

I DISTRETTI DEL COMMERCIO E DEL TEMPO LIBERO IN PIEMONTE.  
UN APPROCCIO INTEGRATO PER PROMUOVERE LA RIQUALIFICAZIONE  
URBANA E TERRITORIALE

Grazia BRUNETTA<sup>1</sup>, Ombretta CALDARICE<sup>2</sup>

**SOMMARIO**

Il commercio è da sempre settore caratterizzante l'identità delle città ben oltre la semplice portata economica. Tuttavia nel corso dell'ultimo decennio, la dinamica di questa funzione urbana è stata caratterizzata da una costante riduzione delle attività nei centri storici in favore di un intenso sviluppo di nuove strutture localizzate in aree extraurbane, fino alla comparsa di nuove strutture integrate che affiancano ai formati di grandi dimensioni altre funzioni relative all'intrattenimento, al tempo libero, al turismo. In questo quadro, a partire dalla metodologia di analisi e classificazione dei processi di insediamento in atto nei sistemi territoriali di offerta piemontesi, elaborata e sperimentata nel corso del progetto di ricerca<sup>3</sup> coordinato per la Regione, il paper presenta una fotografia inedita e unitaria delle dinamiche in atto nei cinque distretti sperimentali istituiti (Alba-Bra, Cuneo, Ivrea, Novi Ligure e Vercelli), al fine di individuarne i relativi punti di forza e di debolezza nell'attuale scenario di programmazione e pianificazione territoriale e di mostrare principi e logica di azione di questo "nuovo strumento" di *governance* territoriale. Il contributo presenta criteri e condizioni affinché i Distretti del Commercio possano divenire un livello territoriale adatto alla creazione di politiche che perseguano la piena ed efficace sinergia fra politiche settoriali e strumenti di pianificazione urbana e territoriale, contribuendo così alla promozione di un approccio integrato alla riqualificazione urbana e territoriale.

---

<sup>1</sup> Politecnico di Torino, DITER, Viale Mattioli 39, 10125 Torino, e-mail: grazia.brunetta@polito.it

<sup>2</sup> Politecnico di Milano, DIAP, Via Bonardi 3, 20133 Milano, e-mail: ombretta.caldarice@mail.polimi.it

<sup>3</sup> Lavoro svolto nell'ambito del contratto di ricerca del 2010 sui Distretti del commercio tra il DITER del Politecnico e Università di Torino e la Direzione Commercio della Regione Piemonte: "Classificazione e interpretazione di sistemi territoriali d'offerta commerciale in Piemonte. Un approfondimento nei territori dei distretti commerciali".

## 1 Da politiche di settore a politiche territoriali integrate per il commercio

Il commercio è da sempre affrontato dalla ricerca teorica ed empirica come questione di settore senza considerazione sugli aspetti territoriali connessi ai processi di insediamento (Wrigley *et al.*, 2005), nonostante esso sia indubbiamente caratterizzante l'identità di una città ben oltre la semplice portata economica. L'offerta di servizio ai residenti - così come d'immagine e accoglienza della città nei confronti dei fruitori esterni per motivi di studio, lavoro o turismo - hanno storicamente attribuito alle attività di *retail* collocate all'interno dei centri storici un valore aggiunto che supera la soglia della loro stretta incidenza a livello economico. Unitamente ai servizi culturali, pubblici e direzionali queste attività hanno alimentato dinamiche di attrazione sociale che hanno fortemente inciso sulla strutturazione urbana e sulla stessa percezione sociale dell'ambiente urbano e dei luoghi della città, soprattutto dal punto di vista morfologico. In quest'ottica, il commercio incide anche sulla pianificazione stessa delle città in cui le vie di collegamento tra le aree della produzione di merci - dove si concentrava la domanda - hanno costituito la trama extra urbana e hanno determinato l'assetto territoriale agendo sulla nascita degli insediamenti e del passaggio urbano.

Tuttavia, in seguito ai profondi mutamenti sociali degli ultimi decenni, il commercio localizzato nei centri storici non gode più di quella condizione privilegiata che aveva occupato storicamente per molti secoli. Infatti, a partire dagli anni Cinquanta negli Stati Uniti e dagli anni Ottanta in Italia, si sono imposte nuove tipologie di *format* di acquisto nelle aree periferiche ed extraurbane, che hanno deviato i flussi dei consumatori dalle aree centrali e hanno dato origine al cosiddetto *doughnut effect* (Zanderighi, 2004) che rappresenta la violenta desertificazione delle aree commerciali dei centri urbani. Dal centro commerciale naturale, tipico del centro cittadino in cui *“agglomerati commerciali sorti spontaneamente seguendo lo sviluppo storico del tessuto urbano presentano generalmente un'offerta completa atta a soddisfare i più differenti bisogni dei consumatori”* (Zappi, 1994), si strutturano i centri commerciali artificiali, nuovi luoghi d'acquisto *“progettati e realizzati al fine d'imporre ai consumatori orientamenti ed abitudini nuove”* (Zappi, 1994). E' in atto quindi un processo di modernizzazione del settore che - a partire dall'aumento delle superfici minime di vendita - ha causato una consistente perdita di quote di mercato del commercio tradizionale e uno sviluppo incrementale della grande distribuzione con la creazione di punti vendita innovativi dotati di servizi e *comfort* difficilmente disponibili nei centri storici basati sulla sinergia fra le varie attività commerciali con forme di gestione e di *marketing* coordinate strategicamente a livello centrale.

In quest'ottica, la spinta competitiva proveniente dai nuovi centri commerciali pianificati pone in termini diversi dal passato la competizione tra sistemi di offerta urbani ed extraurbani, focalizzando l'attenzione sul fatto che questi ultimi rispetto ai primi possono contare

sull'elemento aggiuntivo di forza di una regia unitaria (Dixon, 2005; Houston, 1997). Proprio per questo motivo, affinché i centri urbani riacquistino potere attrattivo non solo nei confronti dei consumatori ma anche dell'intera collettività, è necessario che vengano elaborate delle strategie efficaci - contrapposte a quella delle strutture periferiche - per la cui definizione è d'obbligo avviare un processo di cooperazione fra soggetti che, operando a vario titolo, sono interessati al miglioramento della competitività del centro storico. Proprio per questo motivo negli ultimi anni, è in atto un processo di consolidamento e di integrazione tra le pratiche di rigenerazione urbana e quelle relative al rilancio delle aree caratterizzate da un elevato numero di attività di scambio in cui il commercio assume il ruolo di possibile leva della ripresa e dello sviluppo di un territorio e delle sue peculiarità.

