

Il centro commerciale naturale per la riqualificazione socio-economica dei centri storici

di Marco Valente

Le città e i Centri Storici sono il cuore della civiltà italiana. Ne costituiscono il nucleo originale, su di esse il nostro Paese ha costruito la sua identità di nazione libera. L'Italia dei Comuni e dei commerci, delle Signorie, delle nuove rotte e delle nuove frontiere è un unicum, che unisce il passato al presente e ci proietta nel futuro. Le civiltà urbane dell'epoca attuale, in Italia come nei più avanzati paesi Europei, pongono esigenze collettive e bisogni sociali da soddisfare attraverso un'organizzazione complessa dei sistemi urbani.

Un'efficace risposta alla crisi vocazionale dei Centri Storici può essere rappresentata dalla nascita e dallo sviluppo dei Centri Commerciali Naturali.

### Il Centro Storico: un fenomeno tutto europeo

Quando pensiamo al concetto di "Centro Storico" tutta una serie di immagini si affolla nella nostra mente, tanto che l'idea di Centro Storico si espande, si dilata a dismisura fino a perdere ogni sua connotazione definitiva. Per dare un senso a questo termine così ampio e ricondurlo ad un'immagine che sia di univoca comprensione, ci viene in aiuto il concetto di "senso urbano", che unisce città e centralità.

Per rendere il concetto più immediatamente comprensibile, e solo in quest'ottica, lo possiamo riportare all'immagine di "luogo centrale".

La difficoltà di definizione e l'attinenza stretta del concetto al contesto in cui è utilizzato risulta immediatamente evidente se proviamo a vedere, in modo estremamente grossolano ma efficace, cosa succede di questo concetto quando ci troviamo al di fuori del "vecchio continente".

Ad esempio negli Stati Uniti non troveremo alcun luogo della città, che corrisponda all'idea di Centro Storico: stereotipato nella nostra cultura.

Eppure anche nelle città americane un centro esiste: in alcuni casi è il "downtown" (città bassa) più o meno degradato, che in realtà assume contenuto concettuale differente da quello attribuitogli in Europa, sia perché logicamente contrapposto al termine "uptown" (città alta) e quindi più vicino al concetto di "bassifondi" che non di "centro", ma anche perché carente di un riferimento comunitario forte, così come inteso in Europa, quale una cattedrale, un palazzo civico o una piazza.

Quindi, il "fenomeno" Centro Storico è solo ed esclusivamente riferibile alle culture del vecchio continente e non può essere esportato o paragonato a nessun altro contesto socio culturale.

### Il centro storico: un sistema complesso

Il dibattito e la legislazione sui centri storici ha ruotato attorno a due concezioni prevalenti: quella "museografica" e quella alternativa di "tutto l'insieme".

La prima concezione, che troviamo rappresentata nella legislazione più lontana nel tempo, posiziona l'intervento di tutela collettiva sul singolo bene, avulso dal contesto in cui si trova, quale realizzazione importante in se e per se come opera d'arte irripetibile.

La seconda, mediata dalla dottrina più recente, trova giuristi ed urbanisti uniti ad affermare che il centro storico non è limitato ad una mera sommatoria di edifici di importanza storico-artistica avulsa dall'insieme del contesto in cui si trova, ma è proprio nelle sue caratteristiche specifiche (il relazionarsi con il complessivo tessuto sociale, la testimonianza di valori di civiltà considerati meritevoli di essere tramandati).

Le diverse concezioni non presentano un taglio netto fra loro, sono invece il frutto di uno sviluppo concettuale continuo, seppure a sbalzi, di evoluzione dei costumi e delle necessità civili.

Tracciare un bilancio dei risultati raggiunti dalla legislazione sui centri storici è di elevata difficoltà, considerata anche l'estrema diversificazione di interpretazione e di utilizzo assegnato nel corso degli anni a queste norme, conseguente ai differenti modelli urbanistici perseguiti.

I giudizi di alcuni "addetti ai lavori" ci prospettano che la legislazione fino ad ora attuata, pur avendo in estrema attenzione la tutela dei beni artistici ed ambientali del Paese, poco si sia applicata ad un'effettiva rivitalizzazione e riuso generalizzato di queste parti urbanistiche, a causa dei vincoli generalizzati che sembrano aver favorito più la speculazione che non la vivibilità e l'utilizzo sociale del territorio urbano.

