normale attenzione.

La matrice delle finalità progettuali relativa al percorso di *incrementare la vitalità del territorio*, mostra una scarsa presenza di soluzioni interne al tema della sostenibilità.

La valenza ambientale, con i suoi connotati inerenti ambiti emergenti quali, per esempio, l'efficientamento energetico (ma anche il contenimento delle risorse a forte impatto ambientale e l'uso delle fonti rinnovabili), deve essere parte fondamentale del progetto di rivitalizzazione degli impianti territoriali e urbani. Da numerosi osservatori qualificati proviene l'avviso che proprio sul campo ambientale si potranno realizzare sfide di grande rilievo, anche economico, per lo sviluppo della qualità complessiva e per il ruolo delle imprese. È, infatti, ormai indiscusso che un progetto di rivitalizzazione territoriale e/o urbana senza attenzione alla sostenibilità assume una attrazione ridotta nei confronti degli investitori istituzionali pubblici e privati.

**Matrice delle finalità progettuali relative al percorso programmatico per rendere più vitale il territorio**

Iniziativa	Camera di commercio	Finalità smart		Finalità sostenibilità		Finalità innovazione		Finalità competitività		Finalità rafforzamento partenariato	
		Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità
Incentivi per l'adesione a consorzi e Centri commerciali naturali (CCN)	Avellino							Contributi adesione PMI multifunzionali ai consorzi CCN	XX		
Negozi multiservizio - spesa, servizi e informazioni turistiche a portata di mano	Bergamo	Spazio espositivo prodotti tipici Corner informazioni turistiche Punto Informativo PA Postazione internet	X			Format multifunzionale EV per piccoli Comuni	XX	Percorso formativo PMI, marketing, comunicazione e monitoraggio	XX	Connessi operatori privati e Pubblica Amministrazione nei Negozi multiservizi	X
Rilancio dei centri storici dei più importanti comuni della Provincia	Chieti									Accordo di Partenariato per la realizzazione dei Piani di marketing urbano dei centri storici	XX
Innovazione e fidelizzazione della clientela del commercio di vicinato	Cuneo	Sistema di comunicazione one-to-one attraverso social network per offerte commerciali	XX			Installazione di bacheche elettroniche in negozi e luoghi pubblici	XX				

Iniziativa	Camera di commercio	Finalità smart		Finalità sostenibilità		Finalità innovazione		Finalità competitività		Finalità rafforzamento partenariato	
		Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità
Tourval Café	Cuneo	Spazio espositivo, degustazione e ristoro prodotti tipici Corner informazioni turistiche in pubblici esercizi nei piccoli Comuni	X			Format multifunzionale per pubblici esercizi	XX	Percorso formativo, marketing, comunicazione e monitoraggio PMI	XX	Connessi operatori privati e Pubblica Amministrazione nei pubblici esercizi multifunzionali	X
Idee e progetti per la valorizzazione della città storica di Ferrara	Ferrara			Contributi per sostenibilità energetica e ambientale Piani CS	XX			Contributi programma triennale valorizzazione coordinata del centro storico	XX	Contributi gestione servizi in comune Piani centro storico	X
Distretto urbano del commercio	Lodi							Town management per gestione Distretto commercio	XX	Partecipazione enti e istituzioni al Distretto urbano del commercio	XX

XX Contributo Cardine, ruolo fondamentale per il raggiungimento della finalità progettuale

X Contributo Complementare, ruolo utile al raggiungimento della finalità progettuale

Per quanto concerne i contributi, la rilevazione sui progetti camerali mostra come vi sia sicuramente spazio per ulteriori interventi in particolare nei confronti delle *finalità smart e innovazione* dedicate alla rivitalizzazione territoriale. L'osservazione delle soluzioni progettuali caratterizzanti i singoli progetti evidenzia una tendenza a sviluppare interventi più settoriali che multidisciplinari. Si dimostra, da un lato, la necessità delle imprese di disporre di misure specifiche anche in considerazione dello schematismo gestionale che giocoforza sostiene l'equilibrio del "conto economico" e, dall'altro, la difficoltà di assumere una visione integrata in settori delle attività economiche, in particolare diffuse quali commercio, artigianato, servizi, etc., che per proprie caratteristiche "risiedono" in circuiti amministrativi chiusi, altrimenti detti 'settori separati'.

Se si passa, poi, alla valutazione degli interventi all'interno dell'opzione strategica che persegue la *valorizzazione delle eccellenze del territorio* si evidenzia un "respiro corto" nei confronti delle *finalità progettuali*. Rispetto alla tematica *smart* non sono presentate soluzioni. Il contributo alla finalità inerente la sostenibilità è di solo studio.

"Valorizzare le eccellenze del territorio" appare come un'azione che, principalmente, deve essere sostenuta attraverso soluzioni connesse all'innovazione, alla competitività e al rafforzamento del partenariato. Questa scelta incide sicuramente nella costruzione dei "prodotti territoriali", intesi quali filiere delle eccellenze piuttosto che singoli "oggetti" capaci di attrarre, per esempio, vino, formaggio, ceramiche, cristallo, etc.

La stessa scelta, però, sembra favorire campi d'intervento limitati alla promozione, alla comunicazione, agli eventi, che poi faticano a legare con altri fattori fondamentali per giungere al successo complessivo del territorio come sono quelli inerenti i temi *smart e sostenibilità*.

### Matrice delle finalità progettuali relative al percorso programmatico per valorizzare le eccellenze del territorio

Iniziativa	Camera di commercio	Finalità smart		Finalità sostenibilità		Finalità innovazione		Finalità competitività		Finalità rafforzamento partenariato	
		Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità
Brand "Maremma"	Grosseto					Posizionamento nazionale e internazionale del Brand Maremma	XX	Contributi CCN Vetrina Toscana Maremma wine-food Shire Festa della Maremma	X	Marketing territoriale strategico condiviso Brand Maremma	XX
Animazione e coaching per lo sviluppo e il consolidamento dei distretti del commercio	Pavia					Animazione e governance dei Distretti commercio Misurazione risultati Distretti commercio	X	Analisi del fabbisogno Distretti commercio Supporto strategie, merchandising, gestione operatori	XX	Programmi formazione e aggiornamento operatori e amministratori Distretti commercio	XX
Progetto AROMA per la valorizzazione dell'ambiente	Savona			Studio sulla riduzione impatto ambientale produzione piante aromatiche Soluzioni fitosanitarie	XX	Ricerca soluzioni per ruolo degli aromi in arredo urbano, ornamento, muri verdi, ...	XX	Identificazione di prodotti mediterranei per incrementare competitività prodotti piante aromatiche	XX	Interazione tra pubblico e privato nel settore piante aromatiche	X

XX Contributo Cardine, ruolo fondamentale per il raggiungimento della finalità progettuale

X Contributo Complementare, ruolo utile al raggiungimento della finalità progettuale

### 2.3 Le esperienze di rivitalizzazione poste in essere dal territorio

Accanto e ad integrazione delle ipotesi individuate attraverso le attività svolte dal Sistema camerale, è stata collocata l'analisi di alcune esperienze di rivitalizzazione delle attività economiche poste in essere sul territorio da altri soggetti.

Sono stati, al riguardo, individuati 13 casi di studio che, senza alcuna pretesa di esaustività rispetto ad una situazione nazionale molto variegata, sono sembrati sufficientemente "strutturati" da poter essere raffrontati con quelli 'patrocinati' dalle strutture camerali.

Nell'operare la scelta si è inoltre tenuto conto dei seguenti elementi:

- ❖ la potenziale copertura delle aree geografiche italiane, che purtroppo deve registrare la mancanza di esperienze già attuate nel Sud (ma che a breve vedrà casi di studio significativi, per esempio, in Puglia);
- ❖ l'appartenenza equilibrata alle opzioni strategiche, soprattutto di quelle non completamente rilevate tra gli interventi del Sistema camerale;
- ❖ la presenza significativa di soluzioni realizzate afferenti le cinque finalità progettuali individuate sempre nella fase di disamina;
- ❖ l'individuazione dei livelli di successo raggiunti maggiormente sul fronte dei fattori qualitativi;
- ❖ l'approccio integrato dell'esperienza nel suo complesso.

All'interno dell'opzione strategica di *valorizzare le eccellenze del territorio* sono state individuate sette esperienze afferenti la valorizzazione di sistemi territoriali o di area vasta che appare quale

unica dimensione in grado di intervenire compiutamente sui variegati ambiti sistemici delineati dalle filiere produzione-vendita, dalle reti d'impresa anche corrispondenti ai distretti, dalle aree omogenee per storia, cultura, carattere socio-ambientali, etc.

### Matrice delle categorie di sviluppo in rapporto alle politiche

Iniziativa	Città	Sviluppo territoriale	Politiche strategie
Porta delle Alpi, Distretto commercio e turismo cuneese	Cuneo	Integrato	Valorizzazione territoriale
Distretto del Novese, Commercio, turismo, arte e cultura, enogastronomia, eccellenza artigiana, bel vivere	Novi Ligure	Integrato	Valorizzazione territoriale
ParCo Naviglio	Abbiategrasso	Integrato	Valorizzazione territoriale
Morus Alba, Distretto diffuso del commercio	Stezzano (BG)	Integrato	Valorizzazione territoriale
CI Vediamo al mercato	Genova	Integrato	Valorizzazione territoriale
Città di Città, Piano di promozione territoriale Altavaldelsa	Colle VdE Poggibonsi San Gimignano	Integrato	Valorizzazione territoriale
UrbanPro, Patto per le città	Arezzo Pistoia Termoli Campobasso Vibo Valentia	Integrato	Valorizzazione territoriale

All'interno dell'opzione strategica di *rendere più vitale il territorio* sono state individuate sei esperienze afferenti il rilancio dei centri storici che continua a rappresentare l'impegno principale delle politiche di rivitalizzazione delle attività economiche riscontrabile nelle misure regionali.

### Matrice delle categorie di sviluppo in rapporto alle politiche

Iniziativa	Città	Sviluppo territoriale	Politiche strategie
Fare Centro	Forlì	Integrato	Rilancio centri storici
Forlì nel Cuore, Centro commerciale naturale	Forlì	Integrato	Rilancio centri storici
Consorzio Operatori Economici Sestri Ponente, Centro integrato di via	Genova	Integrato	Rilancio centri storici
Foligno C'entro	Foligno	Integrato	Rilancio centri storici
Perugia in Centro	Perugia	Integrato	Rilancio centri storici
Programmi integrati di sviluppo urbano, PUC3	Comuni non superiori a 10.000 abitanti	Integrato	Rilancio centri storici

Nel prosieguo, in forma di "schede", sono illustrate le 13 esperienze individuate, per ognuna delle quali sono stati indicati:

- a) le finalità dell'intervento;
- b) le soluzioni progettuali;
- c) gli strumenti e gli ambiti di successo (espressi in termini molto sintetici).

Dette esperienze, benché sottoposte ad una lettura "critica", sono basate sulle informazioni rese disponibili pubblicamente dai rispettivi promotori/realizzatori, con le evidenti problematiche insite in una illustrazione latamente "promozionale" (sia degli obiettivi che dei risultati).

### 2.3.1 Porta delle Alpi, distretto commercio e turismo cuneese

In questa esperienza di valorizzazione integrata sono coinvolti quali attori-attuatori la Regione Piemonte, la Camera di commercio di Cuneo, la Confcommercio di Cuneo, l'ATL, e i Comuni.

#### *Finalità dell'intervento*

I distretti commerciali sperimentali del Piemonte, individuati dalla L.r. n. 14/2006, sono porzioni di territorio create a partire dalle aree di programmazione commerciale, per mezzo delle quali la Regione Piemonte tutela e promuove il commercio di prossimità in tutte le sue forme e anche in sinergia con le altre attività peculiari del territorio. I distretti sono uno dei punti chiave per ridisegnare l'economia del territorio piemontese in quanto prendono avvio dalla definizione propria del termine "distretto" che è stato usato in passato in settori diversi, primo tra tutti quello industriale. La caratteristica del "distretto" è quella di introdurre un nuovo modo di programmare, organizzare e di integrare le attività produttive di una particolare porzione di territorio<sup>4</sup>.

Nel *Distretto commerciale* la leva che rende peculiare un territorio ed i suoi attori, e che costituisce il motore trainante delle altre attività produttive, è il commercio che accomuna tra loro imprenditori che, per disciplina normativa sono regolati distintamente (oltre ai commercianti propriamente detti, ci sono infatti gli imprenditori industriali, agricoli ed artigiani). Insieme ad esso crescono e si sviluppano le altre attività terziarie, dal turismo al tempo libero.

Ciò premesso, si osserva come il distretto cuneese si proponga di definire il proprio territorio facendo leva su valori turistici, commerciali, artistici, etc. con medesime opportunità. L'area di sperimentazione concerne la Città di Cuneo, quale comune attrattore e polo dello stesso distretto con il ruolo di *Tesoriere* del finanziamento regionale, e i seguenti Comuni ed Enti: Beinette, Borgo San Dalmazzo, Boves, Busca, Caraglio, Castelletto Stura, Centallo, Cervasca, Chiusa di Pesio, Dronero Morozzo, Peveragno, Tarantasca, Camera di Commercio e ASCOM di Cuneo.

Cuneo è localizzata allo sbocco di sei valli montane che fanno da corona e che da essa dipendono, non soltanto in quanto capoluogo provinciale. Diventa logico pensare ad una "Programmazione economica" su scala territoriale per costruire un futuro condiviso su cui si impegnano in misura uguale le amministrazioni locali, gli attori economici, culturali sociali che costituiscono il capitale di esperienza e di intelligenza di un territorio del cosiddetto sistema terziario.

Il Cuneese è un'area che presenta elementi omogenei e al tempo stesso differenti rispetto agli altri "sistemi locali" della provincia (l'Albese, il Monregalese, il Saluzzese, etc.) e come tale è foriera di quel senso di appartenenza e di identità collettiva indispensabili ad un processo di programmazione e gestione su larga scala.

---

<sup>4</sup> La teorizzazione e la nascita tecnica del "distretto del commercio", avvenuta per prima nella Regione Piemonte, è stata favorita dall'Istituto. Si rinvia, al riguardo, ai seguenti volumi: INDIS, Camera di Commercio di Vercelli, *I distretti del commercio e del tempo libero*, Rimini, 2007; INDIS, Istituto G. Tagliacarne, *I distretti del commercio e del tempo libero. Profili teorici e mappatura sperimentale*, Rimini, 2009. I distretti del commercio (sia nella versione "diffusa" che in quella "urbana") hanno poi avuto un forte sviluppo nella Regione Lombardia.

**Mappa dei Comuni aderenti  
al Distretto del commercio cuneese “Porta delle Alpi”**



L'equilibrio di questo territorio è dato dalla sua dimensione: circa 160.000 abitanti, con un polo principale di 55.000 abitanti, intorno a cui ruota un sistema urbano variegato e completo, costituito dalle piccole città della pianura, dalle sette città di medie dimensioni e dalle Valli.

In un lavoro condotto dall'Ufficio studi della Confcommercio di Cuneo dal titolo "Commercio & Città – Piano strategico del Commercio e del Turismo Distretto La Porta delle Alpi" viene condotta una disanima molto puntuale sui comuni appartenenti al Distretto. Ad esempio, è stata fatta un'analisi sui flussi dei consumi in cui vengono valutati, all'interno del Distretto, gli spostamenti dovuti ad acquisti. Dall'indagine emerge che non solo la città di Cuneo è l'unico attrattore dei flussi d'acquisto all'interno dell'area considerata, ma è anche il cuore degli spostamenti soprattutto per i seguenti comuni: Borgo S. Dalmazzo, Vignolo, Dronero, Caraglio Castelletto Stura, Centallo, Cervasca, Busca, Chiusa Pesio e Boves.

Gli spostamenti tra gli altri comuni permettono il crearsi, all'interno del Distretto, di altre polarità: si può affermare che Beinette ruota su Chiusa Pesio e Peveragno; Morozzo su Beinette e Chiusa Pesio; Vignolo su Cervasca, Tarantasca su Busca, Peveragno su Boves, mentre Dronero e Caraglio si "scambiano la mobilità".

Dall'indagine condotta, il Distretto si configura poi come sostanzialmente autosufficiente: solo il 20% dei residenti in Cuneo ed il 26% del totale dei residenti nella zona d'indagine dichiara di acquistare fuori Distretto, rivolgendosi principalmente verso Torino, Mondovì, Saluzzo e Fossano.

Il Distretto *Porta delle Alpi* ha completato le azioni preliminari dotandosi di un assetto amministrativo, di una propria identità grafica di comunicazione, di un piano di marketing fondato sulle peculiarità dei sistemi distributivi locali e di un programma di opere pubbliche inerenti la riqualificazione degli spazi pubblici dei centri storici e delle principali attrezzature in essi localizzate, mercati coperti, musei, edifici pubblici.

## Soluzioni progettuali

È stato costruito un sito web in 5 lingue [www.laportadellealpi.eu](http://www.laportadellealpi.eu) con l'obiettivo di fungere da strumento di divulgazione dell'iniziativa e, nel contempo quale opportunità per tutti gli Enti coinvolti e per gli operatori commerciali dell'area interessata. Grazie alla fattiva collaborazione dell'Azienda Turistica Locale (ATL) del Cuneese molti operatori sono già stati coinvolti, censiti e caricati nel database del sito il cui aggiornamento avviene direttamente dagli enti presenti attraverso il sito [www.newgeo.it](http://www.newgeo.it).

Inoltre, i Comuni del Distretto hanno intrapreso un percorso di realizzazione di uno Sportello delle attività produttive associato.

Il Distretto ha un programma condiviso inerente proposte di servizi commerciali, culturali, turistici e tempo libero.

**Matrice delle finalità progettuali**

Finalità smart		Finalità sostenibilità		Finalità innovazione		Finalità competitività		Finalità rafforzamento partenariato	
Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità
Sito web 5 lingue Distretto commercio turismo intercomunale	X	Sportello unico attività produttive Comuni Distretto commercio e turismo "La Porta delle Alpi	X	Aggiornamento diretto del sito con <a href="http://www.newgeo.it">www.newgeo.it</a>	X	Proposta di servizi commerciali, culturali, turistici, tempo libero, ...	X	Tavolo concertazione Distretto commercio Cuneo La Porta delle Alpi	X

XX Contributo Cardine, ruolo fondamentale per il raggiungimento della finalità progettuale

X Contributo Complementare, ruolo utile al raggiungimento della finalità progettuale

La Regione Piemonte, la Camera di commercio di Cuneo, l'ASCOM di Cuneo, l'Azienda Turistica Locale del Cuneese - Valli Alpine e Città d'Arte e i 21 Comuni aderenti alla sperimentazione hanno sottoscritto il Protocollo di Intesa per la sperimentazione del Distretto deliberando l'istituzione di:

- un tavolo di concertazione - organo decisionale a cui spetta l'individuazione dei macro obiettivi che dovranno essere raggiunti, delle linee operative da seguire, delle strategie da adottare e delle forme di collaborazione e di incarichi necessari per i lavori dello stesso;
- un tavolo tecnico - organo con compiti meramente strumentali, propositivi e di consulenza rispetto alle funzioni del tavolo di concertazione e con il compito di rendere più snelli e rapidi i lavori di quest'ultimo;
- una struttura tecnico-organizzativa *auditor* - organo con funzioni di Segreteria per il tavolo di concertazione e per il tavolo tecnico: convocazione delle rispettive riunioni, redazione dei relativi verbali, formazione ed informazione sugli *step* di lavoro, raccolta ed organizzazione dei dati e delle notizie necessarie, collaborazione, cooperazione e supporto tecnico ai consulenti eventualmente incaricati dal tavolo di concertazione.