A questo proposito la nuova tendenza – concretizzata nei programmi americani ed anglosassoni – è quella di rispondere efficacemente ad una domanda di miglioramento della qualità della vita negli ambienti urbani attraverso strategie competitive che influiscono sullo spazio urbano organizzato, in termini di offerta di servizi e di modalità gestionale. Si tende quindi a preferire operazioni a lungo termine e a porre maggiore attenzione sulla capacità imprenditoriale locale e sul rafforzamento della flessibilità e della capacità istituzionale nell'adattarsi ai nuovi eventi di ristrutturazione del settore produttivo. In quest'ottica, diventa centrale la previsione di una pianificazione strategico-operativa che trasformi il centro città in un grande contenitore di distribuzione e d'*entertainment*, d'artigianato e cultura, di *shopping* e *leisure* in modo che gli venga conferito nuovamente pari livello di competitività in termini di offerta e di *mix* merceologico. Il *management* diventa quindi il corretto approccio per avvicinarsi alla logica della nuova gestione mista per la riqualificazione del centro cittadino in cui il livello di competitività è rafforzato attraverso offerte diversificate ma anche dalla capacità di attrarre nuovi residenti o investimenti. Proprio per superare i limiti organizzativi e di funzionamento dell'associazionismo su base territoriale e per dare una visione strategica alle diverse attività promozionali e di *marketing* per il centro storico, si sono sviluppate una molteplicità di iniziative per coordinare e promuovere tali attività in ottica di *management* volontaristico per lo sviluppo di strategie competitive quali per esempio i *Business Improvement District* (BID), forme private auto-finanziate di auto-organizzazione, autorizzate dall'intervento governativo, promosse e gestite dagli operatori privati che determinano lo sviluppo del commercio e della vendita al dettaglio di una determinata area urbana o suburbana (Morçöl *et al.*, 2008). Alla luce delle dinamiche di modernizzazione del settore, quindi il modello distrettuale per gestire e creare programmi strategici per le aree commerciali diventa centrale e performativo per favorire un tentativo di rilancio del commercio urbano oltre che un'ottima politica per lo sviluppo territoriale.

## 2 I Distretti del Commercio come leva di sviluppo territoriale

### 2.1 Origine ed evoluzione del modello “distretto”

L'esigenza di ideare meccanismi di *management* volontaristico per lo sviluppo di strategie competitive di rilancio del commercio delle aree urbane è diventata evidente in seguito alle profonde mutazioni sociali degli ultimi decenni e al conseguente declino delle attività commerciali di tipo tradizionale. Alla luce delle dinamiche di modernizzazione del settore, il rilancio del commercio urbano diventa attuabile quindi solo con la promozione di nuovi strumenti per la gestione integrata del commercio urbano. Per superare i limiti dell'associazionismo su base territoriale e per dare una visione strategica alle diverse attività promozionali e di *marketing* del centro storico, si sono sviluppate quindi una molteplicità di iniziative per coordinare e promuovere tali attività. Il modello del *Business Improvement District* (BID) – nato in Canada alla fine degli anni Sessanta e diffusosi rapidamente negli Stati Uniti nella metà degli Settanta ed in Europa all'inizio del nuovo millennio - risulta ad oggi essere un'efficace strumento di qualificazione del commercio urbano che concretizza l'esigenza di ideare meccanismi di *management* volontaristico per lo sviluppo di strategie competitive di rilancio del commercio delle aree urbane.

In particolare, il modello distrettuale per gestire e creare programmi strategici delle aree commerciali urbane nasce in risposta alla carenza del processo di rivitalizzazione statale delle aree centrali delle città nord americane. I BIDs infatti sono meccanismi flessibili di gestione di precise aree commerciali finanziariamente sostenuti dal contributo economico dei privati - attraverso il pagamento di un'imposta detta *levy* - per la realizzazione di servizi aggiuntivi e di carattere locale (Hoyt, 2003; Segal, 1998).

La nascita di un BID avviene come un processo dal basso in cui l'amministrazione comunale - sulla base di una legge vigente nello Stato in cui è localizzata l'iniziativa - legittima giuridicamente l'operazione e ne stabilisce anche alcune regole fondamentali per la sua costituzione quali la durata, la modalità di raccolta dei fondi, la tipologia di servizi che possono essere forniti, la composizione della struttura organizzativa e gestionale di controllo, nonché le modalità con le quali i proprietari immobiliari e le imprese possono formalmente convincere l'autorità locale a costituire un BID.

Gli attori coinvolti nel processo organizzativo sono i *residenti* che vivono all'interno del BID, i *proprietari degli immobili commerciali* coinvolti in prima persona nella definizione della forma di autotassazione necessaria per il pagamento della *levy*, le *imprese commerciali* che determinano la strategia di *marketing* e la promozione dell'area e le *associazioni di categoria* fondamentale elemento di raccordo tra tutti gli attori coinvolti nell'iniziativa (*Figura 1*).

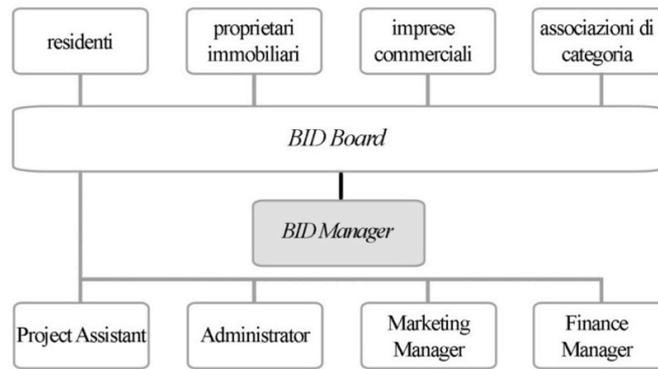


Figura 1- Organigramma standard di un BID

L'inusuale natura dei BIDs a cavallo tra settore pubblico, che li legittima giuridicamente, ed il settore privato, che li promuove e li crea, si concretizza soprattutto nella fase di votazione del suo consiglio direttivo. Poiché i BIDs sono considerati forme speciali di governo, il principio *una persona-un voto* che è rispettato nelle generali forme di votazione può essere derogato. Infatti data la sua funzione di indirizzo, la composizione del *Board* mira a garantire la maggior rappresentatività possibile delle diverse componenti. Ogni *BID Board* è presieduto da un *BID Manager*, il responsabile per la direzione strategica delle prestazioni del BID, dell'esecuzione dei suoi progetti, dei servizi di consulenza in materia di *governance*, di tutte le questioni finanziarie, del rapporto con il *City Council* riguardante il rispetto dei versamenti, dei rapporti con i contraenti esterni e con i principali attori locali oltre che dell'attrazione di contributi volontari. Il *BID Manager* è aiutato da figure di supporto a cui demanda alcuni aspetti della gestione del BID, quale il *BID Project Assistant* che ha il compito stabile di essere il responsabile per il sostegno della pianificazione, dello sviluppo e della fornitura di servizi ai singoli progetti. Figure parallele sono il *Marketing Manager*, che si occupa della commercializzazione, della promozione e delle comunicazioni riguardanti i singoli progetti, e il *Finance Manager* che fornisce i servizi contabili per la *BID Company*.

Dal punto di vista della forma organizzativa, esistono tre forme di gestione: l'*associazione non a scopo di lucro* in cui gli utili di gestione sono interamente reinvestiti per ulteriori scopi dell'associazione, la *partnership pubblico-privata*, in cui il settore pubblico ha il ruolo di controllare gli investimenti e l'*agenzia pubblica (public agency)* dove le forme di tassazione sono raccolte tramite tasse e donazioni.