Proprio per questa sua intrinseca "evanescenza" nella legislazione italiana, sia nazionale che regionale, non esiste una disciplina propria dei Centri Storici: tra l'altro una disciplina unitaria non è nemmeno ipotizzabile, per la varietà di problemi che essi presentano (abbandono, degrado, traffico, inquinamento, terziarizzazione).

Appare, tuttavia, ormai chiaro come la tutela e la riqualificazione urbana del Centro Storico non possa più essere perseguita attraverso il famigerato "risanamento conservativo", che in maniera indifferenziata vincola l'intero Centro Storico.

Il Centro Storico non solo non è un museo, ma non è neppure il luogo in cui sia possibile il miracolo di far continuare attività culturali ed economiche che si sono estinte: è assurdo pensare che attività economiche tradizionali possano sopravvivere solo perché imposte da una legge o da un atto amministrativo.

Il Centro Storico non è solo una città di pietra, ma, anche una città delle relazioni e dell'uomo: qualcosa di vivo che dobbiamo continuare a far vivere.

### **Dalla programmazione generale alla progettazione "condivisa"**

Tale obiettivo potrà essere raggiunto solo se si riuscirà a superare le tante programmazioni settoriali e parziali (il piano del traffico, il piano dei trasporti, la pianificazione urbanistico-edilizia, quella ambientale ...) con una programmazione unitaria e condivisa, mirata al coordinato raggiungimento del fine chiaramente individuato: far vivere il Centro Storico.

In questa prospettiva, nella definizione di un unitario piano di marketing urbano per la rivitalizzazione del Centro Storico debbono essere necessariamente coinvolte tutte le attività operanti nel centro: le memorie storiche, l'assetto urbanistico, la residenza, le imprese artigiane e terziarie, quelle di divertimento e di svago.

Nel nostro Paese la programmazione è stata sempre al centro dell'attenzione del legislatore e nell'arco di mezzo secolo si sono attuati diversi tentativi in tal senso: si è iniziato con la "programmazione generale", si è passati alla cosiddetta

“programmazione per obiettivi o per progetti”, si è puntato sulla “programmazione settoriale”.

Se si ricercano i motivi per i quali la programmazione ha trovato tanti ostacoli, le risposte non sono e non possono essere semplici né sicure.

Si è osservato, comunque, che le difficoltà si riscontrano tanto a livello della determinazione degli obiettivi, che spesso risultano incoerenti e la cui individuazione richiede tempi lunghissimi, quanto a livello dello svolgimento delle attività necessarie, nelle quali si manifestano gravissime inefficienze, dovute alla settorializzazione organizzativa e funzionale della Pubblica Amministrazione.

La possibile soluzione dei problemi di un’organizzazione statale, basata sul principio di “unità giuridica ed economica” e fondata sulle “autonomie territoriali”, sembrerebbe stare razionalmente proprio nell’adozione di un sistema di programmazione nel quale si determinano a livello nazionale, sia pure con il concorso delle regioni e degli altri enti autonomi, gli obiettivi più importanti e si attribuisce invece agli enti autonomi la responsabilità di specificare tali obiettivi e di disciplinare nei dettagli le azioni attuative nei loro territori.

Proprio in questo “effervescente” scenario, la recente riforma del commercio ha con grande attenzione valorizzato dal punto di vista legislativo la risorsa Centro Storico.

Uno degli elementi qualificanti la riforma del commercio risiede nel riconoscimento dell’esistenza, nel nostro Paese e nelle nostre città, di realtà economiche, commerciali e sociali piuttosto eterogenee, realtà che richiedono norme speciali, atte a tutelare e valorizzare le singole peculiarità locali.

La citata riforma fissa alcune direttrici d’intervento:

- Salvaguardare e riqualificare il tessuto urbano e storico-ambientale, attraverso i seguenti fattori: traffico e inquinamento, mobilità, valorizzazione della funzione commerciale, artigianale e turistica, ricostituzione di un ambiente idoneo, compatibile e sostenibile allo sviluppo competitivo nei settori commerciale, artigianale e turistico;
- Favorire gli insediamenti commerciali destinati al recupero delle piccole e medie imprese già operanti sul territorio interessato, anche al fine di salvaguardare i livelli occupazionali reali;
- Valorizzare le funzioni economiche al fine della riqualificazione del tessuto urbano, in particolare per quanto riguarda la rigenerazione di un ambiente idoneo allo sviluppo del commercio.