### *Strumenti e ambiti di successo*

L'esperienza di valorizzazione territoriale integrata è inserita nei percorsi di rilancio del commercio urbano avviati dalla Regione Piemonte con la legge regionale di attuazione della riforma nazionale del commercio, di cui al D.Lgs. n. 114/1998.

L'impostazione della disciplina regionale individua i "luoghi" del commercio all'interno di una ripartizione articolata dell'impianto territoriale che, al fine di agevolare l'accesso al credito delle imprese operanti nel settore del commercio urbano, introduce i progetti integrati con il concorso degli enti locali per la rivitalizzazione del tessuto urbano.

Per realizzare gli obiettivi di qualificazione dei luoghi del commercio, la Regione Piemonte promuove, a partire dal 2000, i Programmi di Qualificazione Urbana dedicati al sostegno degli esercizi di vicinato che, dall'inizio del decennio, mostrano evidenti segnali di sofferenza per l'evoluzione dei comportamenti d'acquisto indotti anche dalla crescita della grande distribuzione.

Gli interventi di riqualificazione impongono alle imprese del commercio al dettaglio di piccole dimensioni la costituzione di Organismi Associati d'Impresa per accedere ai bandi per i contributi regionali, una scelta finalizzata alla formazione di un nuovo "clima" di sistema e appartenenza di operatori tradizionalmente inclini all'autonomia.

Le numerose esperienze, condizionate dalla difficoltà di portare a termine i programmi degli interventi, trovano a partire dalla L.r. n. 14/2006 una diversa dimensione con l'introduzione dei distretti commerciali, porzioni di territorio individuate sulla base delle aree di programmazione commerciale, codificate dalla L.r. n. 28/1999.

La nuova politica su "area vasta" viene sviluppata con la formazione di cinque sperimentazioni in forma distrettuale, corrispondenti alle aggregazioni di Comuni che avanzano le loro candidature guidate da Alba, Cuneo, Ivrea, Novi Ligure e Vercelli tra le quali si colloca il Distretto *Porta delle Alpi*.

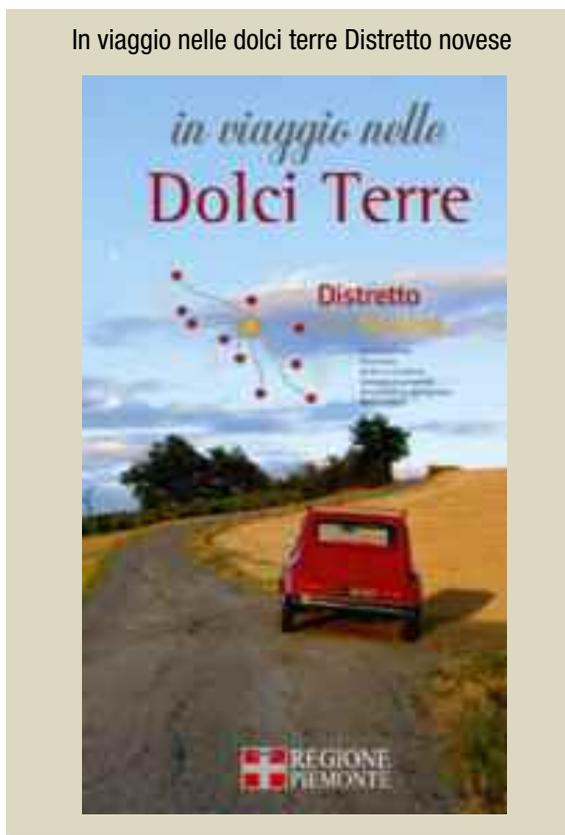
La proposta regionale, nonostante nel 2010 si sia concluso il programma di finanziamento, riscontra l'interesse e la partecipazione delle amministrazioni comunali, delle Camere di commercio, delle associazioni di categoria delle imprese e degli operatori dei settori che compongono l'offerta complessiva dei territori.

Lo strumento nella fase attuativa si qualifica per la capacità d'interpretare i principali caratteri che contraddistinguono il territorio dimostrando la validità di un'impostazione integrata in particolare anche nei confronti di altre opportunità offerte dai programmi europei, dalle scelte del mondo camerale e delle associazioni delle imprese di commercio, artigianato, turismo e cultura.

L'iniziativa dimostra, inoltre, come l'avvio ad una nuova configurazione di "area" di intervento non richieda costanti investimenti pubblici (se non nelle fasi iniziali, come ha operato la Regione), per poi lasciare progressivamente agli attori (siano essi altri soggetti pubblici che privati).

### 2.3.2 Distretto del novese, commercio, turismo, arte e cultura, enogastronomia, eccellenza artigiana, bel vivere

I soggetti coinvolti in questo progetto di valorizzazione integrata sono la Regione Piemonte, 11 Comuni, la Camera di commercio di Alessandria, la Confcommercio e la Confesercenti di Alessandria.



#### *Finalità dell'intervento*

Il Distretto del novese opera su un territorio che vanta caratteri fortemente riconoscibili, per esempio i calanchi, le colline, l'estensione delle vigne, ulteriormente valorizzati dalla stratificazione storica che ha frequentemente registrato ruoli di primo piano della città di Novi Ligure e dal bagaglio consistente di eccellenze culturali, commerciali, artigianali, gastronomiche e sociali.

L'area di programmazione è quella definita con la D.G.R. 24 marzo 2006, n. 59-10831 e comprende la Città *polo* di Novi Ligure, quale Comune *attrattore* e le realtà territoriali dei Comuni di: Arquata Scrivia, Basaluzzo, Bosco Marengo, Cassano Spinola, Fresonara, Gavi, Pasturana,

Pozzolo Formigaro, Serravalle Scrivia e Tassarolo. Aderiscono al Distretto i Comuni di Bosio, Francavilla Bisio, Gavazzana, Grondona, Rocchetta Ligure e San Cristoforo, Tagliolo Monferrato nonché le comunità montane di Borbera e Spinti, Cabella, Vignole Borbera, Stazzano e Sardigliano. Ciò detto, si sottolinea come il Distretto persegua la finalità di dotarsi di un assetto operativo specifico per le peculiarità dei propri aderenti, nonché di costruire un impianto gestionale adeguato ai traguardi di un programma di promozione che, seppure nell'omogeneità dei valori del territorio, deve riuscire a intervenire nell'ambito di un quadro istituzionale differenziato per dimensioni e vocazioni, con particolare attenzione ai piccoli centri. Ha di conseguenza assunto un ruolo chiave l'analisi del territorio e delle sue varie risorse (commerciali, turistiche, culturali, ambientali, architettoniche, economiche, etc.) anche al fine di meglio definire il territorio del distretto e individuare il suo potenziale allargamento.

### *Soluzioni progettuali*

Le principali azioni messe in atto dal programma del Distretto sono:

- creazione di una struttura di gestione pubblica o pubblico-privata del Distretto;
- studio di marketing e analisi dettagliata delle potenzialità del territorio;
- iniziative di coinvolgimento ed informazione verso i territori limitrofi all'area del Distretto (comuni delle valli Borbera, Spinti, Lemme, Alto Ovadese ed altri comuni limitrofi al Novese) ai fini dell'estensione territoriale del Distretto;
- *stage* e corsi di specializzazione nel territorio su temi diversi, come per esempio: l'accoglienza, la pasticceria, la panificazione, la ristorazione, la cucina tipica;
- costituzione di un laboratorio per stimolare e favorire le nuove imprese e la predisposizione di un bando di idee che premi, con vantaggi e incentivi, le idee imprenditoriali più innovative;
- formazione del Registro Denominazione Comunale, istituito attraverso apposite delibere dell'Amministrazione locale, per la promozione delle produzioni specifiche del territorio;
- adozione di un sondaggio on-line per meglio individuare i settori caratteristici considerati fondamentali dagli enti e operatori aderenti al Distretto;
- organizzazione periodica della rassegna enogastronomica sulle eccellenze del territorio presso il centro fieristico di Novi Ligure;
- cartelloni stradali maxi formato bifacciali per la promozione delle attività aderenti al Distretto;
- distribuzione presso i punti informativi IAT della guida "In viaggio nelle Dolci Terre" uno strumento di viaggio, realizzato in italiano e inglese, suddiviso in quattro itinerari che conducono in auto e in bicicletta nei luoghi più interessanti del Novese e dei suoi dintorni;
- stampa e distribuzione *on-line* della rivista bimestrale del Distretto Novese "Week End nelle Dolci Terre";
- creazione e sviluppo del sito *web 2.0* del Distretto ([www.distrettonovese.it](http://www.distrettonovese.it)) con lo scopo di promuovere il territorio su larga scala agendo anche con l'interazione con i *social network*.

### Matrice delle finalità progettuali

Finalità smart		Finalità sostenibilità		Finalità innovazione		Finalità competitività		Finalità rafforzamento partenariato	
Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità
Sito anche web 2.0 2 lingue. Distretto commercio Novese interattivo con Social network	XX	Promozione con Registro Denominazione Comunale Sondaggio on-line settori caratteristici Distretto Novese	X	Rivista bimestrale PDF del Distretto commercio Novese "Week End nelle Dolci Terre"	X	Cartelloni stradali maxi formato bifacciali promozione attività Distretto commercio Novese	XX	Tavolo concertazione Distretto commercio Novese	XX

XX Contributo Cardine, ruolo fondamentale per il raggiungimento della finalità progettuale

X Contributo Complementare, ruolo utile al raggiungimento della finalità progettuale

#### Strumenti e ambiti di successo

Anche questo distretto, riprendendo l'impostazione descritta nella precedente scheda su "Porta delle Alpi", oltre al programma condiviso, dispone di un proprio Tavolo di concertazione al quale partecipano la Regione Piemonte, la Camera di commercio di Alessandria, le locali associazioni di categoria di Confcommercio e di Confesercenti e 11 Comuni. L'ambito operativo è regolato dalle politiche e misure inerenti i Distretti del Commercio e del Turismo in Piemonte.

Il Distretto del Novese ha un programma condiviso che risulta integrato sul piano delle formule distributive vedendo la compresenza di *format* di vendita differenziati. Si tratta di una condizione che consente allo strumento promozionale di agire sull'intero sistema commerciale superando le separazioni tra operatori che nella realtà dei comportamenti di acquisto non trovano riferimento.

Fa parte del Distretto anche il Comune di Serravalle Scrivia nel quale si registra la presenza di un *outlet* tra i maggiori in Europa con 180 negozi con un *portfolio* di marchi di prestigio. Di fronte all'*outlet* è, inoltre, operante il *Retail Park* con grandi negozi di merceologia varia.

Questo complesso commerciale ha un bacino di utenza sovraregionale, è servito infatti da una complessa rete di trasporti su ruota che lo collegano alle città di Milano, Genova e Torino. Dei circa 68 mila mq di superficie di vendita dei grandi centri commerciali presenti nel territorio del Distretto, 54 mila mq sono a Serravalle Scrivia.

#### 2.3.3 ParCo Naviglio

In questa esperienza di valorizzazione del territorio sono coinvolti la Regione Lombardia, quattro Comuni, l'Ascom e l'Associazione dei commercianti di Abbiategrasso e circondario. In particolare quest'ultima ha ideato e realizzato il portale "ParCo Naviglio" con la finalità di far conoscere e promuovere il centro commerciale naturale ospitato nel territorio fra il Ticino e i Navigli alle porte di Milano.

### *Finalità dell'intervento*

L'obiettivo è stato quello di far conoscere e promuovere il Centro commerciale naturale dell'area tra il Ticino e i Navigli in Provincia di Milano in cui operano 4 Distretti del commercio, sviluppando la responsabilità sociale di territorio indirizzata allo sviluppo di eccellenze, sostenibilità ed etica negli affari.

*ParCo Naviglio* nasce dall'esigenza di contrapporre ai moderni globalizzati sistemi di *business*, una risorsa ampiamente disponibile rappresentata dal contesto ambientale in tutte le sue componenti.

L'iniziativa di valorizzazione del territorio, messa in atto da *ParCo Naviglio*, implica anche la coniugazione tra economia e impegno sociale nell'interesse della comunità in difesa e salvaguardia dagli effetti della speculazione. Il concetto di valorizzazione del territorio perseguito conferisce rilievo all'agricoltura di qualità, ai prodotti tipici locali, alla ristorazione capace di interpretare le tradizioni semplici ma radicate. Tutto ciò nel programma assume il significato di stimolare un forte impegno per la conservazione di un modello di vita che pone attenzione alle persone e a tutti i valori che stanno alla base del vivere civile.

La redazione che cura il "back-office" di *ParCo Naviglio* raggruppa giovani creativi, specializzati in diversi ambiti di competenza. L'equipe lavora a stretto contatto con il territorio, che valorizza in ogni sua componente: dagli aspetti storico-artistici, a quelli naturalisti, passando per gli eventi, le tradizioni e i personaggi legati alla storia locale.

Il Distretto commerciale di Abbiategrasso raggruppa al suo interno Abbiategrasso, Comune capofila, e Robecco sul Naviglio. Simboli delle due cittadine, il Naviglio Grande, che collega i due fiorenti centri, e il Parco Regionale del Ticino, che lambisce la città di Abbiategrasso. Obiettivo è la valorizzazione delle peculiarità territoriali, incrementando la vocazione turistica, incentivando le strutture di accoglienza e creando nuova linfa commerciale che sia la base per la creazione di nuovi posti di lavoro.

La riqualificazione urbanistica e la rivalutazione del territorio è il fondamento del Distretto, che comprende Corbetta, Cislino e Bareggio, Comune capofila. La zona ha una rilevante percentuale non ancora urbanizzata, da salvaguardare, e vede la presenza di due parchi regionali: il Parco del Ticino e il Parco Agricolo Sud Milano, attrattive naturalistiche del bacino di riferimento.

Albairate, Gaggiano, Vermezzo e Rosate, capofila del Distretto, sono quattro Comuni che si collocano nella fascia Ovest di Milano e sono piccoli centri la cui abitabilità è strettamente legata alle specifiche qualità ambientali e storiche. Il carattere distintivo del Distretto è legato alla tradizione rurale e agricola: il Naviglio Grande *in primis*, ma anche le ampie aree boschive e quelle dedicate alla coltivazione.

Il Distretto di Motta Visconti, Comune capofila, Morimondo, Besate, Ozero gode di un notevole interesse naturalistico. Il Distretto prende il nome dal Ticino che, negli anni del boom economico era molto frequentato come meta balneare per le sue acque cristalline date dalla presenza di strati di siliceo e per questo era chiamato "Fiume Azzurro". Elemento distintivo è la rete di cascine agricole in quella che è una vera e propria fascia costiera del Parco Regionale della Valle del Ticino, con le relative attrattive: ville rurali, che fanno da riferimento a questo reticolo idrografico, ma anche i monumenti di pregio storico come l'Abbazia di Morimondo.

## Soluzioni progettuali

ParCo Naviglio ha attuato un partenariato composto dalle Amministrazioni comunali e dall'Associazione commercianti più rappresentativa con ruolo di coordinamento espressione e sostegno alle piccole attività commerciali locali.

Raggruppa quattro Distretti, ciascuno guidato da un Comune Capofila e quattordici comuni con innumerevoli attività commerciali di vicinato; ogni Distretto ha una cabina di regia del Distretto composta dall'Ascom e dall'Amministrazione comunale con un segretario e i rappresentanti delle aziende.

Dopo il grande successo della versione estiva di "Sotto le Stelle" con l'apertura dei negozi cittadini il venerdì sera, è stato riproposto l'appuntamento con "La Città che Ti Piace", collaudata iniziativa, nata dalla sinergia tra l'Associazione commercianti di Abbiategrasso e del circondario e il Comune di Abbiategrasso, in programma ogni prima domenica del mese. L'obiettivo è duplice: animare Abbiategrasso e, nel contempo, sostenere il comparto commerciale cittadino. Nel 2013 è stata introdotta la tematizzazione di ogni domenica: ad ogni appuntamento con "La Città che Ti Piace" si rende omaggio a un continente, a cominciare dall'Europa e per arrivare al *Made In Italy* fino a "Waiting for Expo".

**Matrice delle finalità progettuali**

Finalità smart		Finalità sostenibilità		Finalità innovazione		Finalità competitività		Finalità rafforzamento partenariato	
Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità
ParCo Naviglio, portale interattivo realizzato da Ascom Abbiategrasso e circondario	XX	Petizioni difesa ambiente e tessuto commerciale, promosse anche dall'associazione Bilancio ambientale per informare e rendicontare attività imprese	XX	Bilancio sostenibilità per azioni di natura economica, sociale e ambientale	X	Codice etico per definire strumenti di governance	X	Associati 4 Distretti commercio, 13 Comuni, 4 Piccoli Comuni, Associazioni società civile, Operatori commerciali	XX

XX Contributo Cardine, ruolo fondamentale per il raggiungimento della finalità progettuale

X Contributo Complementare, ruolo utile al raggiungimento della finalità progettuale

Il programma di animazione ha attuato anche vetrine a tema, intrattenimenti musicali folcloristici, manifestazioni per valorizzare le tradizioni culturali ed enogastronomiche: fra momenti musicali, gustativi e intrattenimenti pensati per tutti.

La riqualificazione urbanistica e la rivalutazione del territorio è il fondamento del Distretto, che comprende Corbetta, Cisliano e Bareggio, Comune capofila. La zona ha una rilevante percentuale non ancora urbanizzata, da salvaguardare, e vede la presenza di due parchi regionali: il Parco del Ticino e il Parco Agricolo Sud Milano, attrattive naturalistiche del bacino di riferimento.

ParCo Naviglio, oltre al portale interattivo, utilizza le petizioni per la difesa ambientale e del tessuto commerciale, promosse anche dall'associazione di categoria per rafforzare la coesione sociale. Inoltre, adotta i seguenti strumenti:

- a) il bilancio ambientale per informare e rendicontare l'attività delle imprese;
- b) il bilancio di sostenibilità per azioni di natura economica, sociale e ambientale;
- c) il codice etico per definire strumenti di *governance*.

### *Strumenti e ambiti di successo*

*ParCo Naviglio* adotta un Programma volontario di valorizzazione economico ambientale e si inserisce nelle misure della Regione Lombardia per i Distretti del commercio.



#### 2.3.4 Morus Alba, distretto diffuso del commercio

La Regione Lombardia, 4 Comuni, la Camera di commercio di Bergamo, l'Ascom Bergamo, la Confesercenti Bergamo, la CGIL, la CISL, la UIL, il Credito Bergamasco, Altarea e l'Esselunga hanno dato il via ad un progetto di valorizzazione del territorio per mezzo dello strumento del Distretto.

Il Distretto del Commercio "Morus Alba" è stato, infatti, approvato e iscritto dalla Regione Lombardia all'elenco dei Distretti Diffusi di Rilevanza Intercomunale.

La possibilità di usufruire dei contributi regionali ha rappresentato, inoltre, in una situazione di sofferenza economica come quella attuale, un'opportunità che gli operatori del commercio, turismo e servizi hanno accolto favorevolmente: la possibilità di godere di un co-finanziamento a fondo perduto ha, infatti, rappresentato un forte incentivo alla realizzazione di interventi di riqualificazione della propria attività. Nel contempo, lo stesso co-finanziamento ha rappresentato uno stimolo per la concreta partecipazione dei singoli commercianti anche alla fase di ideazione e integrazione del Programma di Intervento.

Oltre agli elementi di carattere storico, culturale e naturalistico, il Distretto del Commercio "Morus Alba" gode anche di una serie di poli di attrazione (esistenti e in fase di realizzazione) di grande rilievo, ai fini dello sviluppo e della valorizzazione del commercio e del territorio distrettuale. Sono

in grado di generare importanti flussi di traffico anche turistico l'Aeroporto Caravaggio di Orio al Serio, il Polo del Lusso e della Cultura promosso dalla Finser nel comune di Azzano San Paolo, più precisamente nell'area a sud del centro commerciale Orio Center, il parco scientifico-tecnologico *Kilometro Rosso* posizionato lungo l'autostrada A4, il Parco del Serio, il Parco Locale di interesse sovracomunale del Morla e il Parco agricolo ecologico di Bergamo e Stezzano.