Il successo del BID come programma di rigenerazione è assolutamente innegabile: ad oggi ne sono attivi circa un migliaio negli USA - di cui il 64% concentrati in soli cinque stati - e circa cento in Gran Bretagna (Caldarice, 2009). In definitiva, quindi il modello BID è uno strumento flessibile che si adegua alle diverse realtà locali in cui è inserito per produrre efficacemente sviluppo economico e riqualificazione urbana ed è rappresentativo di un approccio innovativo per la fornitura di servizi pubblici tramite un'iniziativa avviata con il consenso di un gruppo qualificato di imprese locali e di proprietari immobiliari all'interno di un'area geografica.

## 2.2 I distretti del Commercio in Italia: la sperimentazione piemontese

La politica commerciale in Italia ha avuto uno sviluppo complesso ed articolato: infatti dalle norme protezionistiche di inizio secolo - formulate solo in base all'offerta - si è giunti alla consapevolezza di dover emanare dei provvedimenti per definire interventi sul sistema distributivo in base a criteri di pianificazione territoriale. Risultato di tali esigenze e di un *iter* legislativo lungo e fortemente ostacolato è l'approvazione del *D. lgs. n.114/98* il cosiddetto *Decreto Bersani*. Con il decentramento della materia alla competenza regionale, la situazione italiana risulta essere frammentata e caratterizzata da aspetti diversi: da esempi limite con il mantenimento di soli criteri quantitativi – come per esempio la legislazione abruzzese e molisana – ad esempi virtuosi come le legislazioni lombarda e piemontese che oltre all'introduzione di criteri qualitativi prevedono alto liberismo nell'accesso e una buona modernità del sistema distributivo. Nelle nuove legislature regionali quindi l'attenzione viene spostata dall'offerta, di fatto non più controllabile, alla domanda e conseguentemente al suo sostegno e potenziamento.

Sull'esempio delle sperimentazioni internazionali, l'attenzione della Regione Piemonte si è focalizzata sull'utilizzo di uno strumento di gestione coordinata delle aree commerciali tradizionali sull'esempio dei BID's statunitensi. A differenza dei modelli internazionali, la sperimentazione piemontese non si concentra su un'area commerciale urbana ma si articola in porzioni di territorio in cui viene promosso non solo il comparto commerciale ma anche le altre attività presenti sul territorio. Coerentemente con questo nuovo modello di rete, la Regione Piemonte ha avviato - a partire dal 2006 – la sperimentazione di cinque *Distretti del Commercio* (Figura 2), sulle aree di Alba-Bra, Cuneo, Ivrea, Novi Ligure e Vercelli.

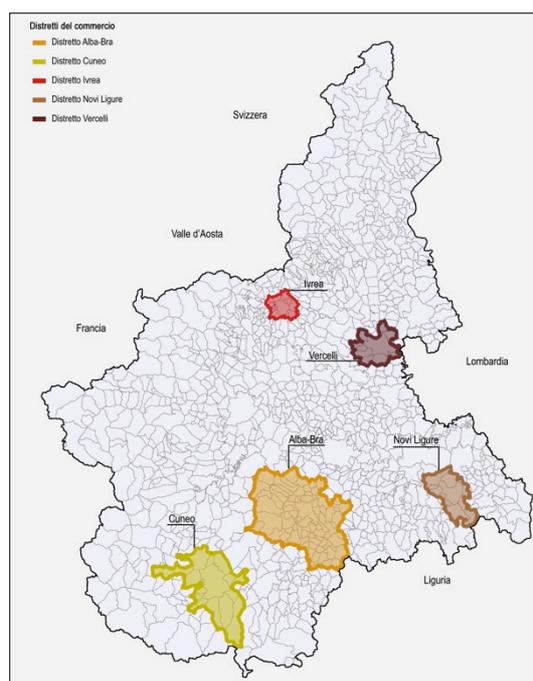


Figura 2 – I Distretti del Commercio in Piemonte

Le dinamiche distrettuali ad oggi interessano circa 440.000 abitanti distribuiti su una superficie di 2.200 kmq in comuni con diversa articolazione morfologica e commerciale a livello di offerta e di saturazione (come per esempio la gerarchia dei comuni in riferimento alle normative commerciale e la presenza di diverse tipologie di strutture di vendita). I cinque distretti sono caratterizzati da diverse specificità, ma accumulati da un disequilibrio tra la crescita della distribuzione moderna e la distribuzione tradizionale. Sono quindi aree con problematiche differenti, ma che necessitano di una programmazione commerciale che si adatti alle specifiche peculiarità territoriali per innescare una forte reazione organizzativa del comparto della distribuzione tradizionale e per promuovere una diffusa volontà di investire e di sviluppare il settore terziario, in risposta all'ampia introduzione di entità economiche forti appartenenti al settore della moderna distribuzione organizzata.

Nello specifico all'interno di un distretto del commercio piemontese, l'organizzazione dei lavori si articola attraverso un *Tavolo di concertazione* - indetto e presieduto dal competente organo regionale che fornisce i finanziamenti per l'operazione ed composto da un dirigente della Direzione regionale Commercio e Artigianato, dai rappresentanti dei comuni appartenenti all'area di programmazione commerciale, dai rappresentanti della Camera di Commercio competente per il territorio e dalle Associazioni di categoria delle Province interessate – e da un *Tavolo tecnico*. I due organi firmano un *Protocollo d'Intesa* in cui sono contenuti ed approvati i macro-obiettivi del distretto, l'esame e l'approvazione di un disciplinare per l'attuazione delle risorse regionali e la caratterizzazione gestionale del distretto stesso (*Figura 3*).



*Figura 3 – Organigramma standard del distretto del commercio piemontese*

Nonostante l'indubbio ruolo precursore di questo strumento in campo nazionale, il distretto del commercio piemontese è ad oggi una dinamica ancora in atto che necessita di un costante lavoro di monitoraggio e valutazione. Ed è proprio in questa prospettiva, che si colloca l'intento di ricerca che vuole contribuire a definire uno strumento operativo di programmazione regionale che consenta alla Regione di individuare linee di sviluppo del sistema commerciale. In quest'ottica, successivamente alla classificazione e alla rappresentazione di modi e forme di insediamento delle grandi e medie strutture di vendita nei cinque distretti del commercio, sono stati individuati punti di forza e di debolezza di ciascun distretto e le possibili linee di sviluppo ed implementazione del modello sperimentale.

### 3 Metodologia d'analisi per i distretti del commercio in Piemonte

Coerentemente con la decisa dimensione territoriale del quadro della programmazione del commercio in Piemonte, la metodologia di ricerca si è focalizzata sull'analisi della distribuzione spaziale degli esercizi commerciali e sulla loro relazione con le altre funzioni insediate nel territorio della Regione. Attraverso l'utilizzo del sistema informativo GIS - con cui sono state localizzate e censite tutte le strutture di vendita della Regione sulla base dei dati dell'Osservatorio del Commercio - sono state restituite una serie di elaborazioni con un'ampia rappresentazione del contesto territoriale.