Riteniamo che si possa operare su tale realtà con una collaborazione, a livello di scelte e di programmazione, tra le amministrazioni locali e gli altri attori del nuovo sviluppo locale, al fine di evitare che anche i Centri Storici vedano svanire la propria identità culturale e mercantile, trasformandosi in contenitori senza contenuti, ai quali nessun progetto di arredo urbano o di scenografia architettonica potrà mai conservare le proprie peculiari qualità.

L’ipotesi di negoziazione e cooperazione tra i soggetti, oggi, sembra in questo senso acquistare un diverso significato, rispetto alla pratica per progetti degli anni ‘80. Essa si lega a una diversa concezione del ruolo degli attori all’interno del campo urbano e dei processi di piano: la ricomposizione del ruolo del potere pubblico, legato al cambiamento dei modi di produzione della città, spinge a riconsiderare il rapporto tra attori pubblici e privati e a ricomprendere tutti i soggetti (potenziali attori del campo urbano) in un processo di scambio e apprendimento reciproco.

Resta aperta, anche nei contributi della letteratura, la discussione sulle esplicite condizioni di tale scambio e la sperimentazione di adeguati strumenti ed orizzonti tecnico-politici per le forme di negoziazione e di cooperazione attivate. Si ripropone, cioè, la necessità di elaborare strategie aperte e flessibili capaci non solo di dare un senso prospettico alle singole pratiche urbanistiche, ma anche di esplicitare e di comunicare i valori e il significato delle azioni, per produrre “beni comuni” per la città e per risignificare il ruolo e lo “spazio” del pubblico.

Il mezzo per poter ottenere l’obiettivo della rivitalizzazione del Centro Storico è quello di considerare come vincente il circolo virtuoso cultura - turismo - commercio - artigianato artistico - agricoltura di qualità - occupazione - cultura, secondo questa logica: la Cultura attira il Turismo, il Turismo fa prosperare il Commercio, l’Artigianato artistico, l’Agricoltura di Qualità; con una forte ricaduta occupazionale, che crea Ricchezza e di nuovo Cultura.

Insomma, la rivitalizzazione e riqualificazione del Centro storico non può non tener conto del valore sociale della presenza delle piccole e medie imprese (commerciali, turistiche, artigianali, dei servizi ...) nei Centri Storici: il servizio diffuso e di qualità che le nostre imprese forniscono al consumatore e il contributo che danno alla qualità della vita e alla sicurezza delle città. In altre parole le PMI sono il cuore pulsante delle città, e basta guardare le città europee dove sono avvenuti fenomeni di desertificazione per rendersi conto dei rischi che corriamo.

### **Il commercio: possibile volano di riqualificazione socio-economica dei Centri Storici**

Il commercio svolge un ruolo fondamentale nella nostra vita quotidiana: la condiziona e condiziona le stesse funzioni delle città, i comportamenti singoli e collettivi e riveste un’indubbia forza equilibratrice di tutta la vita sociale delle città e dei centri minori.

La viabilità, i trasporti, le relazioni sociali, gli orari e i servizi sono tutti condizionati ed interdipendenti dalle realtà commerciali locali.

Il commercio crea interesse, vivacità, favorisce l’aggregazione, qualifica i contesti urbani, è volano e moltiplicatore per l’incontro e lo svago pur rispondendo ad una precisa esigenza primaria.

Negli ultimi anni la rete distributiva si è modificata sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo.

Le diverse abitudini di acquisto indotte dal mutare delle abitudini di vita, hanno influito sulle caratteristiche strutturali della rete e sulle tecniche di vendita, determinando esigenze di riorganizzazione dell’impresa commerciale per l’esercizio dell’attività con prodotti diversi, su spazi più ampi, in sedi diverse con orari di vendita più consoni ai tempi di acquisto dei consumatori.

Vi è stato un progressivo ed inarrestabile spostamento dell’asse commerciale sia dal punto di vista geografico, dal centro alla periferia, che tipologico, dalla piccola alla grande superficie di vendita.