### *Finalità dell'intervento*

Il programma di intervento, che è caratterizzato da una visione strategica integrata, articola una sequenza di interventi, sia di parte pubblica che privata, su otto macro-aree:

- comunicazione e marketing;
- promozione e animazione;
- interventi strutturali di qualificazione urbana;
- accessibilità e mobilità;
- sicurezza;
- gestione dei servizi in comune;
- interventi per la sostenibilità energetica e ambientale;
- iniziative finalizzate al sostegno e allo sviluppo dell'imprenditoria.

L'ambito di azione è intersettoriale agendo attraverso sinergie tra commercio e turismo, ma anche tra formule distributive diverse (vicinato, medie e grandi superfici di vendita) con l'obiettivo comune di rafforzare la capacità di attrazione complessiva del Distretto.

Gli interventi riguardano anche l'auto-sostenibilità economico-finanziaria, che usufruisce del supporto economico e manageriale di importanti sponsor della distribuzione moderna che hanno fermamente creduto nell'iniziativa, riconoscendone il forte grado di innovazione nella visione di una valorizzazione dell'offerta urbana come azione collettiva di sistema.

Il programma prevede inoltre di sviluppare una *governance* in grado di svolgere compiti operativi per la gestione e il coordinamento delle attività del Distretto attraverso l'inserimento di un *District Manager*, una figura professionale remunerata, per il superamento delle problematiche organizzative tipicamente connesse all'assenza di una figura di tipo direzionale.

### Programma 5 Sensi



## Soluzioni progettuali

Il processo che ha portato alla creazione del Distretto “Morus Alba” e alla definizione degli obiettivi strategici è stato governato e supportato da un Tavolo di lavoro al quale è stato affidato il compito di coadiuvare le parti nella stesura del progetto.

Il Tavolo ha visto la partecipazione attiva di numerosi soggetti pubblici e privati, oltre alle cinque Amministrazioni Comunali del Distretto e alle Associazioni del commercio Ascom e Confesercenti di Bergamo, hanno aderito la Camera di Commercio di Bergamo e le Associazioni sindacali dei lavoratori (CGIL, CISL e UIL), un ruolo rilevante è stato svolto anche dalla grande distribuzione che opera sul territorio.

### Matrice delle finalità progettuali

Finalità smart		Finalità sostenibilità		Finalità innovazione		Finalità competitività		Finalità rafforzamento partenariato	
Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità
Sito anche web 2.0	XX	Camminata non competitiva tra le tipicità eno-gastronomiche del territorio del Distretto Morus Alba	X	Bottega delle idee, soluzioni in movimento. Laboratorio di Morus Alba per progetti di sviluppo a rete	XX	Programma Sconto Family, buoni acquisti Euro 1.000 in 250 negozi Morus Alba, ottobre 2012- giugno 2013 Lotteria del Distretto Morus Alba	XX	Tavolo di lavoro per la definizione del progetto	X

XX Contributo Cardine, ruolo fondamentale per il raggiungimento della finalità progettuale

X Contributo Complementare, ruolo utile al raggiungimento della finalità progettuale

Le Amministrazioni comunali hanno deliberato ulteriori iniziative di riqualificazione e di valorizzazione del Distretto aggiungendo risorse di ammontare pari a quelle derivanti dal cofinanziamento regionale. Infine Esselunga e Altarea hanno aderito all’iniziativa progettuale riconoscendone il forte grado di innovazione, nella visione di una valorizzazione dell’offerta urbana come azione collettiva di sistema, in risposta alla crescente affermazione competitiva dei poli commerciali extraurbani, investendo 340.000 euro nel triennio.

La Camera di commercio di Bergamo ha realizzato due cicli di seminari sul tema "Impresa commerciale e innovazione" e un ciclo di incontri dal titolo “Distretti del commercio certificati: tra certificazione e sviluppo futuro” con l’obiettivo di stimolare il confronto e la discussione tra i protagonisti, pubblici e privati, dello sviluppo dei Distretti Certificati.

È stato altresì realizzato un sito *web 2.0*: [www.distrettomorusalba.it](http://www.distrettomorusalba.it).

Sono state poi realizzate numerose iniziative promozionali e di animazione quali, per esempio, la camminata non competitiva tra le tipicità eno-gastronomiche del territorio, il programma *Sconto Family*, buoni acquisti di 1.000 euro, utilizzabili in 250 negozi del Distretto tra ottobre 2012 e giugno 2013 e una Lotteria del Distretto.

Al fine di rafforzare la coesione tra operatori dei vari settori e società civile è stata costituita la

“Bottega delle Idee”, soluzioni in movimento, un laboratorio di “Morus Alba” per progetti di sviluppo a rete.

### *Strumenti e ambiti di successo*

Il Distretto “Morus Alba” ha utilizzato le misure sui Distretti diffusi del commercio in Lombardia partecipando al Bando della Regione Lombardia per i contributi per le reti d'impresa terziarie, del commercio, turismo e dei servizi.

Ulteriori strumenti utilizzati sono stati i bandi della Camera di commercio di Bergamo e i progetti di supporto, inerenti l'innovazione dell'Azienda Speciale Bergamo Sviluppo.

### 2.3.5 CI Vediamo al mercato

L'esperienza dei Centri Integrati di Via (C.I.V.) è nata nel 1998 con azioni basilari di riqualificazione delle strade con i negozi tradizionali. Si sono così formati numerosi organismi consortili che hanno profuso impegno anche nella rivitalizzazione del tessuto commerciale urbano, ma recentemente attraverso programmi di promozione e animazione si sono generate delle sinergie significative tra i vari organismi, l'Amministrazione comunale e la locale Camera di commercio che di fatto stanno configurando un'interessante esperienza sul percorso della rete.

In questo ambito si inserisce il progetto “CI Vediamo al mercato” che vede tra i soggetti attuatori la Regione Liguria, il Comune di Genova, la Camera di Commercio di Genova, la Società Gestione Mercati, Consulta C.I.V. di Genova e la Confcommercio di Genova.

### *Finalità dell'intervento*

Programma di animazione e promozione dei prodotti alimentari e delle eccellenze territoriali nel Mercato ortofrutticolo di Bolzaneto condiviso con altri Centri integrati di via di Genova. A Genova, infatti, i Centri integrati di via della città insieme al Comune e alla Camera di Commercio hanno sviluppato un programma di promozione e animazione che, tra le varie iniziative, conta anche quella di utilizzare gli spazi collettivi del Mercato Ortofrutticolo di Bolzaneto.

Il sabato prende il via l'iniziativa “CI Vediamo al mercato”, che nella struttura del mercato ortofrutticolo introduce, grazie all'impegno dei negozi aderenti ai C.I.V., giochi, laboratori, spettacoli di danza, musica e *Dj set*. Un programma che a partire dalle ore 14 propone spettacoli per i più piccoli, fino ad arrivare a notte con musica e ballo per i giovani.



### *Soluzioni progettuali*

“Ci Vediamo al mercato” affronta anche la promozione di consumi alimentari consapevoli, oltre alla valorizzazione delle eccellenze territoriali e delle tipicità enogastronomiche del contesto regionale ottenuta anche con la partecipazione di altri C.I.V. liguri. Di conseguenza, si presenta come un livello sovraordinato d’intervento che realizza l’integrazione tra i territori, tra gli organismi consortili e tra gli operatori.

### Matrice delle finalità progettuali

Finalità smart		Finalità sostenibilità		Finalità innovazione		Finalità competitività		Finalità rafforzamento partenariato	
Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità
		Programma consumi alimentari consapevoli	X	Utilizzo di attrezzature pubbliche specializzate per finalità di valorizzazione del territorio	X			Partecipazione enti e istituzioni al Programma di promozione Ci vediamo al mercato	XX

*XX Contributo Cardine, ruolo fondamentale per il raggiungimento della finalità progettuale*

*X Contributo Complementare, ruolo utile al raggiungimento della finalità progettuale*

### *Strumenti e ambiti di successo*

Bandi regionali rivolti ai progetti dei C.I.V. a sostegno della riqualificazione e valorizzazione urbana e rivitalizzazione commerciale con lo stanziamento di contributi a fondo perduto fino al 70%.

Bandi della Camera di commercio di Genova alle PMI del commercio per la partecipazione ai C.I.V.

Programma di sostegno ai C.I.V. del Comune di Genova.

L’iniziativa ha registrato una partecipazione di circa 10 mila visitatori e l’adesione di 12 C.I.V. liguri.

### 2.3.6 Città di città, piano di promozione territoriale Altavaldelsa

Dal 2004 la Regione Toscana ha avviato un programma di riqualificazione e rivitalizzazione dei tessuti commerciali urbani configurabili quali centri commerciali naturali che ha consentito la nascita di numerosi organismi localizzati nei centri storici della regione.

La sequenza delle misure, corrispondenti a specifici bandi per l'ottenimento dei contributi, si è poi ulteriormente estesa con l'emanazione di strumenti di valorizzazione integrata che hanno finanziato ambiti del commercio, del turismo, dei servizi anche sociali e della cultura.

Nel 2008 il bando per i Piani integrati urbani di sviluppo sostenibile (PIUSS) riservato alle città con una popolazione superiore a 20.000 abitanti, sostenuto dal Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) ha registrato un significativo successo; infatti, ha visto alcune località, con una dimensione al limite della soglia imposto dal bando, associarsi con una proposta unitaria realizzando così un intervento di strategia sovra comunale in grado di competere con le città maggiori.

Nel 2010 la Regione Toscana ha, inoltre, avviato un intervento dedicato al turismo. Gli Osservatori turistici di destinazione, nell'ambito del programma europeo NECSTouR, hanno finanziato l'approccio strutturato di sostenibilità e riduzione dell'impatto ambientale delle attività turistiche, avviando un sistema condiviso di misurazione degli effetti dello sviluppo particolarmente utile all'individuazione delle vocazioni dei vari territori e al supporto delle scelte competitive degli operatori. La rete NECSTouR vede alla sua base un sistema europeo di indicatori nel turismo che è stato progettato come un processo locale di analisi e monitoraggio atto a migliorare le prestazioni e la sostenibilità di una destinazione turistica.

Successivamente, nel 2011, la Giunta regionale ha sviluppato un Piano di marketing unitario dedicato all'incremento dell'attrattività per gli investitori a supporto delle numerose proposte in fase di realizzazione all'interno dei Piani integrati urbani di sviluppo sostenibile (PIUSS).

In questo contesto si inserisce l'iniziativa promossa da Regione Toscana, Toscana Promozione, Provincia di Siena, Comuni di Colle di Val d'Elsa, Poggibonsi, San Gimignano, Confesercenti e Confcommercio, operatori del commercio, turismo, artigianato, cultura per la valorizzazione del territorio della Valdelsa.

#### *Finalità e ambito d'intervento*

Nella provincia di Siena, le Amministrazioni comunali di Colle di Val d'Elsa e di Poggibonsi si sono dotate di uno strumento volontario per lo sviluppo integrato dell'Altavaldelsa promosso, attraverso percorsi partecipati e di condivisione.

Il Piano di promozione territoriale (di seguito PPT) Altavaldelsa si collega e fa leva su quanto realizzato nella scorsa programmazione (2007/2013) attraverso fondi comunitari e regionali quali: Piano integrato urbano di sviluppo sostenibile (PIUSS) Città di Città (politiche urbane); Osservatori turistici di destinazione (OTD – Politiche di sviluppo turistico); Piano di marketing unico (PMU – Attrazione investimenti); Progetto competitività (politiche per lo sviluppo economico).

Il PPT è aperto ad altre amministrazioni secondo una logica inter-istituzionale che appare fondamentale in particolare nella declinazione a rete. Recentemente il Comune di San Gimignano

ha intrapreso il percorso di affiancamento all'iniziativa di Colle di Val d'Elsa e di Poggibonsi.

Il Piano si propone di configurare quadri programmatici all'interno dei quali risulti più agevole collocare le azioni di sviluppo dell'imprenditoria locale, in particolare delle PMI, afferenti i settori considerati. Svolge un ruolo di orientamento a favore dell'integrazione pubblico-privato e mette a sistema azioni e interventi recenti, in atto e in programma raggruppandoli all'interno di precise strategie di promozione e sviluppo locali.

Inoltre, fornisce l'avvio a un processo di promozione integrata del territorio, legando le azioni e gli interventi alle rispettive fasi di funzionamento al fine di realizzare continui aggiornamenti e aggiustamenti.

Esso intende essere la cornice di riferimento per la definizione di una strategia territoriale per la programmazione comunitaria Europa 2020.

### Soluzioni progettuali

Il PPT contiene misure provenienti dal confronto tra esigenze pubbliche ed esigenze private, ambedue finalizzate all'incremento dell'efficienza dei sistemi territoriali e definite dall'applicazione di un'estesa metodologia di ascolto e partecipazione.

Il Piano ha avviato l'adozione di soluzioni integrate tra le reti informative della Valdelsa, ma anche tra l'erogazione dei servizi socio-sanitari, nonché tra le programmazioni culturali e teatrali di Colle di Val d'Elsa e Poggibonsi.

Nei regolamenti e nei programmi dei due Comuni sono state inserite misure di riduzione dell'impatto energetico e attività di supporto del programma mercatale al fine di sviluppare la produzione locale con la formula della filiera corta, detta anche a "Km 0".

Matrice delle finalità progettuali

Finalità smart		Finalità sostenibilità		Finalità innovazione		Finalità competitività		Finalità rafforzamento partenariato	
Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità
Adozione di soluzioni integrate tra le reti informative della Valdelsa	X	Riduzione impatto energetico, Mercatale Km zero Uso rinnovabili, sostegno coperture fotovoltaiche capannoni	XX	Definizione di strategie condivise di sviluppo; Costruzione prodotto VdE Valorizzazione eccellenze Riquilibrato paesaggio urbano Riduzione impatto ambientale	X	Programmi integrati per sviluppo e formazione nei settori produttivi trainanti della Valdelsa	XX	Percorso condiviso di definizione del Piano di promozione territoriale	XX

XX Contributo Cardine, ruolo fondamentale per il raggiungimento della finalità progettuale

X Contributo Complementare, ruolo utile al raggiungimento della finalità progettuale

Le linee strategiche del PPT impegnano i promotori all'utilizzo delle risorse energetiche rinnovabili, all'incentivo delle coperture fotovoltaiche, in particolare sulle coperture degli edifici industriali che possono usufruire di meccanismi premiali e compensativi e definiscono specifiche strategie di sviluppo.

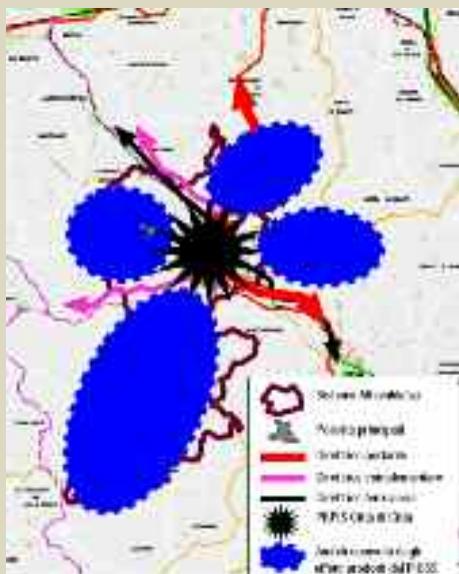
Il percorso condiviso tra operatori dei diversi settori ed enti pubblici ha segnato la costruzione del prodotto Valdelsa: valorizzazione delle eccellenze territoriali, riqualificazione del paesaggio urbano e riduzione dell'impatto ambientale.

### *Strumenti e ambiti di successo*

Il PPT mette a sistema disposizioni differenti della Regione Toscana, quali i Piani integrati urbani di sviluppo sostenibile, gli Osservatori turistici di destinazione, il Piano di marketing unico e il Progetto competitività.

Per la parte più operativa il PPT si basa sulla sottoscrizione di uno specifico Protocollo d'intesa tra i Comuni. Oltre 200 tra enti e operatori hanno partecipato alle iniziative del percorso di costruzione del PPT Altavaldelsa.

Schema dei flussi del PPT Altavaldelsa



Ambito territoriale del PIUSS Città di Città



### 2.3.7 Urban Pro (“Patto per le città”)

Il Piano Nazionale per le Città è il programma del Ministero delle Infrastrutture e Trasporti (MIT) avviato nel giugno 2012 (l'arco temporale va dal 2012 al 2017) dal primo Decreto sviluppo e dedicato alla rigenerazione delle aree urbane degradate.

Numerose amministrazioni comunali (457) hanno inviato al MIT proposte di intervento edilizio e urbanistico sui propri territori, chiedendo il cofinanziamento delle risorse mancanti per l'avvio dei lavori.

I soggetti attuatori sono molteplici ed *in primis* si trovano il Ministero Infrastrutture e Trasporti, il Ministero Sviluppo Economico, l'Unioncamere, Confcommercio - Imprese per l'Italia, l'Associazione Nazionale Costruttori Edili, Consiglio Nazionale degli Architetti Pianificatori Paesaggisti e Conservatori e le Camere di commercio locali.

Un'apposita Cabina di regia – comprendente esponenti dei diversi ministeri interessati, oltre che della Conferenza delle Regioni, dell'Anci, dell'Agenzia del Demanio e di Cassa Depositi e Prestiti – ha classificato, istruito e valutato tutte le proposte pervenute, scegliendone 28.

I progetti che hanno superato la selezione hanno usufruito di un cofinanziamento nazionale di 318 milioni di euro (224 dal Fondo Piano Città e 94 dal Piano Azione Coesione per le Zone Franche Urbane dove si concentrano programmi di defiscalizzazione per le PMI). Si stima che tra progetti e lavori l'investimento complessivo è pari a 4,4 miliardi di euro, tra fondi pubblici e privati.

L'esperienza fin qui condotta, in particolare relativamente all'utilizzo delle risorse provenienti dai fondi europei, mostra però un'ampia criticità sul completamento degli interventi e, purtroppo in molti casi, anche sull'avvio dei progetti.

#### *Finalità dell'intervento*

Previsto dal "Patto per le città", sottoscritto da Confcommercio, Consiglio Nazionale degli Architetti, Pianificatori, Paesaggisti e Conservatori, Ance e Unioncamere, nel 2013 è stato lanciato il progetto "Urban Pro".

Il quadro generale di riferimento, in particolare i dati sullo stato dell'edilizia in Italia e sugli investimenti necessari per la riqualificazione e lo sviluppo del patrimonio abitativo e la valorizzazione dello spazio pubblico e dei sistemi commerciali urbani, mostra evidenti segnali che impongono un approccio integrato e condiviso.

Il *Patto per le città* con il suo strumento "Urban Pro" è un risultato che consente a soggetti differenti per settori e missione, in alcuni casi addirittura in conflitto, di lavorare insieme in un ambito come quello della valorizzazione e del recupero delle aree urbane che ha come obiettivo ultimo di generare una maggiore coesione sociale e opportunità di sviluppo per i territori e le imprese.

"Urban Pro" si propone di supportare e assistere le organizzazioni territoriali, dei promotori, coinvolte nelle rigenerazioni delle realtà urbane, al fine di farle meglio interagire con la Cabina di regia del Ministero dello Sviluppo Economico e del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti.

Il progetto "Urban Pro", che si configura anch'esso come una struttura di "facilitazione", mette a disposizione competenze e professionalità, esistenti all'interno degli enti promotori e presenti sul territorio nazionale, per facilitare il percorso di realizzazione delle trasformazioni urbane.