Di seguito sono riportati una serie di indicatori utilizzati per la descrizione dello stato attuale e tendenziale delle dinamiche insediative nei territori dei distretti del commercio non solo in termini di azioni alle diverse scale (di programmazione e di pianificazione territoriale), ma anche come idee di monitoraggio delle politiche territoriali.

#### *Due modelli spaziali di insediamento (Figura 4)*

Dalla lettura delle dinamiche territoriali emergono due modelli spaziali di insediamento emergenti:

- ✓ *lineare*, caratterizzato dalla presenza di strutture commerciali attestate lungo le principali direttrici di viabilità, a prevalente localizzazione periurbana ed extraurbana con forti caratteri di omogeneità (e spesso anche di omologazione tipologica e insediativa) che ne definiscono riconoscibilità ed identità (insegne, skyline, tipologie edilizie);
- ✓ *polare*, caratterizzato da strutture commerciali concentrate in piattaforme polifunzionali, dove il commercio appare fortemente integrato ad altre funzioni commerciali e/o urbane (turismo, terziario, servizi), a prevalente localizzazione urbana ed extraurbana con potere di attrazione su un bacino di utenza di grandi dimensioni, di rango regionale ed interregionale.

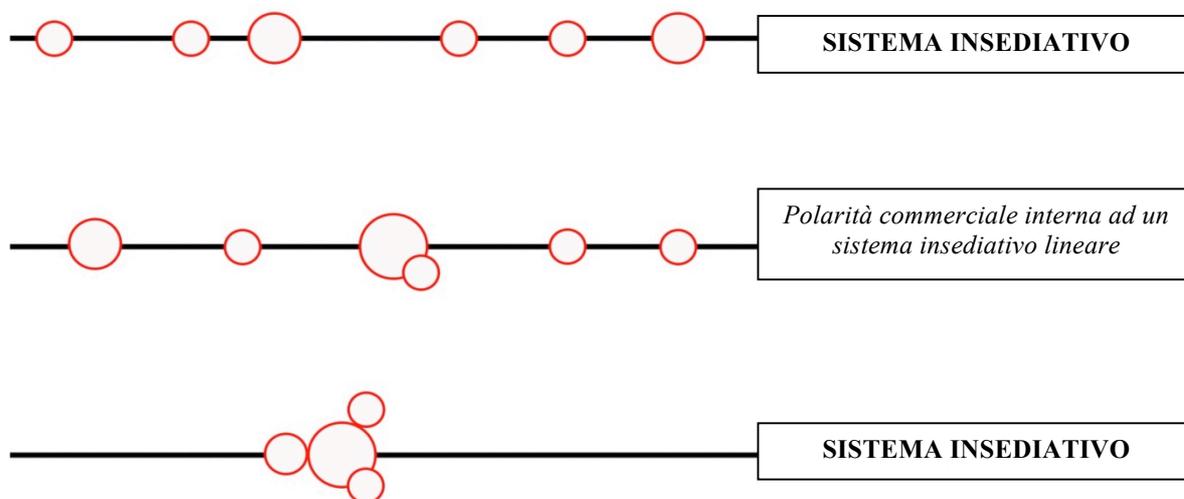


Figura 4 - Schemi di configurazione spaziale dei sistemi di offerta commerciale

### *Tre categorie funzionali*

L'analisi della tipologia di offerta e il relativo livello di integrazione presente in ciascun sistema territoriale, viene determinata la prevalente vocazione funzionale ed in particolare:

- ✓ *sistemi prevalentemente extralimentari*, legati ai settori produttivi e artigianali (es. mobilifici, tessile, materiali da costruzione) generalmente sviluppati in ambiti lineari extraurbani;
- ✓ *sistemi misti*, costituiti da strutture non alimentari integrate da grandi ipermercati (*anchor*) alimentari;
- ✓ *polarità integrate*, ossia sistemi misti cui si aggiungono altre funzioni non commerciali riconducibili al settore dell'intrattenimento e tempo libero.

### *Tre scale territoriali di classificazione*

La metodologia di analisi è stata studiata in modo da consentire per i tre livelli territoriali di indagine - *regionale, intercomunale, comunale* - informazioni progressivamente più approfondite e varie, al fine di rendere possibile nel passaggio dalle tre scale di analisi la definizione di quegli elementi (connessi al rapporto tra insediamento e contesto territoriale) che caratterizzano il sistema dell'offerta nelle sue molteplici e intrecciate componenti quali quelle normative, strutturali, funzionali, dimensionali, morfologiche, tipologiche.

Di seguito, sono riportate le finalità di indagine alle tre scale territoriali di classificazione.

- ✓ *Macro-scala (Figura 5)*. Tale livello di analisi viene applicato ai sistemi territoriali regionali, definiti dall'insieme di strutture con distribuzione spaziale dotata di caratteristiche tipologiche riconoscibili nei due modelli spaziali di insediamento di tipo lineare e polare. A tale scala di analisi viene definita l'*articolazione insediativa interna* a ciascun tipo di modello spaziale, attraverso l'individuazione di tre precise configurazioni territoriali denominate *distretti, ambiti, direttrici*. Il *distretto* è definito come porzioni di territorio nelle quali la Regione tutela e promuove il commercio di prossimità in tutte le sue forme, anche in sinergia con le altre attività peculiari del territorio. L'*ambito* si configura come un'area di importanza rilevante, interna ad un'area di programmazione commerciale o coincidente con quest'ultima, caratterizzata da elementi di forte integrazione funzionale e insediativa. Le *direttrici* sono definite come l'individuazione di un sistema unitario di strutture di vendita attestate su un'infrastruttura portante. Si sottolinea che, mentre la caratterizzazione delle prime due configurazioni territoriali deriva da una definizione normativa, la *direttrice* non ha un livello amministrativo riconosciuto ma è una nuova configurazione territoriale che emerge dall'analisi delle dinamiche di insediamento sul territorio.