Le nostre città, si stanno man mano trasformando e la crisi dei Centri Storici e del piccolo dettaglio si è fatta sempre più consistente, quasi irreversibile e così rischia di spezzarsi lo stretto e storicamente consolidato legame fra commercio e struttura urbana.

Il Decreto Bersani, di fronte all’inadeguatezza dei piani commerciali previsti dalla normativa precedente, ha ritenuto che la programmazione della funzione distributiva dovesse avvenire attraverso una considerazione più attenta dello sviluppo urbanistico dei Comuni e delle destinazioni d’uso previste dagli strumenti urbanistici.

Da quanto detto è evidente, pertanto, il compito di programmazione dei Comuni che si concretizza nella necessità di adottare, o perlomeno di adeguare, i propri strumenti urbanistici.

Questa nuova evoluzione urbanistica deve, tuttavia, conservare inalterati i Centri Storici ove le tradizioni e la storia hanno creato un'immagine riconoscibile ed universalmente apprezzata; l'espansione degli abitati e le proposte di nuove aggregazioni commerciali possono anche creare una divaricazione nell'assetto produttivo: comunque deve essere garantito un equilibrio per gli interessi, le domande e le attività che gravano sui nuclei storici limitati spazialmente, ma ad alto contenuto simbolico.

La vera svolta determinata dal Decreto Bersani risiede in una precisa scelta di politica urbanistica: la pianificazione commerciale deve essere assunta quale parte integrante della strumentazione urbanistica.

La stretta connessione tra qualità del commercio e qualità urbana, emergente dalle nuove disposizioni, evidenzia come la funzione commerciale, integrata alle altre funzioni terziarie, assuma un ruolo sempre più importante per la definizione degli standard urbanistici e, più in generale, nell'ambito della pianificazione urbanistica.

La necessità di un'analisi particolareggiata del commercio presente nelle aree esterne al Centro Storico, deriva dall'esigenza di conoscere i punti eccellenti nei quali indirizzare ed organizzare il sistema distributivo periferico.

Le aree periferiche risentono, in effetti, in misura considerevole delle modificazioni che il modello di sviluppo territoriale sta provocando nel commercio delle città.

La polifunzionalità è alla base del nuovo assetto del territorio ed il nuovo modello emergente, denominato "policentrico", comporta l'articolazione delle funzioni urbane secondo una rete composta da diversi punti di forza.

Se il protagonista principale del processo di riqualificazione di un centro cittadino è il Comune, il secondo gruppo di attori è ravvisabile proprio negli operatori o, ancor meglio, nei consorzi costituiti dagli imprenditori operanti nelle aree di progetto.

### **Valorizzare e promuovere: le due regole auree**

La valorizzazione e la promozione del Centro Storico rappresentano un punto nevralgico in un più ampio processo di rivitalizzazione della vita sociale cittadina.

La necessità sempre più evidente di una pianificazione strategica e di un orientamento al mercato è molto chiara. Tutta la letteratura recente, relativa alla competitività e al marketing della città, è basata sul concetto di area urbana come business enterprise. L'area urbana viene considerata un'entità che ha prodotti propri da vendere su mercati diversi a clienti specifici.

Secondo tale letteratura, considerare la città un'entità puramente economica può far sorgere dei dubbi, poiché la città ha una struttura e un'organizzazione molto più complessa rispetto a una società e il suo obiettivo finale deve essere quello di soddisfare le esigenze dei suoi abitanti piuttosto che conseguire profitto.

La gestione della città e il processo di sviluppo, o esecuzione, coordinamento e valutazione delle strategie integrative (con l'aiuto di altri attori urbani importanti e tenendo conto degli obiettivi del settore privato, degli interessi del settore pubblico e delle politiche statali) mirano a identificare, creare e utilizzare al meglio il potenziale di sviluppo economico.

La funzione della gestione urbana, che guida lo sviluppo economico della città e della regione urbana, può essere realizzata con un determinato numero di strumenti (collegati fra loro).

La gestione urbana utilizza le funzioni manageriali della pianificazione, implementazione e valutazione. Tuttavia, al fine di queste tre funzioni, è richiesta la conoscenza dei processi spaziali, economici, sociali e amministrativi del contesto territoriale di riferimento.

