



Centri Integrati di Via

Un'esperienza unica da condividere e replicare

Maurizio Caviglia
Segretario Generale
Camera di Commercio di Genova



INDIS
Istituto Nazionale
Distribuzione e Servizi

Unioncamere



Camera di Commercio
Genova



Centri Integrati di Via

Un'esperienza unica da condividere e replicare

Maurizio Caviglia
Segretario Generale
Camera di Commercio di Genova

Questo Quaderno è dedicato a tutti coloro che dal 1987 al 2015 mi hanno accompagnato in questo lungo, entusiasmante percorso, che ha dato grandi risultati e soddisfazioni. Con le tante persone coinvolte è nato un rapporto di amicizia che ha reso più produttive migliaia di ore di lavoro. Un lavoro di squadra che coinvolge mille dirigenti di CIV che, sono certo, tra dieci anni saranno almeno il doppio.

Maurizio Caviglia

Il presente e-book rappresenta il primo numero di una collana che CLP (Centro ligure per la Produttività) ha deciso di iniziare per affrontare e raccontare tematiche con i preziosi contributi di Patrizia De Luise (Presidente Centro ligure per la Produttività CLP), del dott. Giorgio Murtula (CLP), Mario Margini (Assessore regionale attività produttive e formazione - Regione Liguria 1998-2000), Paolo Odone (Presidente Ascom-Confcommercio di Genova e Presidente CCIAA di Genova), Giacomo Gatti (Assessore regionale allo sviluppo economico - Regione Liguria 2000-2005), Renzo Guccinelli (Assessore allo sviluppo economico - Regione Liguria 2005-2015) e Edoardo Rixi (Assessore allo sviluppo economico - Regione Liguria) ai quali vanno i ringraziamenti da parte dell'Istituto.

Si ringrazia anche Serenella Milla che ha contribuito all'elaborazione dell'articolo, pubblicato integralmente in questo volume, redatto per la Rivista "Disciplina del commercio e dei servizi", n. 1, 2014.

Ringraziamento al dott. Claudio Gagliardi (Segretario Generale Unioncamere Nazionale) che ha apprezzato questo lavoro e al dott. Andrea Zanlari (Presidente Indis Unioncamere) e al dott. Amedeo del Principe, che hanno stampato un Quaderno Indis con questo materiale, per il quale la dott.ssa Emanuela Caneponi ha contribuito con un importante lavoro nella revisione e impostazione editoriale.

Finito di stampare nel mese di settembre 2015 dalla Eurolit Srl - Roma

Indice

Premessa	5
Prefazione	7
Il trend internazionale	8
Il contesto normativo	9
Il contesto economico	13
L'analisi SWOT del sistema distributivo	17
La localizzazione delle Grandi Strutture di Vendita	19
Il ruolo della Regione Liguria nella nascita dei CIV (Centri Integrati di Via)	20
Mario Margini (<i>intervento di</i>)	21
Il ruolo delle Associazioni di Categoria	23
Cos'è un Centro Integrato di Via (CIV)	26
Paolo Odone (<i>intervento di</i>)	29
La leva finanziaria	32
Il Documento Unico di Programmazione (DOCUP) Obiettivo 2 FESR 97/99	32
Radiografia di un CIV	34
La costituzione di un CIV	34
La prima generazione	36
Fattori di successo dei CIV	37
L'attività di marketing dei CIV	40
I punti di debolezza dei CIV	41
I rapporti fra CIV ed Associazioni di Categoria	42
I "Free Riders"	42

Le prime esperienze	44
- Consorzio “CIVediamo a Rapallo”	44
- Consorzio “Operatori Sestri Ponente”	47
- Consorzio “Mille Passi a Certosa”	48
La seconda generazione	50
I CIV di seconda generazione	51
Giacomo Gatti (<i>intervento di</i>)	53
Esempi di CIV di seconda generazione	55
- Consorzio “Il San Lorenzo”	55
- Consorzio “Piazze e Vie del Corso”	56
- Consorzio “San Vincenzo Centro”	57
La terza generazione	58
Esempio di CIV di terza generazione “CIVediamo al mercato” a Bolzaneto	59
Renzo Guccinelli (<i>intervento di</i>)	61
Edoardo Rixi (<i>intervento di</i>)	66
CIV Patti d’Area e Reti d’impresa: l’innovazione per il commercio e la tutela dei Centri storici*	67
Appendice	77
Statuto del Centro Integrato di Via (<i>facsimile</i>)	77

*M. Caviglia, S.Milia, in *Disciplina commercio e servizi* n. 1/2014, p. 47 e ss.

Premessa

“D’una città non godi le sette o le settantasette meraviglie, ma la risposta che dà a una tua domanda”. Questo il senso di intendere e vivere una città che Italo Calvino ha dato nelle “Città Invisibili”. Uno spazio che è anche un po’ immaginario, quello delle città, ma di cui tutti, indistintamente, facciamo parte.