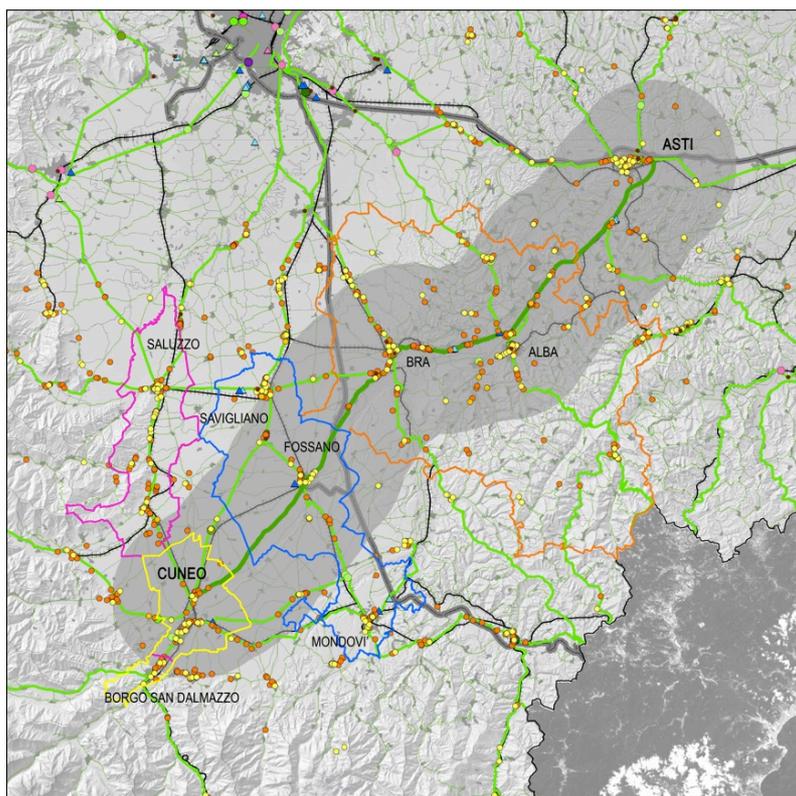


Figura 5 – Macro Scala: il sistema territoriale lineare Asti-Cuneo

- ✓ *Meso-scala (Figura 6)*. Tale livello di analisi rende possibile l'approfondimento di territori sovracomunali costituiti sia dal distretto, ma anche da eventuali *ambiti* riconoscibili, caratterizzati da una stretta integrazione tra le diverse tipologie di formati localizzati. I parametri di indagine definiti a questa scala consentono di individuare e classificare in ciascun distretto i seguenti aspetti del fenomeno di insediamento commerciale:
- *consistenza commerciale* – numero di comuni all'interno del distretto con strutture di vendita definite per tipologia (medie e/o grandi);
  - *densità degli esercizi commerciali* - numero di strutture di vendita ogni 1.000 abitanti;
  - *categorie merceologiche di offerta* prevalente;
  - *livello di integrazione e/o specializzazione commerciale*.
  - *indice di realizzazione commerciale (IRC)* - individua la percentuale del numero di strutture e relative superficie di vendita effettivamente operanti in un determinato momento rispetto al totale di quelle autorizzate nel medesimo periodo;
  - *indice di scelta (IdS)* - definisce il numero di strutture di vendita raggiungibili entro un certo lasso di tempo da un consumatore che si ipotizza si sposti utilizzando l'automobile, nelle elaborazioni cartografiche è stato utilizzato un'isocrona di venti minuti.

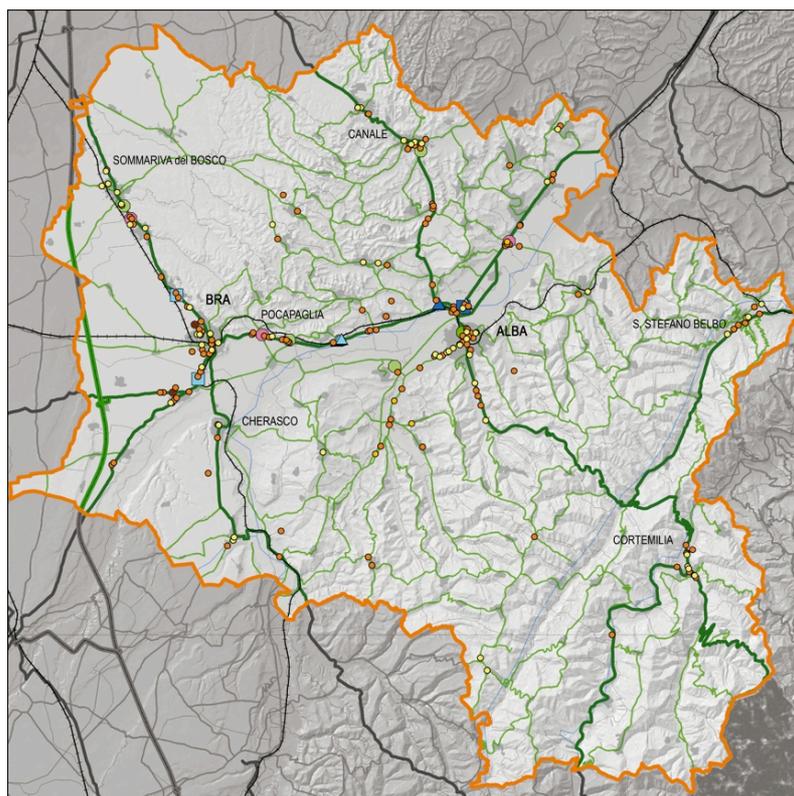


Figura 6 – Meso Scala: il distretto di Alba-Bra

✓ *Micro-scala* (Figura 7). Tale scala è relativa all'approfondimento dei caratteri insediativi delle *agglomerazioni* e delle *localizzazioni unitarie* emergenti, ossia di quelle strutture commerciali proposte come *polarità dedicate* ad uno o più settori d'offerta interconnessi. Tali polarità sono suddivise nelle seguenti tipologie:

- le *agglomerazioni su asse* o *concentrate* che si identificano in aggregati di strutture commerciali riconoscibili sul territorio e con una propria identità rispettivamente localizzate lungo direttrici arteriali o attorno ad un nucleo prevalente;
- le *localizzazioni unitarie* invece composte da una o più strutture commerciali che hanno carattere indipendente e non innescano relazioni funzionali con altri insediamenti o agglomerazioni. Quest'ultime sono perciò prevalentemente localizzate in ambito periurbano o extraurbano.

Alla *micro-scala* infine sono state definite *categorie* che consentono di classificare dettagliatamente la configurazione spaziale, funzionale e urbanistica/architettonica di ogni *agglomerazione* e *localizzazione unitaria* commerciale riconosciuta. In tale logica, le categorie riguardano: la *tipologia dell'insediamento*, il *tipo di integrazione* (classificata rispetto alle categorie di vendita - misto o non misto) e la *composizione architettonica caratterizzante* che rappresenta qui il più dettagliato livello di osservazione.