Il marketing della città è analisi, pianificazione, implementazione di programmi che mirano a creare, costruire, mantenere rapporti e scambi vantaggiosi con i mercati relativi al fine di raggiungere obiettivi organizzativi. Il marketing urbano è un processo che riguarda l'offerta di prodotti urbani, che interessano segmenti di mercato specifici, come le imprese e i visitatori.

Il Centro Storico si riscopre sistema complesso, dove la complessità si coglie nell'essere calato in una dimensione duplice: da una parte il Centro Storico è soggetto attivo, centro di imputazione di interessi; dall'altra diventa oggetto dell'attenzione, o domanda, di attori sul mercato.

Si tratta, in prima analisi, di intravedere tutte le possibili coniugazioni del “bene Centro Storico”, non perdendo di vista il sistema di forze (economiche, politiche, sociali) che operano su di esso.

La dialettica luogo/non luogo, al di là del suo apparente risvolto retorico, pone di fronte a problematiche che inducono a operare scelte strategiche: non è più consentito, infatti, rimanere in un mercato, in un ambiente o nicchia, senza avere una strategia di permanenza, senza essere consapevoli del contesto in cui si opera e degli strumenti da utilizzare per reagire in modo positivo ed efficace.

In questa prospettiva, nella definizione di un unitario piano di marketing urbano per la rivitalizzazione del Centro Storico debbono essere necessariamente coinvolte tutte le attività operanti nel centro: le memorie storiche, l'assetto urbanistico, la residenza, le imprese artigiane e terziarie, quelle di divertimento e di svago.

I contesti storici si debbono intendere sia come testimonianza di valori irripetibili, che occorre conservare, sia come parte di una struttura urbana che cambia e cresce nel tempo.

Possono, dunque, essere visualizzati come dimensione "archeologica", ma anche come momento di attualità presente con cui intessono una trama fitta di relazioni. E' necessario, quindi, scartare ogni tentazione o tendenza che continui a farci ragionare nella logica dei "monumenti isolati", anche quando questi si raggruppano in zone di valore patrimoniale.

Si debbono, insomma, assumere, i contesti storici, come immobili o insieme di immobili, senza che sia ostacolata la percezione delle loro correlazioni con un tutto.

L'idea di conservazione deve, in conseguenza, sottintendere una concezione del restauro come recupero dell'opera d'arte o del documento storico, sia come cultura della costruzione sia in quanto "motore" dialettico della permanenza e del cambiamento delle città.

In questo ambito, il marketing gioca un ruolo di prim'ordine nelle politiche di sviluppo locale, molto più della tecnologia, in quanto la tecnologia è un fatto di costi, laddove il marketing è un fatto di idee.

Le azioni di promozione e valorizzazione del Centro Storico devono tendere a far incontrare due esigenze fondamentali: da una parte i bisogni delle imprese, attente a

cogliere i vantaggi che il territorio può offrire e, dall'altra, quelle del territorio interessato ad attirare nuovi investimenti.

In questi anni le città, pur a fronte di una generale contrazione della spinta all'espansione, si sono confermate il luogo privilegiato dello sviluppo economico nonché culturale e dell'innovazione ed hanno visto aumentare le loro reti relazionali con le altre realtà urbane e territoriali, in un panorama caratterizzato da una crescente concorrenzialità.

In un contesto in cui alla città nel suo complesso vengono attribuiti requisiti di competitività, appare sempre più diffuso il ricorso a tecniche di marketing urbano inteso non solo come promozione del prodotto-città all'esterno, ma anche come maggiore attenzione ai clienti del prodotto siano essi i cittadini e le imprese del territorio o gli investitori esterni ed i potenziali visitatori.

Un piano di marketing della città è indispensabile per la sua promozione all'esterno, per una migliore conoscenza da parte dei suoi cittadini, per la promozione turistica e per la promozione nei confronti di investitori produttivi.

Costruire il piano di marketing impone di coordinare le scelte dell'Amministrazione locale nel campo della regolazione delle attività economiche, per avere una città dinamica con una miglior qualità della vita: verde urbano, sicurezza, trasporti pubblici, cultura, organizzazione del traffico, negozi, pulizia della città, segnaletica, orari delle attività e dei servizi ... saranno interventi che dovranno avere un'impostazione unitaria.