#### *Soluzioni progettuali*

"Urban Pro" agisce anche quale "incubatore" per la costruzione di reti nell'ambito *dell'Agenda digitale* che assume un ruolo sempre maggiore in riferimento alle strategie delle, così dette, *smart cities*.

Un altro contributo progettuale mira all'individuazione delle aree urbanizzate, in condizioni di dismissione o di declino, aventi valenze strategiche per sviluppo commerciale, turistico, edilizio, nonché alla formazione di approcci integrati nei confronti della riqualificazione degli spazi pubblici. Nelle azioni svolte dai "facilitatori" un impegno particolare è rivolto ai temi della sostenibilità ambientale attraverso l'introduzione di limite ai consumi energetici, all'utilizzo delle risorse rinnovabili e all'impiego di materiali eco-compatibili.

"Urban Pro" dedica una speciale attenzione all'individuazione delle potenziali linee di finanziamento della programmazione europea che negli ultimi anni risultano essere le uniche opportunità di rilievo utilizzabili dai territori per la loro rigenerazione.

**Matrice delle finalità progettuali**

Finalità smart		Finalità sostenibilità		Finalità innovazione		Finalità competitività		Finalità rafforzamento partenariato	
Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità
Costruzione di reti nell'ambito dell'Agenda digitale	XX	Individuazione aree urbanizzate (dismesse o in declino) strategiche per sviluppo commerciale, turistico, edilizio, riqualificazione spazi pubblici	X	Limite ai consumi energetici Utilizzo risorse rinnovabili Impiego materiali eco-compatibili	XX	Individuazione delle potenziali linee di finanziamento della programmazione europea	X	Comitato tecnico e politico con coordinatore locale per l'attuazione degli interventi Urban Pro all'interno delle sedi dei promotori	XX

XX Contributo Cardine, ruolo fondamentale per il raggiungimento della finalità progettuale

X Contributo Complementare, ruolo utile al raggiungimento della finalità progettuale

Infine, "Urban Pro" ha scelto una struttura operativa, nell'ambito degli interventi specifici, fondata sulla costituzione di un Comitato tecnico e politico con coordinatore locale per l'attuazione degli interventi, localizzato all'interno di una sede messa a disposizione da uno degli enti promotori.

L'Unioncamere Molise, nell'ambito del progetto *Urban Pro Molise*, ha aperto un confronto con il mondo produttivo regionale attraverso la richiesta di ricevere contributi, in termini di idee e proposte, che partendo dalla situazione infrastrutturale presente in ogni singolo Comune molisano, possano tracciare un percorso di sviluppo credibile e condivisibile, che possa essere concretamente realizzato, contribuendo, in tal modo, a dare nuovo impulso all'economia regionale attraverso una complessiva riqualificazione urbana.

### *Strumenti e ambiti di successo*

Piano nazionale delle città del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti.

Patto per le città sottoscritto da Confcommercio, Consiglio Nazionale degli Architetti, Pianificatori, Paesaggisti e Conservatori, Ance e Unioncamere.

Contratti di valorizzazione urbana, strumento operativo previsto dal Piano Nazionale delle città.

Accordo di collaborazione, modalità operativa per l'avvio del progetto *Urban Pro*.

Protocollo d'intesa tra i soggetti coinvolti nell'intervento di rigenerazione territoriale.

Piano coordinato di riqualificazione e rigenerazione, strumento volontario per integrare le azioni di valorizzazione del territorio e che sappia attivare processi economici capaci di rilanciare lo sviluppo ed in particolare il mercato edilizio, della fornitura dei servizi e della progettazione.

Richiesta contributi e idee, azione promossa da soggetti istituzionali per meglio definire gli interventi da inserire nel progetto.

Sono stati sottoscritti gli Accordi di collaborazione per l'avvio di *Urban Pro* ad Arezzo, Pistoia, in Molise (a Termoli e Campobasso) e a Vibo Valentia.

### 2.3.8 Forlì nel Cuore (Centro commerciale naturale)

Nell'ambito delle politiche della Regione Emilia-Romagna per la qualificazione dei centri commerciali naturali sono stati avviati i progetti sperimentali per la definizione di uno strumento operativo a supporto dei comuni per la progettazione della valorizzazione dei centri storici.

Ritenendo che dalla crisi debba emergere un nuovo modello di sviluppo, il servizio commercio e turismo della Regione Emilia-Romagna ha avviato azioni di valorizzazione e promozione del patrimonio ambientale e culturale visto quale strumento funzionale all'incremento della qualità della vita delle persone e della competitività di imprese e territorio.

Gli interventi vanno dal recupero delle strutture – restauri, ristrutturazioni, allestimenti museali – agli interventi di riqualificazione ambientale, dalla valorizzazione di percorsi storici e itinerari culturali alla realizzazione di percorsi naturalistici e alla valorizzazione delle risorse naturalistiche in un'ottica di turismo sostenibile.

La valorizzazione e la qualificazione del patrimonio culturale e ambientale è uno degli assi prioritari del Programma operativo del Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR 2007-2013). In particolare, attraverso i fondi europei la Regione Emilia-Romagna finanzia 38 progetti, per un contributo complessivo pari a 40,7 milioni di euro.

Ogni progetto contribuisce a creare nuove opportunità di accesso e fruizione pubblica del patrimonio ambientale, naturalistico, storico e culturale dell'Emilia-Romagna. Il *focus* degli interventi è incentrato nella capacità di migliorare la gestione dei processi di promozione del territorio aumentandone l'efficienza, la continuità di intervento, la professionalità.

Gli obiettivi riguardano azioni quali innovare e sperimentare politiche coordinate, continuative e condivise fra i diversi soggetti interessati, ma anche individuare modelli di *governance* del territorio in una logica di partnership pubblico-privato, valorizzare il commercio tradizionale adottando strumenti per stimolare e gestire l'evoluzione dell'offerta, l'integrazione fra i diversi operatori, le politiche di promozione dei centri storici e lo sviluppo di servizi aggiuntivi.

Il progetto "Forlì nel Cuore" si inserisce in questo filone di interventi ed è stato promosso da vari soggetti che hanno dato vita ad un società cooperativa consortile, denominata "Forlì nel Cuore" per rilanciare il centro storico della città.

Sono coinvolti nel progetto la Regione Emilia-Romagna, il Comune e la Provincia di Forlì, la Confcommercio e la Confesercenti di Forlì, la CNA di Forlì, la Confartigianato di Forlì, Forlì nel Cuore, l'Associazione proprietari edilizi, la Cassa di Risparmio di Forlì e la Sua fondazione.

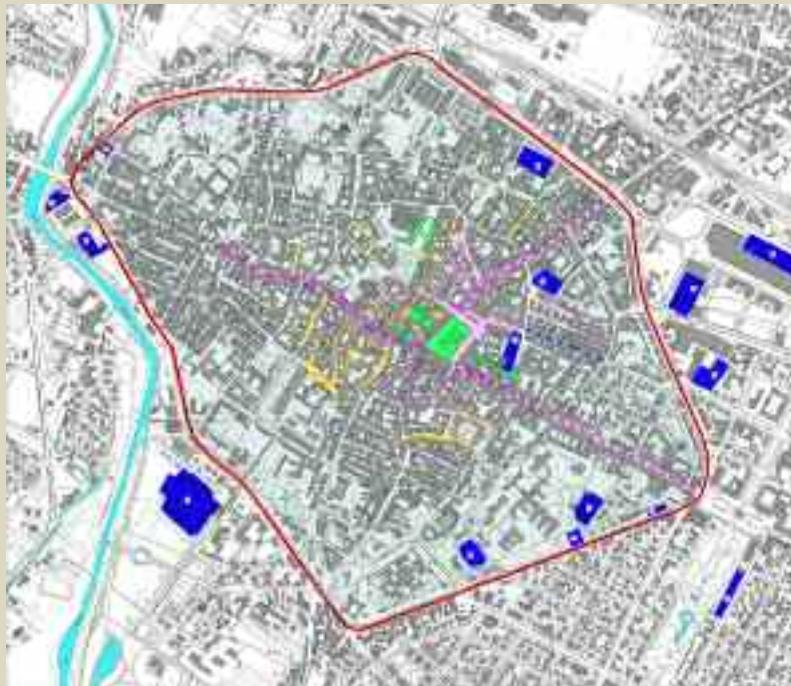
### *Finalità dell'intervento*

“Forlì nel Cuore” è la società di promozione e valorizzazione delle attività produttive e commerciali del centro storico, voluta dal Comune di Forlì e dalle associazioni di categoria (C.N.A., Confartigianato, Confcommercio e Confesercenti).

Essa sviluppa azioni promozionali condivise, al fine di attuare un piano di promozione valido ed efficace del territorio e delle sue imprese. La società è retta da un consiglio di amministrazione composto dai rappresentanti delle imprese aderenti e dai soci fondatori.

La società si propone, inoltre, di consolidare il centro commerciale naturale di Forlì come sistema coordinato e integrato di eventi, iniziative di incentivazione al commercio, al turismo e al tempo libero. Le iniziative, attività ed eventi proposti, hanno lo scopo di rendere il centro storico vivo, interessante ed attraente agli occhi dei suoi cittadini, per coinvolgerli in modo attivo, rendendoli partecipi della propria città.

Area del centro gestita da Forlì nel Cuore



Le motivazioni fornite agli operatori per associarsi indicano le seguenti opportunità: aumentare il valore del centro storico di Forlì e delle sue attività produttive; riuscire a dare una svolta più profonda e significativa al centro città; accedere insieme ad investimenti in comunicazione che per i singoli sarebbero troppo impegnativi; più sono i soggetti che aderiscono, più importanti saranno le azioni di promozione e maggiori i contributi che arriveranno dagli sponsor.

La campagna associativa adotta proposte articolate, facilitazioni, pubblicità, animazioni, etc. che sono inserite nell'offerta *Pacchetto Soci*; per l'anno 2012 la sottoscrizione della quota di capitale era pari a 25,00 Euro *una tantum* (per i nuovi soci) e il versamento di un contributo di 200 Euro + IVA per le iniziative e per la copertura delle spese di gestione.

### Soluzioni progettuali

La società di gestione emette la *Card del Cuore*, una carta fedeltà accumulo punti sconto utilizzabile negli esercizi aderenti a Forlì nel Cuore. Ad ogni acquisto il titolare ha diritto a uno sconto che è automaticamente registrato e accantonato sulla card. In qualsiasi momento il titolare può decidere di utilizzare, del tutto o in parte, i suoi sconti accumulati e spenderli come se fossero denaro contante, presso qualsiasi esercizio convenzionato alla *Card*.

Matrice delle finalità progettuali

Finalità smart		Finalità sostenibilità		Finalità innovazione		Finalità competitività		Finalità rafforzamento partenariato	
Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità
Card del Cuore, carta fedeltà accumulo punti sconto	X	Il sabato tra ottobre e febbraio, navette e sosta gratuita, aree di Forlì Mobilità Integrata, inoltre linee bus del centro storico gratuite	XX	Invio newsletter settimanale, Informa Forlì, su programmi e iniziative nel centro storico promosse da Forlì nel Cuore	X	Contributo abbattimento tasso interessi investimenti di attività commerciali nel centro storico di Forlì	X	Gestione del CCN condivisa all'interno di Forlì nel Cuore	XX

XX Contributo Cardine, ruolo fondamentale per il raggiungimento della finalità progettuale

X Contributo Complementare, ruolo utile al raggiungimento della finalità progettuale

Alla *mail-list* della società di gestione del centro commerciale naturale, viene inviata una *news letter* settimanale, *Informa Forlì*, su programmi e iniziative nel centro storico promosse da Amministrazione comunale e da "Forlì nel Cuore".

Nelle giornate di sabato, nel periodo da ottobre a febbraio dalle 8,00 alle 20,00, è stato istituito un servizio di navette e sosta gratuito. Il servizio, nell'ambito delle iniziative di promozione del centro storico, è fornito dal Comune di Forlì con la collaborazione di "Forlì nel Cuore" in tutte le aree di sosta gestite dalla società Forlì Mobilità Integrata, sia parcheggi in strada, sia lunga sosta. Inoltre, è disponibile nelle medesime giornate il servizio gratuito degli autobus delle linee a servizio del centro storico.

Infine, è stato istituito un contributo per l'abbattimento del tasso d'interessi per investimenti di attività commerciali nel centro storico di Forlì attraverso appositi bandi comunali.

### *Strumenti e ambiti di successo*

I progetti speciali per i centri commerciali naturali della Regione Emilia-Romagna.

L'adesione e partecipazione di operatori di settori diversi ai programmi di promozione e animazione indetti da *Forlì nel Cuore*.

La gestione del centro commerciale naturale condivisa all'interno di *Forlì nel Cuore* contribuisce al rafforzamento del partenariato pubblico e privato.

#### 2.3.9 Fare Centro

Nell'ambito delle attività della società consortile "*Forlì nel Cuore*" è stata avviata la fase operativa di gestione del centro commerciale naturale corrispondente all'area del centro storico che usufruisce delle misure disposte dalla Regione Emilia-Romagna all'interno dei Progetti speciali riguardanti anche altri capoluoghi e comuni della regione. Tale progetto prende il nome di "Fare Centro".

I soggetti attuatori del progetto "Fare Centro" sono il Comune di Forlì, nonché le locali Confcommercio, Confesercenti, CNA, Confartigianato, nonché la società "Forlì nel Cuore", l'Associazione proprietari edilizi, gli Istituti di credito.

#### *Finalità dell'intervento*

Il Programma di riuso dei locali sfitti nel centro storico di Forlì nell'ambito del Centro commerciale naturale è gestito dalla società cooperativa mista "Forlì nel Cuore". Il programma struttura la promozione di nuovi insediamenti commerciali e nuove attività artigianali nel centro storico attraverso l'erogazione di contributi diversi per un totale di 100.000 euro, al fine di rivitalizzare i percorsi deboli del tessuto urbano centrale.

L'Amministrazione comunale di Forlì nel 2013 ha istituito il fondo per il consolidamento delle attività commerciali ed artigianali del centro storico che si propone di:

- valorizzare e riqualificare il commercio in armonia con il contesto culturale, sociale, ed architettonico del centro storico della città, così contribuendo ad accrescerne la qualità, la vivibilità e la sicurezza;
- rafforzare la rete distributiva tradizionale, per caratteristiche merceologiche, tipologiche e dimensioni, che unitamente allo sviluppo di medie strutture, migliori la capacità di attrazione dell'area interessata verso la residenza e la popolazione fluttuante;
- contribuire, anche attraverso la nascita di nuove imprese, a rafforzare il sistema di animazione e di promozione del Centro storico, la sua vocazione di "centro commerciale naturale", nonché la sua vocazione turistica;
- promuovere l'artigianato tipico e tradizionale del territorio;
- incentivare l'occupazione del settore e promuoverne la qualità.

Sono ammissibili a contributo in conto interessi i finanziamenti diretti a sostenere le spese relative:

- ✓ alla manutenzione ordinaria e straordinaria dei locali da adibirsi all'esercizio dell'attività;
- ✓ all'acquisto ed installazione di attrezzature fisse o mobili strettamente inerenti all'esercizio dell'attività di vendita o di somministrazione;
- ✓ alla realizzazione degli arredi strettamente inerenti l'esercizio dell'attività di vendita o di somministrazione;
- ✓ all'acquisto delle scorte.

La stessa Amministrazione comunale ha inoltre istituito, nel 2013, il fondo per la promozione delle locazioni di immobili ad uso non abitativo del centro storico che si propone di:

- ❖ favorire il riuso di *contenitori* ad uso non abitativo anche al fine di promuovere la qualità degli affacci sugli spazi pubblici e contrastare, pertanto, fenomeni di degrado o la semplice percezione di degrado correlata alle vetrine in disuso;
- ❖ implementare l'offerta insediativa ad uso non abitativo del centro storico, favorendo in tal modo l'avvio di nuove attività o il riposizionamento di attività esistenti in contesti maggiormente consoni, così contribuendo ad accrescerne la qualità, la vivibilità e la sicurezza;
- ❖ rafforzare la rete distributiva tradizionale, per caratteristiche merceologiche, tipologiche e dimensionali, che unitamente allo sviluppo di medie strutture, migliori la capacità di attrazione dell'area interessata verso la residenza e la popolazione fluttuante;
- ❖ contribuire, anche attraverso la nascita di nuove imprese, a rafforzare il sistema di animazione e di promozione del centro storico, la sua vocazione di "centro commerciale naturale", nonché la sua vocazione turistica;
- ❖ promuovere l'artigianato tipico e tradizionale del territorio.

Un ulteriore contributo avente le stesse caratteristiche dei precedenti è stato bandito per incentivare i proprietari ad assegnare in locazione agevolata le unità ad uso commerciale nel centro storico adottando il contratto di locazione tipo proposto dalla società consortile *Forlì nel Cuore* che gestisce il centro commerciale naturale.



## Soluzioni progettuali

Nel 2008, all'interno del Progetto centro storico promosso dal Comune di Forlì, è stato redatto un rilievo georeferenziato di tutte le attività commerciali, pubblici esercizi, servizi, artigianali, etc. che si affacciano sugli spazi pubblici del centro storico. E' stato redatto un *data base* che utilizzando un metodo GIS, *geographic information system*, permette di manipolare, analizzare, gestire e rappresentare i dati relativi alle unità esistenti quali per esempio, fotografia della vetrina, assortimento, insegna, dimensioni, stato di utilizzo, *target* dell'offerta, condizioni manutentive dell'immobile, e inoltre può essere agevolmente aggiornato consentendo anche il monitoraggio dell'assortimento dell'offerta complessiva del centro storico.

"*Forlì nel Cuore*" ha affidato ad una società specializzata la stesura di un contratto di locazione tipo che è stata eseguita in condivisione con i soggetti coinvolti nella gestione del centro commerciale naturale prevedendo un minimo fisso e una quota percentuale sul giro d'affari del conduttore.

L'iniziativa, inoltre, è stata supportata da un'indagine sulle catene commerciali al fine di ottenere indicazioni utili alla messa sul mercato delle locazioni delle unità immobiliari non utilizzate, ma anche di equipaggiare al meglio il progetto di riqualificazione del patrimonio privato dei negozi sfitti indispensabile per offrire soluzioni rispondenti alle esigenze delle imprese commerciali. La necessità di un intervento in tal senso è emersa dalla dimensione ridotta della maggiore parte delle unità sfitte, dalla scarsa qualità dei percorsi sui quali si affacciano le stesse unità e dalla ridotta dotazione di servizi di supporto all'esercizio.

Il programma prevede anche l'utilizzo temporaneo delle unità immobiliari commerciali sfitte che i proprietari mettono a disposizione di iniziative condotte da *Forlì nel Cuore* per esposizioni, animazioni, etc.

**Matrice delle finalità progettuali**

Finalità smart		Finalità sostenibilità		Finalità innovazione		Finalità competitività		Finalità rafforzamento partenariato	
Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità
Data base interattivo delle attività esistenti nei locali del centro storico in funzione e non utilizzati	XX			Contratto d'affitto condiviso con le associazioni dei proprietari, minimo fisso e quota percentuale del fatturato, redatto da Forlì nel Cuore	XX	Costituzione fondo comunale Euro 100.000 per inserimento di nuove attività commerciali in negozi sfitti del centro storico	XX		

XX Contributo Cardine, ruolo fondamentale per il raggiungimento della finalità progettuale

X Contributo Complementare, ruolo utile al raggiungimento della finalità progettuale

## Strumenti e ambiti di successo

Il programma "Fare Centro" è supportato da tre appositi Bandi comunali: per il consolidamento delle attività; per favorire l'apertura di nuove attività; per incentivare la messa in locazione agevolata da parte dei proprietari delle unità immobiliari commerciali sfitte.