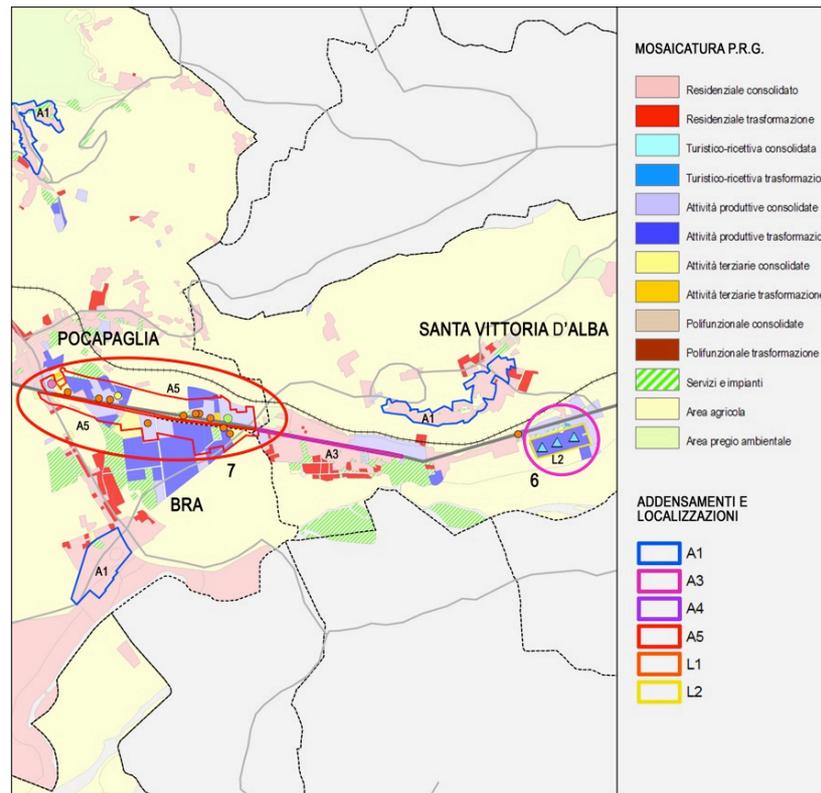


Figura 7 – Micro Scala: agglomerazioni commerciali ed uso del suolo

### Una nuova tassonomia

In coerenza con l'obiettivo della ricerca, i temi di analisi e classificazione sono centrati sul riconoscimento dei caratteri territoriali e strutturali degli insediamenti commerciali, allo scopo di giungere alla fotografia delle dinamiche del settore e al loro rapporto con il sistema territoriale. In particolare, alle tre scale di analisi i temi sono stati così denominati:

- ✓ *tipologia di insediamento* – applicato alla scala *macro* è principalmente orientato a riconoscere differenti tipi di articolazione delle localizzazioni commerciali all'interno dei due sistemi territoriali regionali (polare/ lineare);
- ✓ *assetto insediativo in termini di forma, localizzazione, tipo di offerta* alla scala intercomunale;
- ✓ *struttura distributiva dell'offerta* in termini di *tipo, grado di integrazione, composizione architettonica* dell'insediamento alla scala comunale.

Tali temi hanno consentito di orientare la definizione di categorie, criteri, indicatori consentendone il relativo ordinamento alle tre scale territoriali di indagine individuate. Seguendo tale logica di ordinamento di tutte le informazioni alla luce di parametri univoci, le categorie costituiscono gli elementi utili a delimitare i campi di descrizione dei temi alle tre scale di analisi ed i criteri definiscono aspetti più specifici e di dettaglio del fenomeno insediativo permettendo così uno studio analitico e sistematico dei distretti sperimentali piemontesi.

#### 4 Alcune considerazioni conclusive e prospettive di ricerca

Partendo dalla lettura dei risultati della ricerca, un aspetto che deve essere sottolineato è che in Piemonte emergono due “famiglie” di distretto.

Una prima famiglia che comprende i *distretti di Alba-Bra, Novi Ligure ed Ivrea* presenta alcuni comuni requisiti insediativi - in primo luogo l'*accessibilità* ma anche la *vocazione commerciale unita a quella turistica* - che rende tali territori “aperti” ad un ampio bacino d’utenza, spesso sovregionale, innescando così anche opportunità per la localizzazione di nuove superfici di vendita e formati d’offerta. Significativi appaiono, a questo proposito, gli insediamenti del Retail Park nel distretto di Novi Ligure e la programmata realizzazione del parco commerciale di Medapolis nel distretto di Ivrea, autorizzato nel 2005. I distretti appartenenti alla prima “famiglia” presentano diversi punti di forza e opportunità, che dipendono dall’intreccio di condizioni territoriali e strutturali d’eccellenza, quali il tipo di configurazione degli insediamenti commerciali, il livello di integrazione funzionale (non solo commercio), la varietà dei formati di vendita e il potere attrattivo dell’offerta in atto e programmata.

La seconda “famiglia”, che comprende i *distretti di Vercelli e Cuneo*, è connotata da un carattere che potremmo definire “introverso”, poiché il tipo di localizzazione e di offerta commerciale (formato e categoria di vendita) appaiono essere rivolti unicamente verso un bacino interno al distretto, senza esercitare potere attrattivo al di fuori dei suoi confini.

Nonostante le debite differenze da caso a caso, è utile sottolineare alcuni elementi che sono funzionali per definire compiutamente il significato e il ruolo dello strumento del distretto commerciale per promuovere le dinamiche di sviluppo di un territorio. Vengono qui di seguito caratterizzati questi principi.

##### ✓ *Cooperazione volontaria*

All’interno di un distretto, diventa possibile la creazione di una forma di *governance* in cui un *manager*, soggetto che accentua il ruolo della conduzione operativa dei comuni, si occupa della gestione, orientandola maggiormente sugli aspetti pianificatori e sulle *public utilities* in un’ottica di partecipazione volontaria di tutti i soggetti dell’area del distretto. In questo senso il distretto si propone come modello transcalare poiché implica territori, soggetti e strategie che si concretizzano in una *governance* che supera l’idea del confine amministrativo come limite fisico per le politiche territoriali.

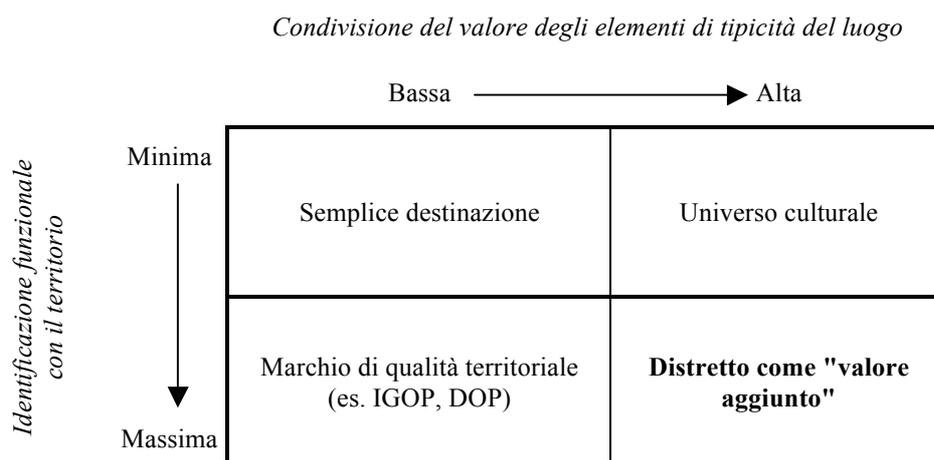
##### ✓ *Intecomunalità*

Altro aspetto che consolida il distretto è la creazione di pratiche di intercomunalità che si verificano essenzialmente sotto forma di cooperazione tra diverse amministrazioni che, nonostante la condivisione di progetti comuni, mantengono la propria autonomia decisionale.

Il distretto quindi, pur mantenendo forma giuridica indipendente, cerca di utilizzare la volontà di associazione delle parti e la presenza di un forte coordinamento strategico per attivare politiche mirate alla riqualificazione delle aree commerciali poiché tutti gli interessati sono coinvolti nel processo decisionale oltre che al miglioramento dell'offerta complessiva dei servizi delle aree appartenenti al distretto (parcheggi, arredo urbano e pulizia) e la manutenzione delle aree stesse, con la raccolta dei rifiuti, la rimozione di sporcizia e graffiti e la cura dei giardini pubblici.