Per la sua concreta predisposizione si deve prevedere la messa a punto di un progetto che, sotto una regia pubblica in grado di garantire il perseguimento di interessi istituzionali, favorisca un'adesione plurale da parte di soggetti che, a diverso titolo, possono risultare protagonisti e beneficiari delle azioni e degli investimenti che l'intervento si propone di avviare sul sistema città nel suo complesso.

### **Centro Commerciale Naturale: un possibile strumento di riqualificazione dei Centri Storici**

In questo complesso scenario, si inserisce a pieno titolo lo “strumento operativo” del cosiddetto Centro Commerciale Naturale: il centro cittadino come un Centro Commerciale Naturale, dove ogni esercizio lavora nella più completa autonomia, ma con l'ausilio di una figura che si occupa di studiare le soluzioni che valorizzino le singole attività.

Il modello ideale cui è pervenuta la ricerca di innovazioni organizzative nel settore commerciale è quella del centro commerciale. Sviluppata a partire dagli anni ottanta, l'idea del centro commerciale consiste nella localizzazione in zone non centrali della città di attività commerciali integrate, che si configura spesso come un polo di attrazione, costituito da una grande organizzazione nel settore alimentare intorno al quale si aggregano un certo numero di piccole imprese. In questo senso il centro commerciale ha contribuito a creare anche un luogo di socializzazione e di consumo, che si è posto, troppo spesso, in alternativa al centro della città, anche perché agisce su modalità spaziali e logistiche attraenti per i consumatori.

La grande distribuzione collocata in genere a ridosso o in prossimità delle città, si accompagna ad una modalità di acquisto che richiede l'uso dell'auto. Lo sviluppo delle grandi superfici di vendita, però, non può rappresentare l'unica strada in grado di aumentare l'efficienza del settore; gli esercizi di vicinato, infatti, hanno un intrinseco ed

autonomo fattore di modernità, che deve essere maggiormente ed opportunamente valorizzato.

Il commercio nei Centri Storici, deve essere valorizzato e riqualificato, ponendo le condizioni strutturali affinché possa efficacemente svolgere la sua fondamentale funzione di elemento di rivitalizzazione e riqualificazione.

I centri cittadini, che rappresentano di gran lunga il più antico esempio di Centro Commerciale Naturale, ed anche il più grande, per il numero di imprese e di occupati che ne sono coinvolti, hanno estremo bisogno di azioni di sostegno e sviluppo.

L'approccio che deve essere adottato è quello di favorire e valorizzare le aggregazioni imprenditoriali, consentendo alle piccole imprese, che operano in ambiti territoriali omogenei, di offrire quei servizi e quelle opportunità che caratterizzano la moderna offerta commerciale.

Devono essere privilegiate le azioni di sviluppo tese a qualificare il territorio e che vedano come parte attiva e propulsiva le imprese e gli attori pubblici, attraverso piani particolareggiati e specifici interventi.

La piccola impresa commerciale conserva un primato di efficienza in termini di spazio utilizzato, che spesso rappresenta, dal punto di vista della collettività e, quindi del singolo cittadino, un costo/opportunità non secondario per i possibili usi alternativi dello spazio urbano (residenziali, produttivi, ricreativi e così via).

I Centri Storici, però, per divenire appieno Centri Commerciali Naturali e per competere con i "centri commerciali integrati", hanno bisogno di un livello di integrazione ed organizzazione molto più accentuato, con progetti, società di gestione e regole definite tra le imprese che vi partecipano e devono soprattutto puntare ad una "gestione coordinata" dei centri urbani tra tutti gli attori pubblici e privati che in essi hanno un ruolo.

Le più importanti esperienze in tal senso si ritrovano all'estero e sono modelli che potrebbero essere, opportunamente adattati, mutuati e reinterpretati. Uno dei più significativi ed innovativi è quello del "Town Centre Manager", introdotto con successo nel Gennaio del 1997 a Charleroi (Belgio), con il compito di sviluppare il partenariato pubblico-privato e di avviare azioni di miglioramento dell'immagine cittadina.