Negli ultimi decenni questo spazio ha subito delle profonde trasformazioni determinando un sostanziale cambiamento della struttura sociale ed economica dei territori urbani, svuotandoli di molti di quegli elementi che qualificavano l’attrattività di un’area e la competitività delle sue imprese.

Questo è il fenomeno che si è inteso contrastare, sostenendo progetti integrati di rivitalizzazione, innescando nuove dinamiche di trasformazione del tessuto urbano esistente, favorendo lo sviluppo di nuove attitudini nella promozione dello sviluppo urbano, ridisegnando l’immagine stessa delle nostre città.

La Liguria è stata una “pioniera” di questo percorso, soprattutto nell’elaborazione di nuove politiche di intervento, più o meno di settore, ponendo al centro della propria disciplina delle attività commerciali il tema della dimensione urbana dello sviluppo locale e realizzando con lo strumento dei CIV (Centri Integrati di Via) un percorso di integrazione fra le politiche urbanistiche e quelle della distribuzione commerciale, dove i protagonisti stessi dell’innovazione e della modernizzazione sono state le piccole e medie imprese che, ricollocandosi all’interno del tessuto urbano, hanno innalzato, attraverso la leva del commercio, la fruibilità e la qualità di un territorio.

L’altro elemento pionieristico è stato sicuramente quello di aver favorito un’integrazione tra le diverse politiche pubbliche e di concertazione tra enti pubblici, soggetti economici e privati.

La Camera di Commercio di Genova, insieme con la Regione Liguria, ha avuto un ruolo determinante nel dare corpo e dimensione allo strumento dei CIV, assumendo una funzione di “regista” nello sviluppo di azioni imprenditoriali comuni per la valorizzazione del territorio e di sostegno all’animazione economica e di marketing territoriale.

L’evoluzione dell’esperienza dei CIV ha poi trovato applicazione nei Patti d’Area, un percorso di rivitalizzazione, frutto delle sinergie fra istituzioni pubbliche, categorie economiche e privati cittadini che sono la vera “energia” alternativa in grado di innalzare la vitalità di città e territori.

Una progettualità legata alla riqualificazioni di aree territoriali e comunali degradate, di un nuovo utilizzo del patrimonio immobiliare, di una riconversione di aree dismesse.

La sfida che riusciamo a cogliere nel presente lavoro è quella di voler continuare ad innovare per crescere, approfondendo legami già esistenti e stipulando nuove alleanze, sperimentando nuove proposte, capaci di creare efficaci sinergie tra la pianificazione della mobilità e il miglioramento della qualità urbana a beneficio della crescita economica, sociale e culturale delle città e dei territori.

Del resto la strategia di Europe 2020, *frame* di tutte le politiche europee, propone una crescita vivace, sostenibile, inclusiva dove le città e i territori - catalizzatori di creatività e innovazione - ne sono la parte centrale.

In quest'ottica, rendere noti i caratteri innovativi ed attrattivi di questa iniziativa della Liguria, indicare gli strumenti - anche normativi - per capire come elevare questi processi a modelli replicabili e migliorabili, rappresenta, sicuramente, per l'INDIS-Unioncamere un momento di condivisione di progetti innovativi di trasformazione urbana e rafforza l'idea, da noi sostenuta in altre occasioni, dell'efficacia del contributo che il sistema camerale può dare sui temi dello sviluppo territoriale e della rivitalizzazione delle attività economiche e dei sistemi urbani.

Andrea Zanlari

Prefazione

Il Centro Ligure Produttività (CLP) è l'agenzia formativa promossa nel 1956 dalla Camera di Commercio di Genova ed alla quale partecipano come soci le quattro Camere Liguri e le Associazioni di Categoria della provincia di Genova, ed ha come scopo statutario il promuovere lo sviluppo del tessuto economico locale.

A tal fine, il CLP svolge varie attività, che vanno dalla creazione d'impresa alla formazione manageriale, dalla diffusione della cultura della responsabilità sociale d'impresa, al sostegno al ricambio generazionale, in sintonia con le politiche della Camera di Commercio di Genova, delle Associazioni Datoriali e degli altri Scai del CLP.

In tempi, quale quello attuale, ove l'innovazione tecnologica ma anche organizzativa sembrano essere le uniche armi vincenti in un mercato in crisi ed oggetto di una sempre più ampia ed agguerrita concorrenza, assume sempre maggiore importanza la diffusione di know how relativo alle best practices realizzate sul territorio.

È in questa ottica che, con vero piacere, il CLP ha deciso di avviare un'attività di informazione sulle esperienze più significative realizzate nel territorio con l'istituzione di una Collana di e-book CLP, a cominciare dai CIV (Centri Integrati di Via) che - come meglio illustrato in seguito - non solo sono stati una innovazione genovese, ma anche un valido ed importante strumento di rinnovamento di un settore - quale è quello del commercio al dettaglio - vitale per l'economia locale.