✓ *Identità culturale*

Ultimo aspetto da sottolineare è la capacità di un distretto - a partire dalla consapevolezza degli attori - di rinnovare e rafforzare il senso della comunità e la costruzione di un'identità culturale relativa ai territori che sono in esso compresi. Affinché un distretto riesca ad operare efficacemente su un territorio è necessario che i meccanismi di gestione siano orientati alla creazione di un vero e proprio valore aggiunto per il territorio, creando consapevolezza ed identificazione forte degli attori con le risorse del territorio stesso (*Figura 8*).



*Figura 8 - Costruzione del distretto commerciale a partire dall'identità locale (Savoja, 2008)*

A seconda della modalità con cui gli attori costruiscono il distretto, questo può assumere o il minimo ruolo di “semplice destinazione” definendo in questo modo un’entità topografica ed amministrativa oppure un “valore aggiunto” diventando un elemento fondante del senso di appartenenza locale in cui gli attori si riconoscono e forniscono al territorio un’identità in grado di differenziarlo da tutti gli altri, compresi quelli che hanno le stesse caratteristiche.

Decisivo è quindi il ruolo degli attori che agiscono sul territorio: il successo dei progetti di sviluppo locale infatti è determinato dal livello di accettazione e dal grado di coinvolgimento della comunità locale che dovrebbe essere interessata alla partecipazione spinta da meccanismi di forme democratiche nelle quali soggetti liberi ed eguali partecipano all’esame di una questione e, attraverso il confronto, giungono a scelte che riflettono il bene collettivo.

Naturalmente tale processo deve essere sostenuto da un sistema di regole territoriali, di schemi normativi e di modelli gestionali di funzionamento condivisi. Una possibile futura implementazione del modello dovrebbe cercare di coinvolgere attivamente anche i residenti in qualità di produttori/consumatori. Una loro partecipazione attiva li trasformerebbe nei primi, e più convinti, fruitori di ciò che loro stessi hanno contribuito a creare. In questo modo l'esperienza del distretto commerciale assumerebbe un peso ed un significato ancor più rilevante in quanto, oltre a rappresentare uno strumento capace di rendere più attraente l'offerta aumentando l'efficacia del sistema economico locale, potrebbe anche aumentare la propensione alla cooperazione degli attori locali elevando le loro competenze utili alla creazione di beni pubblici e quindi di benessere collettivo.

Alla luce di queste considerazioni possiamo infine sintetizzare in una matrice potenzialità/criticità gli effetti diretti ed indiretti che vengono generati sul territorio (Figura 9).

		<b>Potenzialità</b>	<b>Effetti</b>	
			<i>diretti</i>	<i>indiretti</i>
<i>Politiche</i>	rafforzamento del <i>modello di rete</i>	processo di competizione dei territori	miglioramento dell'offerta commerciale	
			mix commercio locale e grandi insediamenti	
	creazione dell' <i>identità culturale</i>	creazione di capitale sociale	rafforzamento delle caratteristiche di specificità del territorio	
	sviluppo di <i>marketing territoriale</i>	miglioramento dell'ambiente urbano	approccio cooperativo degli attori	
	<i>qualificazione</i> urbana	miglioramento dell'ambiente urbano	miglioramento dell'immagine dell'area	
<i>Gestione</i>	<i>cooperazione</i> intercomunale	rafforzamento del modello di rete	attrazione di risorse mobili	
<i>Attori</i>	volontarietà	eliminazione <i>free riders</i>	sviluppo di marketing territoriale	
		partnership e modelli gestionali efficaci		

		<b>Criticità</b>	<b>Effetti</b>	
			<i>diretti</i>	<i>indiretti</i>
<i>Politiche</i>	presenza <i>Regione</i>	possibile potere coercitivo	inefficacia sul territorio	
<i>Gestione</i>	forme di <i>finanziamento</i>	fallimento dell'operazione	inefficacia sul territorio	
<i>Attori</i>	assenza <i>residenti</i>	Fallimento cooperazione	inefficacia sul territorio	

Figura 9 - Potenzialità e criticità dei distretti commerciali

Le potenzialità auspiccate dal distretto del commercio coinvolgono ampiamente le politiche di progettualità sia a livello istituzionale sia per quanto riguarda le pratiche di sviluppo territoriale. Questa matrice metta in evidenza come urbanistica e commercio – e vale a dire il territorio e le attività di scambio - siano notevolmente intrecciate tra loro. Per esempio la facilità del distretto di implementare e rafforzare il modello di rete piemontese si traduce come effetto diretto nel processo di competizione dei territori ma anche come effetto indiretto nel miglioramento dell'offerta commerciale che viene veicolata dalla realizzazione di progetti unitari con grandi superfici commerciali.

Le criticità del modello invece si concentrano essenzialmente sul ruolo che la Regione e i residenti dovrebbero avere all'interno del distretto: un'eventuale implementazione del modello potrebbe auspicare il diretto coinvolgimento dei residenti come diretti interessati ai processi in atto, mentre per la Regione potrebbe configurarsi un ruolo *superpartes* di ascolto e di indirizzo contrariamente alla situazione attuale di finanziatore.

Le due famiglie di distretto rintracciate infine costituiscono un primo spunto per avviare una riflessione sugli indirizzi futuri di programmazione e per il governo del territorio che la regione intenderà promuovere.

In questa prospettiva, un altro elemento che è opportuno segnalare è quanto emerge in termini di progettualità locale in atto. Va qui precisato che la ricerca ha trattato con un approccio analitico di tipo indiretto (quali-quantitativo) tale aspetto, attraverso l'assunzione del criterio tipo di integrazione che in particolare ha riguardato una raccolta preliminare di un insieme di informazioni relative alle iniziative locali in atto nei territori distrettuali, ai programmi strategici elaborati, alla creazione del *brand* e del sito internet dedicato.

Come da normativa regionale, gli elementi di adesione volontaria al modello "distretto" e di coinvolgimento attivo da parte degli attori locali risulta essere costitutivo per la creazione e la funzionalità di un distretto commerciale che, nell'approccio piemontese, è connotato da una forte componente relazionale di tipo territoriale intesa come risorsa unica e intrinseca di ciascuna area che deve essere messa in valore dagli attori locali.

Va qui però anche detto che per quanto concerne l'avvio di azioni volte a promuovere il *marketing* del territorio distrettuale, alcuni distretti risultano positivamente attivi (si vedano ad esempio Cuneo con il *Piano strategico del distretto* e Novi Ligure con eventi e azioni intercomunali per il rilancio dei territori), mentre altri risultano carenti di iniziative legate sia alla promozione del commercio che all'integrazione di quest'ultimo con altre attività terziarie (come nei casi di Ivrea e di Vercelli).

Il caso di Alba-Bra si presenta invece come un esempio unico nel panorama piemontese in quanto, pur non avendo una forte progettualità istituzionale in termini di piani e programmi, è coadiuvato dalla forza delle caratteristiche territoriali e dal condiviso senso di appartenenza e adesione alle iniziative degli attori locali.