Nel 1998 questo processo è stato ulteriormente strutturato e formalizzato, con la costituzione dell'associazione Charleroi CentreVille, che per scopo sociale ha la dinamizzazione del centro-città in tutte le sue funzioni, mediante azioni di gestione, promozione e animazione basate su un partenariato attivo e paritario tra i differenti attori della città.

In tale direzione si pone l'intensa attività di promozione del modello organizzativo implementato dai Centri Commerciali Naturali: aggregazioni di piccoli operatori commerciali ubicati in aree omogenee dei Centri Storici delle città che, mediante opportune forme societarie (consorzi, associazioni e/o cooperative), si pongono quali interlocutori privilegiati per l'adozione di politiche di sviluppo comuni.

I Centri Commerciali Naturali rappresentano un'efficace risposta alla crisi vocazionale dei Centri Storici: non solo dal punto di vista della competitività mercantile, ma soprattutto per la loro capacità di salvaguardare e valorizzare gli spazi urbanistici di socializzazione, di vivibilità, di equilibrio socio-ambientale, attraverso il rafforzamento delle potenzialità commerciali.

Il Centro Storico, nella maggior parte dei casi, si caratterizza, infatti, come vero e proprio Centro Commerciale Naturale, in grado, se organizzato e messo a sistema, non solo di far progredire le imprese commerciali di minori dimensioni e di offrire alla

clientela beni e servizi di qualità, ma anche e soprattutto di salvaguardare l'identità storico-culturale delle città.

Tale risultato tuttavia non può prodursi da solo. E' necessario, infatti, sviluppare un'adeguata progettualità ed attivare un efficace coordinamento con i poteri pubblici e con le forze economiche-sociali interessate.

Solo mediante uno sforzo congiunto è possibile conseguire gli obiettivi di rilancio, sviluppo e riorganizzazione del tessuto commerciale urbano. Occorre, però, governare questo processo per esaltare e sostenere la funzione sociale ed aggregante degli esercizi commerciali, che nel Centro Storico assumono una valenza fondamentale.

Si tratta di agire in campi diversi: dall'adozione di specifiche tecnologie informatiche allo sviluppo dell'associazionismo; dalla elaborazione di appositi strumenti normativi di salvaguardia alla identificazione di agevolazioni fiscali e tributarie; dall'elaborazione di apposite strategie progettuali allo scambio delle migliori pratiche.

Il piccolo commercio al dettaglio è senza dubbio, tra le attività economiche del settore terziario, quello che maggiormente sconta l'attuazione di politiche individualistiche di sviluppo. Negli ultimi anni si è potuta riscontrare, però, una variazione di tendenza, che si è concretizzata nella proliferazione di iniziative di associazionismo economico più o meno strutturate, anche nel settore del commercio al dettaglio.

In molte città italiane ci si può facilmente "imbatte" in associazioni "di via" o "di strada" nei principali quartieri ad elevata densità di esercizi commerciali. La nascita di un Centro Commerciale Naturale, però, rappresenta un'ulteriore evoluzione di tale fenomeno aggregativo, in quanto si tende, mediante tali innovative forme di associazionismo, a dotare l'aggregazione di una sua autonoma struttura organizzativa, che possa candidarsi a divenire l'interlocutore unico per la implementazione di un'efficace politica di sviluppo.

Il vero volano dello sviluppo in tale forma di aggregazione commerciale è rappresentato dal gruppo di coordinamento che si occupa della gestione del Centro Commerciale Naturale: gestione che deve essere improntata a logiche unitarie, come se l'insieme delle PMI commerciali costituissero una realtà unica, variegata nelle sue manifestazioni, in grado di porsi in maniera unitaria nei confronti dell'esterno.

La logica che guida tale modello consiste nel mutuare le dinamiche gestionali proprie dei centri commerciali integrati.

I vantaggi del superamento di una logica individualistica da parte delle PMI commerciali determina l'innescare di un virtuoso processo di sviluppo, che può permettere il raggiungimento, mediante l'implementazione di attività comuni, di importanti obiettivi strategici:

- il recupero di risorse emarginate e/o sottoutilizzate;
- l'integrazione fra il territorio urbano e la coesione sociale dei residenti;
- il coordinamento delle azioni dei diversi livelli istituzionali e le sinergie fra gli attori pubblici e privati.