Il programma “Fare Centro” subisce l’atteggiamento dei proprietari che non sono disponibili a ridurre il canone di locazione per assegnare l’immobile.

Ha ottenuto successo l’iniziativa di uso temporaneo delle unità immobiliari commerciali sfitte.

### 2.3.10 Consorzio operatori economici Sestri Ponente (Centro Integrato di Via)

I Centri Integrati di Via (C.I.V.) sono progetti di recupero del tessuto urbano, sociale e commerciale esistente, attraverso interventi pubblici congiunti ad interventi privati integrati. Essi nascono proprio per fornire anche alle piccole imprese un nuovo strumento più efficace per affrontare con successo la dinamica evoluzione della distribuzione commerciale, offrendo l’opportunità concreta di svolgere quel ruolo da protagonista che per tradizione e cultura appartiene al piccolo dettagliante.

I Centri Integrati di Via sono stati normativamente riconosciuti dalla Regione Liguria all’interno del Testo Unico del Commercio ( L.r. n 1/2007 ) che gli dedica una specifica disposizione (l’art. 122). La continua crescita dei Consorzi rappresenta una valida testimonianza di un cambiamento culturale da parte degli operatori economici: oltre 50 C.I.V. sul territorio del Comune di Genova, oltre 70 sul territorio provinciale, oltre 140 nell’ambito regionale.

Lo sviluppo dei C.I.V. evidenzia alcune fasi. Gli organismi della prima generazione, quelli nati nel 1998, hanno utilizzati i finanziamenti del Fondo europeo FESR (Obiettivo 2) e si sono occupati principalmente di riqualificazioni radicali. Nella seconda generazione, lo strumento regionale ha usufruito di minori contributi, ma ha sviluppato forme di concertazione con le amministrazioni comunali raggiungendo anche maggiore coesione sugli obiettivi di medio periodo.

La terza generazione dei C.I.V., che si è sviluppata basandosi sul contributo progettuale e gestionale fornito dai Centri di assistenza tecnica di Confcommercio e Confesercenti, ha agito diffusamente sull’animazione e sull’utilizzo degli spazi urbani comuni.

Infine, la quarta generazione, guardando al futuro, si pone l’obiettivo di migliorare la qualità della vita attraverso il coinvolgimento, oltre che di pubbliche amministrazioni e imprenditori, anche di professionisti, residenti e cittadini utenti.

Il progetto di rivitalizzazione del tessuto commerciale urbano relativo al territorio genovese vede tra i soggetti attuatori la Regione Liguria, il Comune di Genova, la Camera di commercio di Genova, la Confcommercio di Genova e gli operatori commerciali.

#### *Finalità dell’intervento*

L’obiettivo del progetto è il recupero della qualità della vita attraverso la creazione di un percorso lungo le strade del C.I.V. favorendo l’incontro e le relazioni tra le persone e sviluppando il concetto “yellowway” , una modalità di fruizione commerciale del contesto urbano.

Il programma è impegnato sul fronte del convincimento di tutti i soggetti-attori a riscoprire il

piacere di passeggiare in libertà, senza barriere. È stata raggiunta la riqualificazione del tessuto urbano, mentre è in fase di sviluppo la rivitalizzazione del tessuto commerciale del territorio. Il C.I.V. aumenta l'attrattiva rispetto ai residenti, turisti e visitatori anche attraverso l'animazione urbana, promuove progetti e iniziative nei confronti degli enti pubblici, sensibilizza le amministrazioni sulle problematiche del territorio.

### *Soluzioni progettuali*

Seguendo il concetto di “yellowway”, legato all'idea del percorso commerciale sviluppato in un contesto urbano, il C.I.V. di Sestri ha definito un programma di eventi che miri a svolgere, attraverso l'attuazione di una nuova visione strategica degli spazi urbani, la creazione di un vero e proprio itinerario pedonale tra le vie dello shopping di Sestri.



Gli eventi permettono alle persone di muoversi tra le vie ponendo la loro attenzione sulla fruibilità degli spazi, senza barriere architettoniche, e l'ambiente circostante.

Il concetto di movimento ha portato alla costruzione di un sito Internet inteso come percorso virtuale ed interattivo tra le vie, i negozi, i giardini, di Sestri.

Il progetto, iniziato con la perimetrazione del C.I.V. e il rifacimento della sua strada principale, è proseguito, da parte degli enti preposti, con il completamento delle opere pianificate (illuminazione, utilizzando lampioni “smart” in grado di fornire servizi collaterali quali *Wi-Fi*, ricarica elettrica, fotocellule, telecamere, ma anche arredo urbano) e con la collaborazione di istituzioni ed associazioni operanti nell'ambito sestrese nello sviluppo del contesto socio-commerciale.

Il C.I.V. svolge anche un ruolo attivo nella partecipazione alla vita socioeconomica della città. Il ponente, inteso come municipalità, i C.I.V., le associazioni locali, si sono fatti interpreti di una richiesta di confronto sulla politica del territorio attraverso il coinvolgimento locale su tutte le attività, pubbliche e private, che producono delle trasformazioni urbane.

In particolare è stato sviluppato un impegno rilevante per contrastare l'espansione dello stadio calcistico che prevede anche la realizzazione di un centro commerciale al dettaglio.

## Matrice delle finalità progettuali

Finalità smart		Finalità sostenibilità		Finalità innovazione		Finalità competitività		Finalità rafforzamento partenariato	
Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità
Sestriweb per promuovere le attività del Consorzio Lampioni con WiFi, fotocellule, ricarica elettrica	XX	Petizione per limitare consumo del suolo e cementificazione	X			Programma di eventi coerenti con visione strategica degli spazi urbani per la creazione di un itinerario pedonale tra le way dello shopping di Sestri	X	Programma condiviso di opere pubbliche, illuminazione, arredo urbano, manutenzione strade e giardini, nei luoghi del Consorzio	XX

XX Contributo Cardine, ruolo fondamentale per il raggiungimento della finalità progettuale

X Contributo Complementare, ruolo utile al raggiungimento della finalità progettuale

### Strumenti e ambiti di successo

Bandi regionali rivolti ai progetti dei C.I.V. a sostegno della riqualificazione e valorizzazione urbana e rivitalizzazione commerciale con lo stanziamento di contributi a fondo perduto fino al 70%.

Bandi della Camera di commercio di Genova alle PMI del commercio.

Il C.I.V. di Sestri Ponente, insieme agli altri C.I.V. della città, ha potuto usufruire della seconda edizione di *Marketing Lab*: l'innovazione per il marketing delle città. L'iniziativa organizzata da INDIS - Istituto Nazionale Distribuzione e Servizi di Unioncamere, è stata realizzata in collaborazione con la Camera di commercio di Genova e con il supporto di Centro Ligure Produttività e di Iscom Group<sup>5</sup>.

### 2.3.11 Foligno C'entro

I Programmi urbani complessi di 2<sup>a</sup> generazione (PUC2), rappresentano l'evoluzione dell'attività di riqualificazione urbana in Umbria avviata con il bando del 2008.

Il quadro programmatico e normativo che sostiene i PUC2, attivi nell'arco temporale 2007-2013, è in armonia con gli indirizzi comunitari. Lo strumento regionale persegue l'obiettivo strategico dello sviluppo del sistema Umbria, attribuendo alle città e ai centri storici un ruolo determinante per la crescita della competitività del territorio e del sistema produttivo.

A tale scopo gli strumenti normativi più significativi per l'attività di riqualificazione urbana sono: il Programma Operativo Regionale (POR) FESR 2007/2013, la l.r. n. 12/2008, recante "Norme sui centri storici" e il bando per la realizzazione dei PUC2.

La strategia di fondo del bando PUC2 è quella di rivitalizzare e valorizzare le città e i centri storici di maggiori dimensioni (comuni con popolazione superiore a 10.000 abitanti), cercando di trasformare le problematiche dei territori umbri in punti di forza e proponendo quelle problematiche come vocazioni e peculiarità propulsive dello sviluppo.

<sup>5</sup> Si v., in particolare, INDIS, CAMCOM-UNIVERSITAS MERCATORUM, Commercio e riqualificazione nelle aree urbane, Roma-Rimini, 2013, p. 91 ss.

L'impianto dei *PUC2* persegue gli obiettivi derivanti da approcci: *integrati*, per mezzo delle risorse finanziarie provenienti da fonti diverse ma destinate allo stesso scopo; *sistemici*, attraverso l'integrazione degli interventi da realizzare. Oltre alle opere edilizie e infrastrutturali relative al decoro e alla qualità urbana o che ormai sono di concezione e d'uso comune nella progettazione dei programmi complessi o sono stati introdotti: la predisposizione del piano di marketing urbano; le infrastrutture per le attività culturali; gli interventi a favore delle attività produttive, turistico-ricettive e di servizio ai cittadini e alle imprese; *partecipati*, attraverso la condivisione delle scelte con gli stessi portatori di interesse, abitanti, associazioni di categorie, degli imprenditori, delle cooperative ed associazioni culturali e sociali presenti nelle aree urbane interessate.

Il progetto "Foligno C'entro" è quindi un programma di sviluppo *integrato*, *sistemico* e *partecipato* del centro storico di Foligno, all'interno del *Sistema Umbria*, definito dal bando regionale *PUC2*. I principali soggetti coinvolti sono la Regione Umbria, il Comune di Foligno, la Camera di commercio di Perugia, la Confcommercio e la Confesercenti di Foligno, gli operatori di commercio, artigianato, turismo e servizi di Foligno e le associazioni della società civile.

### *Finalità dell'intervento*

Il Piano di marketing urbano (PMU) del centro storico di Foligno è volto ad accrescere l'attrattività delle aree del centro urbano perimetrate con il *PUC2*, in termini di valorizzazione delle attività presenti e di quelle nuove da insediare.

Il PMU, inoltre, si propone di qualificare e caratterizzare l'immagine dell'ambito di intervento e del centro urbano attraverso i diversi mezzi di comunicazione e, contemporaneamente, di incrementare la fruizione degli spazi pubblici e dei servizi, da parte dei clienti degli esercizi commerciali, turistici e artigianali, del numero di accessi all'area urbana e ai siti dedicati nella rete Internet. Obiettivo del PMU è quello di migliorare l'informazione sulla accessibilità e vivibilità del centro e dell'area di intervento, sull'offerta di servizi culturali e sociali e sulla disponibilità di residenze.

L'elaborazione dei dati rilevati nelle fasi preliminari della redazione del PMU nei termini dell'attrazione svolta dai vari percorsi, della fruizione, della qualità delle offerte e della presenza di unità sfitte, ha permesso di "leggere" quattro gerarchie degli stessi percorsi che partendo dall'asse centrale (Corso Cavour - Piazza della Repubblica), assumono capacità di attrazione sempre più inferiori.

Nella struttura complessiva del centro storico, il PMU ha riconosciuto diversi sistemi di offerta che sono stati "proiettati" all'interno delle idee di futuro indicate dal Piano strategico per Foligno e che possono essere sintetizzate, quelle interessanti per il PMU, nei ruoli di: *polarità attrattiva* sull'area vasta nelle direttrici Perugia, Civitanova, Orte; "emporio" della proposta commerciale; *centralità* turistico-culturale-congressuale e della filiera eno-gastronomica, nonché dei prodotti tipici, della rete intercomunale tra i Comuni del Folignate; offerta rivolta al *target* socio-culturale della famiglia e dei giovani.

Nei riguardi della gestione attuativa, proseguendo il lavoro di condivisione e partecipazione avviato dal Piano strategico, la redazione del PMU ha seguito un percorso di ascolto, confronto e condivisione in particolare con i rappresentanti delle principali associazioni di categoria,

Confartigianato, Confcommercio, Confederazione Nazionale Artigiani, Confesercenti, Confindustria, Innamorati del centro.

### Soluzioni progettuali

A supporto del sistema di ricettività è stato attivato un Portale ([www.nelcuoreverdebedandbreakfast.it](http://www.nelcuoreverdebedandbreakfast.it)) che consente di sviluppare ulteriormente la formula di accoglienza particolarmente incisiva sul target del turismo predominante.

Il centro storico e il territorio di contesto della città esteso anche alle località di pregio circostanti, dispone di una Guida degli itinerari ciclo-pedonali distribuita anche negli esercizi ricettivi.

La rete dei percorsi della mobilità dolce è stata ulteriormente incrementata con la realizzazione di un ponte ciclo - pedonale che consente l'attraversamento agevole di un'area critica dei flussi veicolari urbani.

Matrice delle finalità progettuali									
Finalità smart		Finalità sostenibilità		Finalità innovazione		Finalità competitività		Finalità rafforzamento partenariato	
Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità
Portale nel cuore verde bed and breakfast	X	Guida agli itinerari ciclo pedonali in Centro storico e territorio Ponte ciclo pedonale Copertura fotovoltaica parcheggio	XX			Programma di ripavimentazione completa del Centro storico	X	Tavolo concertazione attuazione Piano di marketing Centro storico	XX

*XX Contributo Cardine, ruolo fondamentale per il raggiungimento della finalità progettuale*  
*X Contributo Complementare, ruolo utile al raggiungimento della finalità progettuale*

Tra gli interventi del Programma di riqualificazione, che ha quasi completato la ripavimentazione delle strade del centro storico danneggiate dagli eventi tragici del sisma del 1997, spicca il progetto della copertura fotovoltaica di un parcheggio d'interscambio posto sulla *corona* del centro storico.

È stato attivato un tavolo di concertazione per l'attuazione del Piano di marketing del centro storico esteso agli operatori e ai rappresentanti della società civile oltre ai rappresentanti degli enti e istituzioni locali.

### Strumenti e ambiti di successo

Piano urbano Complesso di 2<sup>a</sup> generazione della Regione Umbria.

Piano di marketing urbano (PMU) posto all'interno del PUC2.

Bandi comunali per il cofinanziamento degli interventi attuati dai privati in centro storico.

Spazi pubblici riqualificati e rilancio anche della qualità dell'offerta complessiva del centro storico commerciale, artigianale, turistica, culturale e ricettiva.

Adesione di operatori di settori diversi alle iniziative promozionali.

### 2.3.12 Perugia in centro

Il progetto “Perugia in centro” si inserisce nell’ambito dei programmi *PUC2* in Umbria prima richiamati. Oltre a questo strumento si deve registrare il progetto *Perugia 2019* con i luoghi di Francesco d’Assisi e dell’Umbria in cui si presenta la candidatura a Capitale Europea della Cultura 2019 dalla Città di Perugia attraverso la Fondazione Perugiassisi 2019.

La nuova opportunità consente un approccio più territoriale dello strumento *PUC2* e del suo Piano di marketing urbano (PMU) che risultano limitati dal confine comunale.

I soggetti attuatori del progetto “Perugia in centro” sono, oltre alla Regione Umbria, il Comune di Perugia, la Camera di commercio di Perugia, l’Università degli Studi di Perugia, la Consulta Centri storici, Confcommercio e Confesercenti di Perugia, gli operatori di commercio, artigianato, turismo, servizi di Perugia e le associazioni della società civile.

#### *Finalità dell’intervento*

Si tratta di un piano di marketing urbano del centro storico all’interno del sistema Umbria definito dal bando regionale *PUC2* e coerente con la candidatura di Perugia 2019 con i luoghi di Francesco d’Assisi e dell’Umbria a Capitale europea della cultura.

Il Piano di marketing urbano (PMU) del Comune di Perugia interviene in un periodo socio-economico molto difficile anche se nella città è visibile un certo dinamismo e una certa positività. L’inversione di tendenza è stata possibile grazie a tre principali interventi. Per prima cosa le istituzioni si sono impegnate sulla *ricostruzione di attività* ma, soprattutto, si è cercato di ricreare nei cittadini una propria *identità* e un *senso di appartenenza* alla propria città. Un dato che testimonia che l’obiettivo è stato raggiunto è che, ora, praticamente ogni area del centro storico è dotata di una Associazione che fa da tramite tra cittadini e istituzioni.

Parallelamente si è cercato di riqualificare il centro investendo in particolar modo sulle infrastrutture. Sono stati investiti circa 12 milioni di euro per riportare al loro vecchio splendore monumenti come la Torre degli Sciri e la fontana di S. Ercolano o infrastrutture come il vecchio stadio di Santa Giuliana. Terzo punto è quello dell’attrattività e del marketing al fine di capire meglio cosa attrae maggiormente i turisti e gli stessi cittadini. Per questo obiettivo è stato istituito un sistema di monitoraggio del transito pedonale al fine di rilevare quali sono le zone maggiormente frequentate. Grazie a questo strumento si è compreso che la zona di Via Oberdan ha dei “picchi di transito” che superano quelli di Corso Vannucci e che, nel 2013, la Fiera dei Morti, considerata una manifestazione locale, ha avuto un’affluenza grosso modo simile a quella di *Eurochocolate*, considerata manifestazione nazionale.

I primi risultati prodotti dal PMU sono stati:

- la riqualificazione delle attività esistenti;
- la creazione di un marchio comune fra i diversi operatori commerciali;
- la promozione di eventi condivisi;
- la realizzazione di una campagna di comunicazione integrata;
- la valorizzazione di forme innovative di accessibilità all’acropoli e mobilità sostenibile.

Tra le azioni del PMU ci sono anche tutela dell'ambiente, incentivazione dei flussi di frequentatori del centro e la ricerca di maggiore attrattività dell'area, sfruttando la rilevazione dei flussi pedonali, realizzazione di uno studio complesso attraverso l'osservazione e la misurazione delle attività antropiche che si svolgono negli spazi pubblici e implementazione di un sistema di monitoraggio delle *performance* commerciali e turistiche, oltre a servizi a chi, residenti e turisti, fruisce della città.

### *Soluzioni progettuali*

Il PMU, che risale al gennaio 2010, è stato ideato con una forte caratterizzazione legata alla componente partecipativa del processo di elaborazione, progettazione di dettaglio e di attuazione.

L'attività di progettazione è stata predisposta mediante il coinvolgimento dei diversi soggetti che "operano" nel centro storico (Comune, Camera di commercio, Associazioni di categoria, Consorzi, Università e altri soggetti organizzati).

Il Comune di Perugia, nel marzo 2010, ha istituito il Tavolo di coordinamento del PMU, stabilendo le modalità di realizzazione dello stesso, individuando dei tavoli tematici/tecnici nei quali i delegati hanno potuto confrontarsi, definire nel dettaglio i singoli interventi, verificarne la fattibilità, apportare le necessarie modifiche all'impostazione strategica prevista per l'attuazione e monitorarne l'esecuzione.

Il funzionamento del Tavolo sul PMU ha portato alla costituzione della Consulta Centro Storico di Perugia, che è stata promossa dalla Confcommercio di Perugia per il coordinamento sulle politiche per il centro storico fra Confcommercio, Confesercenti, CNA e Confartigianato.

Inoltre, la Confcommercio di Perugia ha promosso la costituzione del Consorzio "Perugia in centro" quale strumento operativo per le iniziative sul centro storico.

È stato installato un sistema che consente di rilevare la consistenza, la direzione e la permanenza media dei pedoni nelle aree di snodo principale dei flussi pedonali del centro. La tecnologia utilizzata permette di verificare l'attrattività di un'area a vocazione turistica e commerciale; conoscere i tempi e la consistenza della frequentazione; monitorare i picchi della frequentazione durante periodi diversi (giornata, mese, anno); identificare il numero dei frequentatori del centro storico in concomitanza di particolari eventi e/o periodi festivi; elaborare dei *trend* tramite serie storiche.



È stato realizzato il nuovo portale del centro storico di Perugia [www.enjoyperugia.it](http://www.enjoyperugia.it) (detto *Infopoint*), frutto del lavoro e della collaborazione tra comune ed enti privati.