In sintesi, la forma distrettuale come pratica di gestione delle aree “commercialmente attive” risulta essere un’ottima politica per lo sviluppo territoriale poiché sembra giocare un ruolo cruciale nella messa in rete tra risorse relazionali diverse. Proprio per questo motivo un’area commerciale si configura come distretto quando sono presenti tre caratteristiche:

- ✓ una *forte territorialità*, intesa non solo come vicina localizzazione, ma come bacino di risorse relazionali per il soggetto operante nel distretto che può in questo modo collegare la sua iniziativa con il sistema complessivo della produzione e degli scambi presenti nell’area;
- ✓ una *popolazione di imprese*, di dimensioni ridotte correlate da un tipo di organizzazione orizzontale in settori e legata alle altre da una forte concorrenza e da poca conoscenza biunivoca;
- ✓ una *comunità di persone*, in continuo e forte scambio di informazioni all’interno del distretto tra cui esistono delle relazioni di reciprocità e di fiducia.

## Bibliografia

- Briffault R. (1999), A government for our time: Business Improvement District and urban governance, *Columbia Law Review*, 99, 2: 365-477.
- Boeri S., Lanzani A., Marini E. (1993), *Il territorio che cambia. Ambienti, paesaggi e immagini della regione milanese*, Segesta, Milano.
- Bottini F. (2005), *I nuovi territori del commercio: società locale, grande distribuzione, urbanistica*, Alinea Editrice, Firenze.
- Brunetta G. (2006), “Valorizzare e territorializzare gli effetti degli insediamenti commerciali”, in Archivio Osvaldo Piacentini (a cura di), *I luoghi del commercio*, Centro Studi Baltaro, Vercelli, 8 luglio, pp. 69-77.
- Brunetta G. (2007), Geografia delle localizzazioni commerciali e sistemi di regolazione e valutazione in Piemonte, *Ciudades*, 10: 97-107.
- Brunetta G. (2008), *Valutazione integrata territoriale degli insediamenti commerciali: metodologia e sperimentazione in Piemonte*, Alinea, Firenze.
- Brunetta G., Morandi C. (eds.) (2009), *Polarità commerciali e trasformazioni territoriali. Un approccio interregionale*, Alinea, Firenze.
- Brunetta G. (eds.) (2011), *Classificazione e interpretazione di sistemi territoriali d’offerta commerciale in Piemonte. Un approfondimento nei territori dei distretti commerciali*”, Diter Politecnico di Torino – Direzione commercio Regione Piemonte, Torino, febbraio.
- Caldarice O. (2009), I distretti del commercio come leva della rigenerazione urbana. Analisi del quadro teorico internazionale ed elaborazione di un modello applicativo per la Regione Piemonte, Tesi di Laurea Magistrale, Prima Facoltà Architettura, Politecnico di Torino.
- Caldarice O. (2011), I distretti commerciali, In Brunetta G. (eds.), *Classificazione e interpretazione di sistemi territoriali d’offerta commerciale in Piemonte. Un approfondimento nei territori dei distretti commerciali*, Diter Politecnico di Torino – Direzione commercio Regione Piemonte, Torino, febbraio. 19-36.
- Ciciotti E. (1993), *Competitività e territorio*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- De Las Rivas J. L., Morandi C. (2007), Generadores de nueva urbanidad: los espacios comerciales, *Ciudades*, 10: 19-23.
- Delle Grottaglie E. (2009), Il monitoraggio dei luoghi del commercio in Piemonte: la costruzione dell’atlante a supporto di trasformazioni territoriali integrate, Tesi di Laurea Magistrale, Prima Facoltà Architettura, Politecnico di Torino.
- Dixon T. (2005), The role of retailing in urban regeneration, *Local Economy*, 20, 2: 168-182.
- Grail J., Dawkins G., (2008) Business Improvement Districts (BIDs) in London, *Local Economy*, 23, 1: 75-79.
- Houstoun L. (1997), *BIDs, business improvement districts*, Washington, DC, Urban Land Institute.

- Hoyt L. (2003), *The business improvement district: an internationally diffused approach to revitalization*, <http://www.cima.de/freedocs/projekte/BID%20Studie%20MIT%20Juni%202003.pdf>
- Lavery K. (1995), Privatization by the back door: The rise of private government in USA, *Public Money and Management*, 15, 4: 49-53.
- Morçöl G., Hoyt L., Meek J., U. Zimmermann (eds.) (2008), *Business Improvement Districts: Research, Theories, and Controversies*, CRC Press, New York.
- Reeve A. (2008), British Town Center Management: Setting the Stage for the BID Model in Europe, In Morçöl G., Hoyt L., Meek J., U. Zimmermann (eds.) *Business Improvement Districts: Research, Theories, and Controversies*, CRC Press, New York. 423-450.
- Ross B., Levine M. (2001), *Urban Politics; Power in metropolitan America*, Itasca, Peacock Publishers.
- Savoja L. (2008), Identità locale, capitale sociale e distretti commerciali, in *Atti del Convegno. Distretti commerciali sperimentali della Regione Piemonte: la realtà novese*. 31-37.
- Segal M. (1998), A new generation of downtown management organizations, *Urban Land*, 4: 22-31.
- Travers T., Weimar J. (1996) *Business improvement districts: New York and London*, The Greater London Group, London School of Economics and Political Science, London.
- Walburn D. (2008), Business Improvement Districts and Local Economic Development, *Local Economy*, 23, 1: 69-70.
- Warnaby G., Alexander A., Medway D. (1998), Town centre management in the UK: A review synthesis and research agenda, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8, 1: 15-31.
- Wrigley N., Coe N., Currah A. (2005), Globalizing Retail: Conceptualizing the Distribution-based Transnational Corporation (TNC), *Progress in Human Geography*, 29, 4: 437-457.
- Zanderighi L. (2004), *Commercio urbano e nuovi strumenti di governance*, Il Sole24Ore, Milano.
- Zanlari A. (2007), Verso un inquadramento dei distretti del commercio e del tempo libero nei criteri di sviluppo delle economie locali, In INDIS, Camera di commercio di Vercelli (eds), *I distretti del commercio e del tempo libero*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna. 31-40.
- Zappi O. (1994), *Modelli organizzativi dei centri commerciali al dettaglio. Alcuni casi italiani*, CERCOMINT, Il Mulino, Bologna.

## **ABSTRACT**

Trade sector has always been characteristic of cities not only in economic. However over the last decade, the dynamics of this urban function has been characterized by a steady reduction in the historical centers of activity in favor of an intense development of new structures located in suburban areas, until the appearance of new structures that flank the integrated large format other functions related to entertainment, leisure, tourism. In this framework, starting from the methodology of analysis and classification of the ongoing processes of settlement in territorial systems offer Piedmont, developed and tested during the research project coordinated for the region, the paper presents a new and unified picture of the dynamics underway in five districts experimental set up (Alba-Bra, Cuneo, Ivrea Novi Ligure and Vercelli), in order to identify strengths and weaknesses in the current scenario of territorial planning and to show the principles and logic of action as a "new tool" of territorial governance .

The contribution presents the criteria and conditions for the Business Districts could become a local level suitable for the creation of policies that pursue the full and effective synergy between sectoral policies and instruments of urban and regional planning, thus contributing to the promotion of an integrated approach to urban regeneration.