Nel portale è possibile trovare informazioni di qualsiasi genere inerenti “l’Acropoli” di Perugia. L’*infopoint* è uno strumento innovativo che facilita la comunicazione e permette di capire a tutti cosa offre Perugia e quali sono le sue potenzialità. All’interno del portale è possibile ottenere informazioni che vanno dalle mappe tematiche alle guide turistiche nelle quali sono affiancati punti d’interesse culturali e negozi, informazioni di tipo logistico del tipo come giungere in città, quali sono gli orari della zona a traffico limitato e del “minimetro” e molte altre ancora. Il portale consente anche un “Tour Virtuale” che permette di visualizzare venticinque aree monumentali direttamente dal proprio computer.

Gli operatori aderenti all’organismo di gestione del centro storico rimborsano il biglietto del mezzo pubblico o del *ticket* del parcheggio ai loro clienti.

### Matrice delle finalità progettuali

Finalità smart		Finalità sostenibilità		Finalità innovazione		Finalità competitività		Finalità rafforzamento partenariato	
Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità
Portale <a href="http://www.enjoyperugia.it">www.enjoyperugia.it</a> offerte e servizi centro storico App per smartphone guida ai monumenti con QR code	XX	Rimborso biglietto trasporti pubblici e parcheggio per acquisti in centro storico	X	Telecamere con sistema di monitoraggio della frequenza e dimensione flussi pedonali	XX	Programma di ripavimentazione completa del centro storico	X	Programma Opere pubbliche condiviso con operatori commercio centro storico	XX

XX Contributo Cardine, ruolo fondamentale per il raggiungimento della finalità progettuale

X Contributo Complementare, ruolo utile al raggiungimento della finalità progettuale

### *Strumenti e ambiti di successo*

Piano urbano complesso di 2<sup>a</sup> generazione della Regione Umbria.

Piano di marketing urbano posto all'interno del *PUC2*.

Bandi comunali per il cofinanziamento degli interventi attuati dai privati in centro storico.

Incremento dell'attrattività del centro storico e individuazione dei principali snodi dei flussi pedonali che consentono una gestione più efficiente e consapevole dei percorsi, ma anche di individuare i tracciati sui quali aprire nuove attività per accrescere l'assortimento dell'offerta complessiva del centro storico.

### 2.3.13 Programmi integrati di sviluppo urbano (*PUC3*)

La Regione Umbria è, come prima osservato, da lungo tempo attiva nelle politiche di riqualificazione delle proprie città e anche dei centri di dimensioni più contenute. Negli ultimi anni ha sviluppato due generazioni di strumenti dedicati al rinnovo e sviluppo dei tessuti consolidati. I Programmi urbani complessi, *PUC* e *PUC2*, sono strumenti operativi di programmazione economica e territoriale, per la rigenerazione dell'ambiente urbano, per ridurre il degrado dei centri storici, delle città, per la ri-funzionalizzazione delle aree produttive dismesse, per la valorizzazione del patrimonio edilizio esistente e per la realizzazione di un buon livello della qualità infrastrutturale, rafforzando il sistema di funzioni e servizi in genere anche privati.

Anche sul fronte della pianificazione urbanistica le iniziative umbre sono incisive. Con la l.r. n. 12/2008, è stato istituito il Quadro Strategico di Valorizzazione (QSV) del centro storico. La disposizione stabilisce che i Comuni con popolazione superiore a 10.000 abitanti o con il centro storico di estensione superiore a 14 ettari di superficie territoriale devono predisporre il Quadro Strategico di Valorizzazione (QSV). Questo strumento svolge il ruolo di attivatore del processo di sviluppo locale, che fa perno sulla valorizzazione del centro storico e, più in generale del sistema delle risorse che a esso fanno capo. Il processo produce modificazioni continue al documento stesso in relazione all'attivazione di un sistema di monitoraggio (in corso ed *ex post*) e, quindi, alle eventuali implementazioni la cui necessità può scaturire dal tavolo dei portatori d'interesse che ne segue l'attuazione.

I programmi integrati di sviluppo urbano *PUC3* sono programmi di riqualificazione urbana sovracomunali, territori di più comuni contermini o prossimi, e riferiti a un unico comune, parte storica e successive espansioni, con riferimento alle aree più degradate o dismesse e comuni non superiori a 10.000 abitanti.

Sono coinvolti la Regione Umbria, i Comuni con popolazione inferiore a 10.000 abitanti, le due Camere di commercio umbre, Confcommercio e Confesercenti locali, gli operatori di commercio, artigianato, turismo, servizi, edilizia locali, le Associazioni locali della società civile.

### *Finalità dell'intervento*

Con la D.G.R. n. 281/2013, sono stati istituiti i Programmi Integrati di Sviluppo Urbano di terza generazione (*PUC3*) destinati ai comuni con popolazione non superiore ai 10 mila abitanti.

I *PUC3* – volti a incentivare e migliorare la cooperazione tra amministrazioni – sono articolati in programmi di rilevanza sovra comunale che interessano un’area vasta intesa come parti di territori di più comuni contermini o prossimi e in programmi di rilevanza urbana, riferiti a un unico centro abitato, che interessano la parte storica ovvero le successive espansioni, con particolare riferimento a quelle più degradate o dismesse.

L’impianto progettuale dei *PUC3* deve prevedere non meno del 10% degli investimenti complessivi destinato a realizzazioni residenziali, non meno del 18% a favore delle attività produttive, non oltre il 2% per la redazione dello strumento. Il cofinanziamento del comune o di altro ente pubblico diverso dalla Regione, è pari al 10% del finanziamento richiesto per gli interventi pubblici, mentre il finanziamento dei privati riguardanti le attività produttive è pari al 50% delle spese ammissibili per l’intervento proposto.

La nuova misura regionale potrà utilizzare le eventuali ulteriori risorse finanziarie derivanti dalla programmazione Comunitaria 2014-2020 e da norme statali e regionali di settore qualora si dovessero rendere disponibili.

Con il bando *PUC3*, la Regione Umbria porta a compimento gli interventi strategici per la riqualificazione e la rivitalizzazione dei centri storici e delle aree urbane, sostenendo la crescita e lo sviluppo dei territori caratterizzati da centri di piccole dimensioni.

### *Soluzioni progettuali*

I *PUC3* sono orientati essenzialmente a realizzare e rafforzare reti di relazioni o alla costruzione di sistemi territoriali o tematici tra i centri abitati. L’obiettivo è quello di coordinare e integrare strutture e servizi per aumentarne l’efficienza e contenere i costi senza limitarne la partecipazione ai cittadini. Si vuol favorire, inoltre, una programmazione unitaria, innovativa e strategica, che propone un’offerta complessiva di qualità in grado di rendere gradevole l’abitare il territorio, frequentarlo, spostarsi al suo interno ed usarlo secondo principi di sostenibilità.

Gli interventi del *PUC3* devono essere finalizzati a valorizzare le vocazioni del territorio nel campo della vivibilità, del paesaggio, dell’accoglienza, della residenzialità, dell’aggregazione, della sicurezza, anche mediante attività economiche e commerciali diffuse, attrezzature per la cultura, lo spettacolo ed il turismo, infrastrutture per lo sport e l’aggregazione sociale, tutte di valenza sovra comunale.

I *PUC3* di rilevanza urbana, sono finalizzati al miglioramento della qualità abitativa, dell’accessibilità e della mobilità interna al centro, alla riqualificazione degli spazi pubblici e degli edifici esistenti, in particolare se di interesse storico-culturale; al recupero delle aree degradate o sottoutilizzate; all’eliminazione di edifici incongrui rispetto al contesto storico-architettonico e paesaggistico; alla riduzione della vulnerabilità sismica di livello urbano; alla diffusione della banda larga; al mantenimento o reinsediamento di attività economiche, commerciali, artigianali, turistico-ricettive.

Possono essere finanziati, interventi pubblici riguardanti:

- l’adeguamento, il recupero e la nuova realizzazione di opere di urbanizzazione primaria e secondaria;
- la riqualificazione e l’aumento della dotazione di infrastrutture e di servizi pubblici;

- il miglioramento e la realizzazione infrastrutturale di sistemi di mobilità alternativa, sostenibile e di trasporto intelligente per la fruizione del territorio o per favorire l'accessibilità all'ambito urbano anche mediante la realizzazione di aree di sosta;
- la messa in sicurezza di edifici strategici e la riduzione della vulnerabilità sismica;
- la riqualificazione del patrimonio relativo a strutture ferroviarie degradate o abbandonate; la diffusione delle reti a banda larga;
- la cartellonistica per l'individuazione di percorsi culturali o naturalistici.

Quanto agli interventi di edilizia residenziale, le azioni devono riguardare alloggi destinati alla locazione a canone sociale; a canone concordato per 25 anni ridotto del 30 per cento; a canone concordato. È previsto il recupero di alloggi di proprietà privata, e l'incremento dell'abitazione primaria.

Oltre a concedere contributi in conto capitale a sostegno alle piccole e medie imprese nel campo delle attività commerciali e turistico-ricettive (con attenzione anche alla promozione dell'e-commerce e, per queste ultime, alla connessione wi-fi gratuita per i clienti), sono previsti finanziamenti per attività di servizio ai cittadini a favore di bambini, quali servizi riguardanti l'infanzia e asili nido; di servizi alla residenza a favore di soggetti anziani, immigrati e portatori di handicap; di attività innovative a servizio di cittadini volte all'approvvigionamento, alla distribuzione o al recapito a domicilio, a basso impatto ambientale, di merci.

### Matrice delle finalità progettuali

Finalità smart		Finalità sostenibilità		Finalità innovazione		Finalità competitività		Finalità rafforzamento partenariato	
Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità	Soluzioni progettuali	Contributo alla finalità
Finanziati interventi: reti telematiche a banda larga, siti internet per e-commerce, WiFi gratuito per clienti ristorazione e ricettività, sistemi di sicurezza	XX	Finanziati interventi: mobilità alternativa e trasporto intelligente, sicurezza sismica degli edifici, impianti autosufficienza energetica e sostenibilità edifici, recupero patrimonio residenziale esistente, housing sociale	XX	Finanziati interventi: nuovi servizi per fasce deboli, nuove tecnologie impianti elettrici, idraulici e di climatizzazione	XX	Finanziati interventi: piano marketing territoriale, valorizzazione filiera corta, cartellonistica culturale o naturalistica, recupero aree ferroviarie abbandonate, riqualificazione attività commercio, turismo, servizi.	XX	Finanziati interventi: gestione condivisa, partecipazione e concertazione del progetto, edifici e servizi realizzati da privati	XX

XX Contributo Cardine, ruolo fondamentale per il raggiungimento della finalità progettuale

X Contributo Complementare, ruolo utile al raggiungimento della finalità progettuale

### Strumenti e ambiti di successo

Programma Integrato di Sviluppo Urbano PUC3, Regione Umbria

Quadro Strategico di Valorizzazione QSV, Regione Umbria

Accordo di programma per interventi in variante al PRG.



### 3. Possibili prototipi programmatici e progettuali: dalle buone pratiche ai buoni progetti

#### 3.1 Chiavi di lettura dei percorsi programmatici e progettuali

Connettendo i risultati inerenti le soluzioni programmatiche e progettuali che svolgono un ruolo fondamentale (*cardine*) per il raggiungimento delle finalità qualificanti la rigenerazione urbana, contenute nelle 20 iniziative promosse dal Sistema camerale e nelle 13 esperienze di rivitalizzazione urbana, con le tre opzioni strategiche (rendere più fruibile il territorio, rendere più vitale il territorio, valorizzare le eccellenze del territorio), è possibile ottenere indicazioni utili alla definizione dei percorsi di valorizzazione che, in virtù della valutazione assunta dalle soluzioni, possono essere considerati maggiormente virtuosi.

L'esame è stato condotto attraverso una *griglia* che ha consentito di selezionare le soluzioni, contenute in ogni iniziativa, imputabili alle seguenti categorie di progetto: *smart*; sostenibile; innovativo; competitivo; di rafforzamento del partenariato pubblico e privato.

Le soluzioni, come già indicato in precedenza, sono state valutate in base al ruolo svolto dalle stesse nei confronti della categoria di progetto di appartenenza, assegnando un ruolo "cardine" alle soluzioni che forniscono un apporto primario al tema progettuale e un ruolo "complementare" alle soluzioni che svolgono un compito utile, ma non fondamentale, per completare il progetto.

Inoltre, le iniziative e le esperienze sono state assegnate alla categoria programmatica maggiormente *riconoscibile* all'interno delle tre opzioni strategiche sopra menzionate (fruibilità, vitalità, valorizzazione delle eccellenze).

È utile ripetere che si tratta di tre opzioni politico-strategiche che si inseriscono negli assi sui quali sta evolvendo il programma della Commissione Ue "Europa 2020" del prossimo settennato 2014-2020, ossia: crescita intelligente, sostenibile e solidale.

Le proposte che si ritiene importante esporre si basano sulla convinzione che i migliori percorsi derivano da *aggregazioni* tra gli enti predisposti all'integrazione funzionale, ma anche in grado di sviluppare sinergie tra le imprese che, pur operando in settori diversi, trovano opportunità di sviluppo che rafforzano il mercato e determinano ambiti di scambio e collaborazione.

La lettura delle soluzioni afferenti ognuna delle tre opzioni strategiche consente d'individuare il singolo percorso programmatico che essendo fondato sull'integrazione multi-progettuale può assumere il valore proprio delle politiche di rigenerazione territoriale.

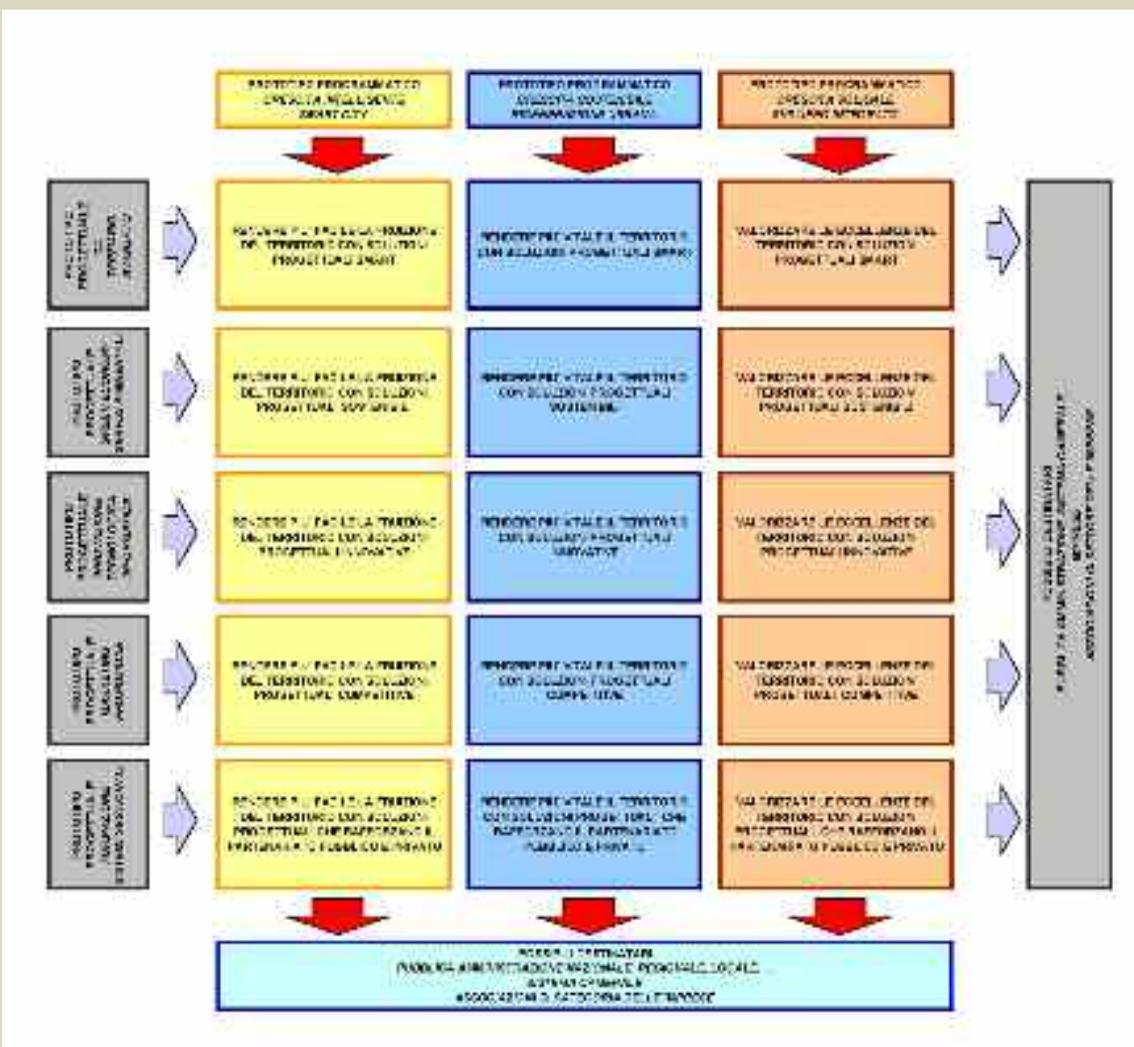
Si suggeriscono, inoltre, alcuni schemi che permettono, in funzione dell'asse strategico che si vuole percorrere (identificato dalle frecce rosse nell'illustrazione seguente), di tracciare la *mappa* dei passaggi da eseguire per meglio definire piani e programmi delle Istituzioni pubbliche e private destinati alla valorizzazione dei territori, nonché dei tessuti urbani.

Se si considera, invece, lo stesso quadro, ma dal punto di vista delle finalità progettuali, (identificato dalle frecce lilla sempre nell'illustrazione seguente), si ottengono cinque *mappe* di

possibili ambiti di sviluppo per soggetti interessati ad assumere un ruolo attivo nella specifica area di progetto come, per esempio, potrebbero essere le imprese in grado di fornire servizi e prodotti propri dell'ambito osservato.

Ovviamente i suddetti tracciati propongono *percorsi* che devono essere declinati nel contesto geografico, culturale, economico, amministrativo, sociale, etc. in cui se ne prevede l'applicazione. Infatti, l'insegnamento di fondo che le esperienze di rivitalizzazione di successo sostengono è che esse sono il frutto di progetti *ad hoc* e che la riproposizione di modelli implica "traduzione" e messa a punto del meccanismo realizzato.

Schema delle chiavi di lettura di percorsi programmatici e progettuali



### 3.2 Prototipi di percorsi programmatici e progettuali fondati su interventi *cardine*

La lettura delle soluzioni progettuali, che svolgono un ruolo “cardine”, raccolte in base al tema progettuale di appartenenza, “incrociata” con le opzioni politico-strategiche, consente di costruire un quadro all’interno del quale sono riconoscibili alcuni percorsi programmatici e progettuali.

Il quadro osservato *seguendo le opzioni politico-strategiche* fornisce tre possibili percorsi programmatici, che risultano fondati sulla realizzazione di soluzioni progettuali integrate aventi un ruolo cardine fondamentale.

Sono riconoscibili proposte di programmi inerenti la *smart community*, la crescita sostenibile o la rigenerazione urbana, la crescita solidale o lo sviluppo integrato, che potrebbero essere utili alla definizione di politiche e strategie di alcuni soggetti strutturati quali, per esempio, la pubblica amministrazione nazionale, regionale, locale, il sistema camerale, le associazioni di categoria delle imprese.

Invece, il quadro osservato *seguendo i temi progettuali* fornisce cinque possibili percorsi, che risultano fondati sulla realizzazione di soluzioni aventi un ruolo cardine, fondamentale e appartenenti allo stesso settore progettuale.

Sono riconoscibili proposte di progetti inerenti, per esempio, *information and communication technology*, terziario avanzato, *green economy*, servizi ambientali, innovazione tecnologica, *marketing*, promozione, formazione, sistemi gestionali, che potrebbero essere utili alla definizione di progetti di alcuni soggetti strutturati, per esempio, pubblica amministrazione regionale e locale, Sistema camerale, associazioni di categoria delle imprese, ma anche le stesse imprese per meglio agire su opportunità, sviluppo, identificazione di nuovi prodotti.

Matrice complessiva dei tre percorsi programmatici e dei cinque percorsi progettuali

	<b>RENDERE PIU' FACILE LA FRUIZIONE DEL TERRITORIO CON SOLUZIONI PROGETTUALI SMART</b>	<b>RENDERE PIU' VITALE IL TERRITORIO CON SOLUZIONI PROGETTUALI SMART</b>	<b>VALORIZZARE LE ECCELLENZE DEL TERRITORIO CON SOLUZIONI PROGETTUALI SMART</b>
<b>SOLUZIONI PROGETTUALI SMART</b>	<p>Cablaggio con fibra ottica veloce.            Informazione e formazione con sportello virtuale green economy.            Ambiente digitale di cooperazione sviluppo software integrato.            Free WiFi gratuito in ambito urbano.            Totem per comunicazione e promozione in rete informativa.</p>	<p>Finanziare interventi: reti telematiche a banda larga, siti internet per e-commerce, WiFi gratuito per clienti ristorazione e ricettività, sistemi di sicurezza. Data base interattivo delle attività esistenti nei locali in funzione e non utilizzati.            Portale web per offerte e servizi del sistema urbano, App per smartphone guida ai monumenti QR code.            Sistema di comunicazione one-to-one attraverso social network per offerte commerciali.            Lampioni con WiFi, fotocellule, ricarica elettrica.            Navette, sosta e bus centro storico (CS) gratuite.</p>	<p>Costruzione di reti nell'ambito dell'Agenda digitale.            Sito web 2.0 multilingue interattivo con social network.</p>
<b>SOLUZIONI PROGETTUALI SOSTENIBILI</b>	<p>Contributi green economy: risparmio energetico e fonti rinnovabili, riduzione dispersione, riuso scarti produttivi, bonifica ambienti di lavoro.            Riutilizzo di area dismessa, ecosostenibilità edilizia, qualità territoriale.            Supporto efficientamento energetico, risparmio e uso rinnovabili, sportello virtuale.            Contributi per gestione energetica nell'ambito digitale.</p>	<p>Finanziare interventi: mobilità alternativa e trasporto intelligente, sicurezza sismica degli edifici, impianti autosufficienza energetica e sostenibilità edifici, recupero patrimonio residenziale esistente, housing sociale            Contributi per sostenibilità energetica e ambientale nei piani dei CS.</p>	<p>Studio sulla riduzione impatto ambientale produzione piante aromatiche e individuazione di soluzioni fitosanitarie.            Riduzione impatto energetico, mercato Km zero, uso rinnovabili, coperture fotovoltaiche edifici.            Petizioni difesa ambiente e tessuto commerciale promosse anche dalla società civile, bilancio ambientale per informare e rendicontare attività imprese.</p>



	<b>RENDERE PIU' FACILE LA FRUIZIONE DEL TERRITORIO CON SOLUZIONI PROGETTUALI SMART</b>	<b>RENDERE PIU' VITALE IL TERRITORIO CON SOLUZIONI PROGETTUALI SMART</b>	<b>VALORIZZARE LE ECCELLENZE DEL TERRITORIO CON SOLUZIONI PROGETTUALI SMART</b>
<b>SOLUZIONI PROGETTUALI INNOVATIVE</b>	<p>Rete Internet federata pubblico e privati per WiFi gratuito.</p> <p>Contributi per: archiviazione in rete, supporto partner, tracciabilità, prodotti, realtà aumentata, formazione a distanza.</p> <p>Posa antenne WiFi in luoghi urbani.</p> <p>Applicazioni per Smartphone infomobilità e park.</p>	<p>Finanziare interventi: nuovi servizi per fasce deboli, nuove tecnologie impianti elettrici, idraulici e di climatizzazione.</p> <p>Format multifunzionale esercizi di vicinato, pubblici esercizi nei piccoli comuni.</p> <p>Contratto d'affitto condiviso con associazioni proprietari, minimo fisso e percentuale del fatturato.</p> <p>Telecamere con sistema di monitoraggio frequenza e dimensione flussi pedonali.</p> <p>Installazione di bacheche elettroniche in negozi e luoghi pubblici.</p>	<p>Posizionamento nazionale e internazionale del brand di territorio riconoscibile.</p> <p>Limite consumi energetici, utilizzo risorse rinnovabili, impiego materiali eco-compatibili.</p> <p>Bottega delle idee, laboratorio di soluzioni, progetti di sviluppo a rete.</p> <p>Ricerca soluzioni per un ruolo degli aromi in arredo urbano, ornamento, muri verdi, ...</p>
<b>SOLUZIONI PROGETTUALI COMPETITIVE</b>	<p>Ambiente digitale per migliorare la visibilità, ampliare il mercato ICT, valorizza l'offerta territoriale.</p> <p>Attrarre imprese innovative: ICT, edilizia sostenibile, energia, ...</p> <p>Accesso condiviso alla rete tra attività differenti.</p> <p>Molteplicità servizi marketing, fidelizzazione per le imprese dell'aggregazione attraverso totem.</p>	<p>Finanziare interventi: piano marketing territoriale, valorizzazione filiera corta, cartellonistica culturale o naturalistica, recupero aree ferroviarie abbandonate, riqualificazione attività commercio, turismo, servizi.</p> <p>Contributi per l'adesione di PMI multifunzionali alle aggregazioni consortili. Percorso formativo PMI, marketing, comunicazione e monitoraggio.</p> <p>Contributi per programmi triennali di valorizzazione coordinata del CS.</p> <p>Town management per la gestione delle aggregazioni consortili. Costituzione fondo comunale inserimento nuove attività in negozi sfitti del CS.</p>	<p>Programmi integrati per sviluppo e formazione nei settori produttivi trainanti del territorio.</p> <p>Analisi del fabbisogno dell'area, supporto a strategie, merchandising, gestione.</p> <p>Identificazione di prodotti mediterranei per maggiore competitività prodotti, esempio piante aromatiche.</p> <p>Cartelloni stradali maxi formato bifacciali per promuovere le attività dell'aggregazione.</p> <p>Programma sconti, buoni acquisti negozi dell'aggregazione, concorso a premi.</p>
<b>SOLUZIONI PROGETTUALI CHE RAFFORZANO IL PARTENARIATO PUBBLICO E PRIVATO</b>	<p>Tavolo di concertazione Pubblico e privato per la gestione dell'aggregazione consortile.</p>	<p>Finanziare interventi: gestione condivisa, partecipazione e concertazione del progetto, edifici e servizi realizzati da privati.</p> <p>Partecipazione enti e istituzioni all'aggregazione consortile. Gestione condivisa dell'aggregazione consortile.</p> <p>Accordo di Partenariato per la realizzazione dei piani di marketing CS.</p> <p>Programma condiviso di opere pubbliche, illuminazione, arredo urbano, manutenzione strade e giardini, nei luoghi del consorzio.</p> <p>Tavolo di concertazione e attuazione del piano di marketing CS.</p> <p>Organismo delle associazioni commercio, artigianato, turismo per indirizzo programmatico.</p> <p>Organismo specifico per gestione operativa del CS.</p>	<p>Programmi formazione e aggiornamento operatori e amministratori aggregazione consortile.</p> <p>Percorso condiviso per la definizione del piano di promozione territoriale.</p> <p>Tavolo di concertazione dell'aggregazione intercomunale aperto a tutti i soggetti.</p> <p>Comitato tecnico e politico con coordinatore locale per l'attuazione degli interventi del programma.</p> <p>Marketing territoriale strategico condiviso del brand del territorio riconoscibile.</p> <p>Partecipazione di enti e istituzioni ai programmi di promozione.</p>

Più in generale, osservando la matrice complessiva dei percorsi programmatici e progettuali, emerge la maggiore portata espressa dalle soluzioni *smart*, da quelle tese all'incremento della competitività e da quelle dedicate al rafforzamento del partenariato pubblico e privato all'interno della rivitalizzazione territoriale e urbana.

Questa considerazione costituisce un indirizzo significativo per orientare le politiche di rigenerazione verso ambiti d'intervento finalizzati al miglioramento della fruizione del territorio ed alla più incisiva valorizzazione delle eccellenze.

### 3.2.1 Percorso programmatico per rendere più facile la fruizione del territorio

La raccolta delle soluzioni progettuali che hanno un ruolo cardine all'interno della strategia di rendere più facile la fruizione del territorio esprime un percorso programmatico che può essere articolato in misure differenziate:

- ❖ Attuare momenti appositamente dedicati alla condivisione delle linee d'azione da porre a monte del processo progettuale intrapreso dai soggetti pubblici e privati.

- ❖ Sviluppare infrastrutture adeguate allo sviluppo digitale, ma anche diffondere l'accesso *Wi-Fi* gratuito e federato sfruttando le reti già esistenti dell'illuminazione pubblica.

### Prototipo di percorso programmatico fondato su interventi cardine

RENDERE PIÙ FACILE LA FRUIZIONE DEL TERRITORIO	
<b>SMART</b>	<p>Cablaggio con fibra ottica veloce.            Informazione e formazione con sportello virtuale green economy.            Ambiente digitale di cooperazione sviluppo software integrato.            Free WiFi gratuito in ambito urbano.            Totem per comunicazione e promozione in rete informativa.</p>
<b>SOSTENIBILITÀ</b>	<p>Contributi green economy: risparmio energetico e fonti rinnovabili, riduzione dispersione, riuso scarti produttivi, bonifica ambienti di lavoro.            Riuso di area dismessa, ecosostenibilità edilizia, qualità territoriale.            Supporto efficientamento energetico, risparmio e uso rinnovabili, sportello virtuale.            Contributi per gestione energetica nell'ambito digitale.</p>
<b>INNOVAZIONE</b>	<p>Rete Internet federata pubblico e privati per WiFi gratuito.            Contributi per: archiviazione in rete, supporto partner, tracciabilità prodotti, realtà aumentata, formazione a distanza.            Posa antenne WiFi in luoghi urbani.            Applicazioni per Smartphone infomobilità e park.</p>
<b>COMPETITIVITÀ</b>	<p>Ambiente digitale per migliorare la visibilità, ampliare il mercato ICT, valorizza l'offerta territoriale.            Attrarre imprese innovative : ICT, edilizia sostenibile, energia, ...            Accesso condiviso alla rete tra attività differenti.            Molteplicità servizi marketing, fidelizzazione per le imprese dell'aggregazione attraverso totem.</p>
<b>PARTENARIATO</b>	<p>Tavolo di concertazione Pubblico e privato per la gestione dell'aggregazione consortile.</p>

- ❖ Realizzare azioni di sostegno traducibili in erogazione di contributi per l'ambito noto come *green economy*, per la gestione energetica, per i servizi di supporto alle imprese comprendenti anche modalità di formazione a distanza.
- ❖ Supportare le scelte di enti pubblici e imprese private con adeguati strumenti formativi, ma anche attraverso sportelli per accompagnare l'efficientamento energetico, l'uso di energie rinnovabili e la riqualificazione ambientale.
- ❖ Rifunzionalizzare le aree dismesse imboccando la direzione di costruire un contesto per la diffusione del digitale in grado di attrarre nuove imprese anche del settore ICT e contribuire all'innovazione dei prodotti.
- ❖ Diffondere sul territorio e nei luoghi "cerniera" dei flussi quali stazioni, polarità amministrative, ecc. accessi alla rete informativa, connessioni interattive e condivise, dispositivi per l'erogazione di servizi e informazioni.

### 3.2.2 Percorso programmatico per rendere più vitale il territorio

La raccolta delle soluzioni progettuali, che hanno un ruolo cardine all'interno della strategia di rendere più vitale il territorio, esprime un percorso programmatico che può essere articolato in misure quali:

- Finanziare l'attuazione di infrastrutture per la diffusione di strumenti tra loro integrati dedicati alle reti di comunicazione, al digitale, all'informazione, all'illuminazione e sicurezza, etc. ma anche finanziare l'attuazione di soluzioni con ridotto impatto negativo sull'ambiente dedicate alla mobilità delle persone e delle merci, nonché soluzioni per favorire l'autosufficienza e la sostenibilità energetica degli edifici inserendo, altresì, interventi mirati alla messa in sicurezza sismica dei fabbricati in particolare nei centri storici.
- Destinare contributi alla realizzazione di servizi per il miglioramento dell'abitare a favore delle fasce deboli della popolazione comprendenti l'adeguamento degli impianti tecnologici delle abitazioni. Estendere la contribuzione anche alla redazione di programmi e piani, almeno triennali, di promozione integrata del territorio in grado di attuare soluzioni realizzabili a breve. Contribuire, inoltre, alla costruzione di modalità di gestione condivisa degli interventi realizzati, prevedendone l'ideazione già nella fase del progetto. Completare i programmi di contribuzione per sostenere l'adesione delle PMI alle soluzioni consortili di promozione dell'offerta complessiva dei sistemi territoriali e urbani.
- Definire formule di esercizi multifunzionali con offerte integrate anche di servizi pubblici e privati in particolare per i piccoli centri realizzando, contemporaneamente, interventi di formazione per le PMI al fine di predisporre un "patrimonio" imprenditoriale in grado d'inserirsi nelle nuove opportunità di esercizio, ma anche di adottare modalità partecipate già nella fase d'impostazione delle iniziative attraverso la sottoscrizione di accordi di partenariato e la costituzione di tavoli di concertazione idonei ad accompagnare la redazione di programmi delle opere pubbliche per la manutenzione, l'illuminazione, l'arredo urbano, etc.
- Realizzare modalità georeferenziate di rilievo e monitoraggio delle attività economiche e di servizio presenti nei tessuti urbani diffusi, in particolare nei centri storici, al fine di sviluppare programmi di riqualificazione delle stesse attività più mirati nei confronti delle specifiche condizioni di esercizio, ma anche programmi di riuso dei negozi sfitti favorendo l'inserimento di nuove offerte, "attrezzandoli" con proposte condivise tra proprietari e operatori commerciali, tese alla definizione degli aspetti contrattuali, ricorrendo all'introduzione di forme innovative per il calcolo dei valori di locazione e prevedendo la costituzione di fondi comunali destinati a favorire l'inserimento delle nuove attività.
- Introdurre modalità di gestione integrata e condivisa dei centri urbani, riprendendo anche soluzioni presenti nei modelli stranieri quali il *Town center management* (che però trovano difficile attuazione nel nostro ordinamento amministrativo e di governo del territorio), allargate anche alle istituzioni sia pubbliche, sia private utilizzando modalità consortili a loro volta ripartite nelle finalità d'indirizzo, per i programmi di promozione, e nelle finalità operative, per realizzare le azioni e gli interventi previsti nei programmi.

## Prototipo di percorso programmatico fondato su interventi cardine

RENDERE PIÙ VITALE IL TERRITORIO	
<b>SMART</b>	<p>Finanziare interventi: reti telematiche a banda larga, siti internet per e-commerce, WiFi gratuito per clienti ristorazione e ricettività, sistemi di sicurezza.</p> <p>Data base interattivo delle attività esistenti nei locali in funzione e non utilizzati</p> <p>Portale web per offerte e servizi del sistema urbano, App per smartphone guida ai monumenti QR code.</p> <p>Sistema di comunicazione one-to-one attraverso social network per offerte commerciali.</p> <p>Lampioni con WiFi, fotocellule, ricarica elettrica.</p> <p>Navette, sosta e bus centri storici gratuite.</p>
<b>SOSTENIBILITÀ</b>	<p>Finanziare interventi: mobilità alternativa e trasporto intelligente, sicurezza sismica degli edifici, impianti autosufficienza energetica e sostenibilità edifici.</p> <p>Finanziare interventi: recupero patrimonio residenziale esistente, housing sociale.</p> <p>Contributi per sostenibilità energetica e ambientale nei piani dei centri storici.</p>
<b>INNOVAZIONE</b>	<p>Finanziare interventi: nuovi servizi per fasce deboli, nuove tecnologie impianti elettrici, idraulici e di climatizzazione.</p> <p>Format multifunzionale esercizi di vicinato, pubblici esercizi nei piccoli comuni.</p> <p>Contratto d'affitto condiviso con associazioni proprietari, minimo fisso e percentuale del fatturato.</p> <p>Telecamere con sistema di monitoraggio frequenza e dimensione flussi pedonali.</p> <p>Installazione di bacheche elettroniche in negozi e luoghi pubblici.</p>
<b>COMPETTITIVITÀ</b>	<p>Finanziare interventi: piano marketing territoriale, valorizzazione filiera corta, cartellonistica culturale o naturalistica, recupero aree ferroviarie abbandonate, riqualificazione attività commercio, turismo, servizi.</p> <p>Contributi per l'adesione di PMI multifunzionali alle aggregazioni consortili.</p> <p>Percorso formativo PMI, marketing, comunicazione e monitoraggio.</p> <p>Contributi per programmi triennali di valorizzazione coordinata del centro storico.</p> <p>Town management per la gestione delle aggregazioni consortili.</p> <p>Costituzione fondo comunale inserimento nuove attività in negozi sfitti del centro storico.</p>
<b>PARTENARIATO</b>	<p>Finanziare interventi: gestione condivisa, partecipazione e concertazione del progetto, edifici e servizi realizzati da privati.</p> <p>Partecipazione enti e istituzioni all'aggregazione consortile.</p> <p>Gestione condivisa dell'aggregazione consortile.</p> <p>Accordo di Partenariato per la realizzazione dei piani di marketing del centro storico.</p> <p>Programma condiviso di opere pubbliche, illuminazione, arredo urbano, manutenzione strade e giardini, nei luoghi del consorzio.</p> <p>Tavolo di concertazione e attuazione del piano di marketing del centro storico.</p> <p>Organismo delle associazioni commercio, artigianato, turismo per indirizzo programmatico.</p> <p>Organismo specifico per gestione operativa del centro storico.</p>

- Sviluppare piani di comunicazione attraverso sistemi integrati, allargati ai *social network*, interattivi, utilizzabili da dispositivi differenti anche nelle modalità dirette (*one-to-one*) e ricorrendo all'installazione di *totem* multiservizio, bacheche digitali negli esercizi.
- Attuare soluzioni che favoriscano l'accessibilità più estesa e più consapevole dei centri storici attraverso la messa a punto di sistemi per il monitoraggio dei flussi e la loro frequenza, e per la mobilità integrata inerenti i mezzi di trasporto pubblici, i parcheggi di corona, i percorsi ciclo - pedonali, il recapito delle merci, ma anche attraverso promozioni più dirette quali il rimborso dei costi del biglietto per l'utilizzo del mezzo pubblico e/o del parcheggio.

### 3.2.3 Percorso programmatico per valorizzare le eccellenze del territorio

La raccolta delle soluzioni progettuali che hanno un ruolo cardine all'interno della strategia di valorizzare le eccellenze del territorio esprime un percorso programmatico che può essere articolato nelle seguenti misure:

- \* Costruire, all'interno di programmi appositi per la promozione dei settori trainanti del territorio, reti in grado di sostenere lo sviluppo degli interventi connessi alla realizzazione della

cosiddetta *Agenda digitale*, ma anche reti dedicate alla visione ambientale in cui collocare gli interventi per la limitazione dei consumi energetici, la riduzione dell'impatto energetico, l'uso delle risorse rinnovabili e dei materiali eco-compatibili e il sostegno delle filiere corte produzione - vendita - consumo.

- \* Sviluppare studi e analisi per ridurre l'impatto delle produzioni caratterizzanti il patrimonio del territorio introducendo soluzioni di recupero delle fasi produttive quali, per esempio, vasche fitosanitarie per la floricoltura. Ricercare, inoltre, utilizzi alternativi e più competitivi dei prodotti quali, per esempio, l'introduzione degli aromi nell'arredo urbano e della casa, ma anche definire il posizionamento del territorio nei confronti del livello dell'area di attrazione, nonché i fabbisogni, le strategie, la gestione, perseguendo il coinvolgimento dei soggetti-attori che operano sul territorio attraverso indagini e sondaggi diretti alla raccolta di idee, suggerimenti, proposte.
- \* Predisporre programmi di formazione e aggiornamento di operatori e amministratori coinvolti dai piani di promozione, anche finalizzati all'incremento delle singole capacità di partecipazione e apporto nei percorsi di definizione dei disegni promozionali e nelle fasi di attuazione degli interventi conseguenti che devono prevedere anche modalità di gestione quali, per esempio, comitati tecnico-politici "equipaggiati" da figure capaci di coordinare e facilitare l'attuazione.

### Prototipo di percorso programmatico fondato su interventi cardine

VALORIZZARE LE ECCELLENZE DEL TERRITORIO	
<b>SMART</b>	Costruzione di reti nell'ambito dell'Agenda digitale. Sito web 2.0 multilingue interattivo con social network.
<b>SOSTENIBILITÀ INNOVAZIONE</b>	Studio sulla riduzione impatto ambientale produzione piante aromatiche e individuazione di soluzioni fitosanitarie. Riduzione impatto energetico, mercato Km zero, uso rinnovabili, coperture fotovoltaiche edifici. Petizioni difesa ambiente e tessuto commerciale promosse anche dalla società civile, rilancio ambientale per informare e rendicontare attività imprese. Posizionamento nazionale e internazionale del brand di territorio riconoscibile. Limite consumi energetici, utilizzo risorse rinnovabili, impiego materiali eco-compatibili. Bottega delle idee, laboratorio di soluzioni, progetti di sviluppo a rete. Ricerca soluzioni per un ruolo degli aromi in arredo urbano, ornamento, muri verdi, ...
<b>COMPETITIVITÀ</b>	Programmi integrati per sviluppo e formazione nei settori produttivi trainanti del territorio. Analisi del fabbisogno dell'area, supporto a strategie, merchandising, gestione. Identificazione di prodotti mediterranei per maggiore competitività prodotti, esempio piante aromatiche. Cartelloni stradali maxi formato bifacciali per promuovere le attività dell'aggregazione. Programma sconti, buoni acquisti negozi dell'aggregazione, concorso a premi.
<b>PARTENARIATO</b>	Programmi formazione e aggiornamento operatori e amministratori aggregazione consortile. Percorso condiviso per la definizione del piano di promozione territoriale. Tavolo di concertazione dell'aggregazione intercomunale aperto a tutti i soggetti. Comitato tecnico e politico con coordinatore locale per l'attuazione degli interventi del programma. Marketing territoriale strategico condiviso del brand del territorio riconoscibile. Partecipazione di enti e istituzioni ai programmi di promozione.

- ★ Realizzare, all'interno di programmi di marketing territoriale strategico, portali integrati con altri mezzi di comunicazione in grado di promuovere il territorio con modalità interattive e multilingue, gestiti attraverso il lavoro prodotto da tavoli di concertazione allargati ai soggetti dell'area intercomunale sia istituzionali che di appartenenza privata e del mondo associativo.
- ★ Sostenere l'offerta delle specificità territoriali adottando forme diversificate di promozione pubblicitaria in grado di raggiungere il più ampio panorama possibile di potenziali fruitori, utenti, clienti, quali per esempio, maxi cartelloni sulle strade di grande comunicazione, programmi di sconti, concorsi a premi, buoni acquisti, carte fedeltà, raccolta punti premio, ma anche effettuare delle scelte sociopolitiche per la salvaguardia del tessuto territoriale qualificante il proprio territorio quali, per esempio, petizioni in difesa dell'ambiente, dell'assetto economico, ecc.



## 4. Valutazioni conclusive, sviluppi e prospettive

### 4.1 La rete di impresa nella sua dimensione territoriale

La maggior parte delle valutazioni in tema di produttività di impresa assegna un deciso valore al contesto delle relazioni in cui questa opera. La relazione, in qualche misura “necessitata”, determinata da un’alta specializzazione settoriale legata ad uno specifico territorio (è il caso dei distretti industriali), sta segnando il passo attribuendo una nuova chiave di lettura sia all’elemento territoriale che a quello della specializzazione.

Anzitutto, se parliamo di “territorio”, la vocazione “distrettuale” non sempre coincide con una organizzazione e programmazione d’impresa segnata da un elevato livello di formalizzazione giuridica della collaborazione. Il “distretto”, in altre parole, non opera come se fosse una grande impresa ma, soltanto, come elemento di aggregazione dell’offerta. Al contrario, la presenza in un contesto territoriale urbanizzato (e, quindi, “non specializzato” per definizione), anche in assenza di vincoli contrattuali cogenti, rende disponibili più elementi per migliorare o rifondare una competitività che ponga, al suo interno, quale elemento, le leve presenti, in atto o in potenza, nelle aree urbane.

Il grado di concentrazione delle attività di impresa – che è evidente nelle aree cittadine – mostra una decisa correlazione con la produttività proprio perché possono svilupparsi sia situazioni di “specializzazione” che quelle di “complementarietà”. Il tutto nel quadro di un insieme relazionale – politico, economico, sociale, culturale, etc. – di maggiore *spessore* nel quale nascono i nuovi bisogni, le nuove idee ed i nuovi prodotti.

In questo cambiamento si innesta la soluzione “contratto di rete” che risulta essere uno strumento che, per un verso, può generare una crescita dimensionale dell’aggregazione aziendale e, per l’altro, innerva il tessuto urbano in cui opera con la rete di relazioni che costruisce. Quest’ultimo aspetto va sottolineato perché si dovrebbe verificare una positiva omosia tra l’insieme delle relazioni che animano le realtà cittadine e quelle che ne costituiscono anche l’interfaccia economico-imprenditoriale, sicché le città non dovrebbero più essere lette come una sovrapposizioni di mappature distinte, quanto delle intersezioni tra queste mappe. Maggiori sono le intersezioni e più la città, in tutte le sue componenti, risulta “connessa” e, quindi, produttiva (e non solo in termini riduttivamente economici).

La costruzione di una rete che operi nell’ambito cittadino (quelle che sinteticamente indichiamo come *Reti per la rigenerazione urbana*), richiede necessariamente la condivisione di un insieme di “valori” fatti propri ed incarnati dai suoi partecipanti. Non vi è dubbio, al riguardo, che questi “valori” non possano che essere anche il frutto di una volontà di “ridisegnare” le funzioni cittadine che viene condiviso da tutti quelli che vivono ed operano nella città. Ciascuna rete, quindi, al di là del suo specifico “oggetto”, concorre pro-quota, in misura più o meno ampia, a questa non semplice operazione.

Si discute in letteratura se una “buona” rete debba realizzare una complementarietà tra le attività dei “retisti”, in modo da creare un prodotto (o servizio) composito che prima non esisteva.

La creazione di un “pacchetto di offerta”, evidentemente, gestisce indirettamente una potenziale conflittualità tra i partecipanti. Ma si tratta di una impostazione riduttiva che riproduce, all’interno di un accordo, i problemi della conflittualità derivante dalle singole specializzazioni. Più complesso, invece, il caso in cui la rete “focalizza” un più alto livello di presenza di un dato settore (prodotto o servizio) che, prima, ciascuna impresa già forniva al mercato. Va da sé che la rete, in questa ipotesi, deve realizzare una “sintesi” e non solo una “somma”, sebbene quest’ultima sia in grado, di per sé, di realizzare quelle funzionalità da “grande impresa” che le PMI non posseggono per definizione. Tale argomento, tuttavia, data la limitata sede, ci porterebbe troppo lontano.

#### 4.2 La dimensione cittadina

Le esperienze esaminate in questo lavoro hanno evidenziato alcuni elementi:

- a) *La pluralità* – La promozione del territorio non è di stretta competenza di un particolare soggetto ma risulta chiaramente essere una attività ‘composita’ per la quale appare indispensabile la compartecipazione di una pluralità di soggetti pubblici e privati: enti pubblici locali, associazioni di categoria, imprese, associazioni della società civile, etc. Tuttavia, ancora non è maturata la possibilità di una reale costituzione di una “rete” di relazioni per la condivisione della *mission* “promozionale”.
- b) *L’ampiezza del territorio* – Le leve funzionali alla crescita non necessariamente dovrebbero essere vincolate ai confini di natura amministrativa. Nel caso di specie, sia nei distretti del commercio “diffusi” che in altre ipotesi (si pensi alle “vie” e “percorsi” del turismo enogastronomico), la dimensione di efficacia è posta ad un livello superiore a quella del singolo Comune. In altre situazioni l’area di rivitalizzare è invece il centro storico ossia un territorio *sub* comunale come nell’esperienza dei C.I.V. liguri, ovvero dei distretti urbani del commercio nell’esperienza lombarda. In queste situazioni, quindi, le buone pratiche di rigenerazione territoriale non devono necessariamente riguardare “aree vaste”, sebbene la crescita e salvaguardia del tessuto diffuso delle città rechi degli evidenti effetti di “sistema” per il completamento/integrazione di economie di scala di più elevato dimensionamento.
- c) *L’integrazione* – I luoghi urbani, e le città in particolare, devono sviluppare al massimo le relazioni con il territorio cui fanno riferimento anche superando quelle aggregazioni che già esistono, distretti, *cluster*, filiere, sistemi, etc., in modo da realizzare reti in grado di favorire la maggiore efficienza possibile degli interventi. Le singole attività diffuse nelle città devono rafforzare *l’integrazione funzionale* al fine di costruire un’offerta complessiva estesa alle dimensioni, prima accennate, ma anche capace di rafforzare *profondità funzionali* più attrattive per gli investimenti, per i frequentatori, per i consumatori, per gli abitanti. I modelli di comportamento e fruizione delle città, qui intesi come modalità di uso degli spazi pubblici, delle attrezzature collettive, delle infrastrutture dell’abitare, delle soluzioni di trasporto, devono *riconoscersi reciprocamente* negli assetti territoriali e nelle offerte funzionali al fine di proporre anche reti di fruizione in grado di favorire l’arrivo di maggiori flussi di utenti nei territori.

- d) La *“rigenerazione solidale”* – Questa si caratterizza per politiche dedicate alla maggiore capacità di assorbire risorse occupazionali, ma anche in grado di aprire opportunità per l'imprenditoria sia sul fronte delle nuove attività, sia su quello della riconversione delle attività in declino. Probabilmente, una riconfigurazione cittadina è un processo biunivoco in cui anche le attività di impresa che vi concorrono dovranno essere riconfigurate. Di conseguenza, le diverse coniugazioni di città e territori, al fine di garantire l'interazione delle politiche e il raggruppamento degli effetti da queste prodotti, devono saper coesistere all'interno di strategie generali allargate che facciano quindi riferimento alle nuove dimensioni che l'evoluzione socioeconomica ha ormai da alcuni anni imposto.
- e) La *“vocazione”* – Tutto o parte del territorio considerato si trova di fronte ad una sfida che è quella di verificare dove si deve *“recuperare”* il tessuto danneggiato e dove, invece, realizzarne uno nuovo. Nel *“recupero”* e nell'innovazione si deve tener conto del ruolo di città ed imprese quali principali motori dello sviluppo, unitamente a tutti gli altri fattori di crescita che, seppur non in forma di impresa, sono organizzati con modalità di tipo *“economico”*.
- f) La *“sostenibilità”* – Le città devono essere *“sostenibili”* non soltanto – com'è scontato – dal punto di vista ambientale/energetico (dal consumo di suolo, in poi). Rispetto alla rigenerazione urbana, di recente è stato proposto l'utilizzo improprio del termine *“resilienza”*, traslando un concetto della fisica dei materiali, alla capacità della città di essere adattata alle trasformazioni in atto mantenendo, per quanto possibile, un suo equilibrio. Nelle valutazioni sul *“nuovo corso”* andranno tenuti in debito conto le contrapposizioni tra resistenza/adattamento al fine di individuare le modalità che, a parità di risultati raggiunti (o raggiungibili), comporti un minore dispendio di risorse, qualunque queste siano. Quest'ultimo accenno porta anche ad una maggiore capacità di utilizzo di risorse finanziarie, per evitare – come da prassi consueta – l'attivazione di programmi (anche ben congegnati) che si interrompono bruscamente al termine del finanziamento disponibile. Le risorse alle quali fare riferimento, soprattutto in una congiuntura economica sfavorevole, sono a maggior ragione risorse *“pubbliche”* non nel senso che provengano da soggetti pubblici, quanto che appartengono a tutto il complesso cittadino e, quindi, anch'esse parte di quelle valutazioni in termini di sostenibilità.

#### 4.3 Le risultanze dell'analisi proposta: elementi di criticità e di sviluppo

Il discorso fin qui condotto ci porta, per completezza, ad indicare le potenzialità degli strumenti emersi da questo studio ed anche gli elementi di criticità e di un possibile sviluppo<sup>6</sup>. Anzitutto, dai casi analizzati, sono state individuate delle *“specifiche”* che possono guidare ad una consapevole redazione di progetti per la rigenerazione territoriale (e cittadina, in particolare), individuando delle soluzioni *“prototipali”* che, tuttavia, non sono di natura esclusivamente teorica.

<sup>6</sup> Si rinvia, per alcune indicazioni generali, a quanto detto, al Capitolo 2, spec. al par. 2.1.

Abbiamo ritenuto che, anche in una iniziativa non perfettamente calibrata, siano presenti delle “idee”, “impostazioni”, “elementi”, “buone pratiche” (o, comunque si intendano definire), in grado – opportunamente “miscelate” – di consentire la predisposizione di interessanti prototipi operativi. E’ chiaro, peraltro, come esplicitato nel corso della trattazione, che per questioni di sintesi abbiamo indicato – sin dalle premesse – tre assiomi:

- a) la scelta delle esperienze, per forza di cose riduttiva e limitata, non esclude che esistano o siano state realizzate esperienze migliori e/o più rilevanti;
- b) i percorsi progettuali e programmatici individuati, seppur finiscano per dare vita a dei “prototipi”, non sono stati pensati per una loro applicazione *tout court* sul territorio, ma richiedono sempre gli adattamenti necessari per passare da una prospettiva *espositiva* (anche se convincente) ad una *operativa* che non può non tener conto del luogo e dei soggetti. In altre parole non immaginiamo che esistano progettualità valide in assoluto, mentre possono esserlo alcune delle soluzioni proposte;
- c) il valore, a livello realizzativo, dell’impiego delle Reti di impresa. Il ragionamento è schematicamente il seguente: posto che le città hanno, in tutto o in parte, necessità di una “manutenzione” (correttiva o innovativa) e posto, altresì, che accanto al contesto territoriale si ritiene che il motore di sviluppo sia in gran parte attribuibile al tessuto imprenditoriale (costituito da PMI), si conclude che una configurazione a “Rete” (realizzata, per es., con il contratto di rete) sia in grado di consentire una riorganizzazione delle energie imprenditoriali al fine di operare in modo rinnovato sulle potenzialità urbane, aiutandole – nel rispettivo posizionamento – dalle matrici verticali/orizzontali esplicitate dai percorsi progettuali e programmatici.

Si parla di “assiomi” solo per rafforzare l’illustrazione, ben consci che sono possibili (e legittime) posizioni di segno contrario, a condizione, tuttavia, che la contrapposizione non sia uno sterile esercizio dialettico, quanto una critica che indirizzi verso diverse o migliori soluzioni di intervento. Devono comunque essere indicati alcuni elementi di criticità che, nell’anzidetta logica “costruttiva”, costituiscono altrettanti spunti per sviluppare le risultanze di questo lavoro.

Anzitutto, al momento, non si è in grado di poter valutare “dove” sia più proficua intervenire e dove, invece, non si avrebbero esiti apprezzabili. Il risultato, infatti, non dipende (non completamente almeno) dalla bontà in termini astratti della progettualità, né dal suo più o meno “adattamento” al contesto della sua attuazione, quanto dalla “maturità” di quest’ultimo, valutazione per la quale gli strumenti conoscitivi utilizzabili (e le relative metodologie) non sono stati ancora pensati compiutamente per le “smart cities”.

Anche i nostri “modelli” prototipali peccano per difetto. Indicano alcune soluzioni o “intersezioni” possibili di soluzioni (per successione, sintesi, o sommatoria)<sup>7</sup> ma non specificano in alcun modo le *relazioni interne* tra i diversi elementi, né il loro “peso” all’interno del progetto. Ugualmente può

---

<sup>7</sup> La “successione” indica la situazione in cui le soluzioni progettuali sono immaginate in una sequenza temporale di modo che una sia l’antecedente logico/tecnico di un’altra. La “sintesi” riguarda la situazione in cui due o più soluzioni progettuali sono “accorpate” sviluppandone una o più nuove. La “sommatoria”, infine, caratterizza la situazione in cui due o più soluzioni progettuali sono “sommate” per incrementare l’efficacia del risultato atteso.

dirsi per il “valore” delle soluzioni qualificate come “complementari” per il raggiungimento degli obiettivi sottesi il progetto.

Mancano, inoltre, esplicite valutazioni d'ordine economico. Il riferimento non è, va da sé, alla singola esperienza considerata, quanto ai “percorsi” progettuali individuati dei quali non sono forniti elementi di valutazione economica né unitari, né con riferimento alle singole “parti” che li compongono. E' possibile, al riguardo, valersi di valutazioni di *benchmarking* che sono disponibili – per esempio nella progettazione europea – restando, però, in sospeso, il limite sopra evidenziato, ossia il rapporto tra il “tutto” e la “parte”, ovvero tra le stesse “parti”.

Quest'ultimo profilo è particolarmente importante poiché, in vista dell'attuazione dei programmi di “Europa 2020”, sembra utile contribuire ad individuare parametri economici in grado di orientare risorse e investimenti di Ministeri, Regioni, Comuni, ed imprese.

Infine, anche lo strumento delle Reti di impresa va sottoposto a valutazioni più pregnanti. Da chi deve essere composta la rete? Qual è la sua profittevole ampiezza operativa rispetto al progetto? Quale modello di *governance* è più efficace? Come individuare una sostenibilità finanziaria almeno di medio periodo?

Si tratta di interrogativi che costituiscono un evidente percorso di una prossima analisi, per la quale – al momento – è già qualcosa poter disporre del fronte di alcuni dei problemi dai quali partire.



# Quaderni INDIS

- 1 - La continuità e il futuro;
- 2 - Caratteristiche strutturali e dinamiche del settore commerciale nel quadro dell'economia nazionale;
- 3 - Vendite, consumi, occupazione, reti: proposte e strumenti per il commercio;
- 4 - Città & Imprese;
- 5 - Commercio e inclusione sociale;
- 6 - Reti di impresa nel commercio e nei servizi. *Un'analisi dei modelli organizzativi*;
- 7 - Rivitalizzazione economica e rigenerazione urbana.

L'INDIS, Istituto Nazionale Distribuzione e Servizi, è l'organismo tecnico dell'Unione italiana delle Camere di commercio (Unioncamere) al quale è demandata l'attività di studio e promozione del settore distributivo-commerciale e dei servizi. L'Istituto assolve a tale compito istituzionale promuovendo, o eseguendo direttamente, studi e ricerche; organizzando conferenze, convegni e seminari di studi; divulgando, attraverso proprie pubblicazioni, informazioni statistico-economiche e giuridiche sul settore commerciale.

**INDIS**  
**Istituto Nazionale Distribuzione e Servizi**  
**Unioncamere**

Piazza Sallustio, 21 – 00187 Roma  
Tel. +39.06.4704503 Fax +39.06.4704526  
indis@unioncamere.it  
www.indisunioncamere.it