*Patrizia De Luise
Presidente del Centro Ligure per la Produttività (CLP)*

Il trend a livello internazionale

I fenomeni di urbanesimo verificatisi negli anni immediatamente successivi alla seconda guerra mondiale hanno cambiato il volto delle principali città di tutto il mondo.

Le Autorità locali hanno dovuto far fronte ad un “governo” del territorio capace di dar risposta a molteplici esigenze: costruzione di nuovi quartieri per accogliere la moltitudine di nuovi cittadini, la rilocalizzazione delle attività economiche, il ridisegno dei servizi pubblici, a partire da quelli destinati alla mobilità. In questo quadro, caratterizzato da una “filosofia” dello sviluppo per aree omogenee, sono sorti quartieri industriali e quartieri residenziali, e, quasi ovunque, i centri storici hanno visto l’inizio di una parabola di abbandono e degrado, con conseguenti gravi problematiche di criminalità e convivenza sociale.

Agli inizi degli anni ‘90, si è, finalmente, iniziato in vari Paesi a riflettere su come rivitalizzare i centri storici, da sempre elemento essenziale per una “città a misura d’uomo”, centri commerciali naturali capaci di offrire opportunità di lavoro, di cultura, di divertimento; in sintesi: di qualità della vita. Gli approcci sono stati, ovviamente, differenti risentendo della cultura, oltreché del “disegno organizzativo” istituzionale, differente da Paese a Paese.

In Inghilterra come in Portogallo centrale è il ruolo dei Ministeri, in Francia quello delle Camere di Commercio, in Germania quello dei Land.

Le linee seguite sono le più varie: dall’acquisizione (da parte del comune) di aree da riquilibrare ad incentivi economici agli operatori, dalla istituzione di Town manager a quella di “servizi” a supporto del processo. Le più “articolate” sono quelle di Francia e Germania.

In Francia, a partire dal 1996, si sono introdotti i “Contract de Ville” che - stipulati fra Stato e Amministrazioni locali - identificano i quartieri in difficoltà che necessitano di un intervento prioritario di rivitalizzazione e le attività da promuovere.

In Germania sono state realizzate iniziative di City Marketing, basate sulla cooperazione fra enti pubblici e privati anche per investimenti specifici, in ambiti quali le politiche del traffico; lo scopo è rendere attraenti i centri storici e rivitalizzare il commercio con particolare riguardo all’*urban design*.

Comune a tutti questi approcci è stata la necessità di recuperare la “vivibilità e l’attrattività” dei centri storici (ponendo i prodromi di quella che sarebbe stata la Carta di Lipsia del 2007 sulle città sostenibili), ed il riconoscimento che il commercio al dettaglio costituisce, in questa ottica, un fattore determinante.

Anche in Italia, Paese che vanta il maggior numero di centri storici al mondo, si registrano le prime sperimentazioni, tutte, però, caratterizzate da un ruolo forte (quando non preminente) dei soggetti privati.

È di quegli anni il moltiplicarsi delle Associazioni di Via e, in Liguria, dei CIV.

Il contesto normativo

I Centri Integrati di Via (CIV) liguri hanno costituito un'assoluta novità nel panorama italiano ed europeo delle forme organizzative del commercio.

Per comprenderne il grado d'innovazione e la portata occorre tornare indietro, al 1998, quando con il "Decreto Bersani" si attuava una profonda e radicale riforma (anche concettuale) del sistema distributivo.

Per quasi trent'anni il sistema distributivo in Italia è stato regolato dalla Legge n. 426/71 che assumeva due principi cardine:

Quello della qualificazione degli operatori commerciali, tramite corsi di formazione ed il conseguimento dell'iscrizione al REC (Registro Esercenti del Commercio) tenuto dalla Camera di Commercio territorialmente competente.

Quello della programmazione della rete distributiva in collegamento con la programmazione urbanistica (Pianificazione commerciale comunale).

La finalità primaria di questo secondo principio consisteva nell'assicurare un equilibrio fra insediamenti commerciali (nelle varie forme distributive) ed il fabbisogno (stimato) della popolazione residente e fluttuante.

In particolare la legge prevedeva:

Art. 11 Principi generali - *Al fine di favorire una più razionale evoluzione dell'apparato distributivo, i comuni procedono alla formazione di un piano di sviluppo e di adeguamento della rete di vendita, sentito il parere di apposita commissione.*

Il piano, nel rispetto delle previsioni urbanistiche, tende ad assicurare la migliore funzionalità e produttività del servizio da rendere al consumatore e il maggior possibile equilibrio tra installazioni commerciali a posto fisso e la presumibile capacità di domanda della popolazione stabilmente residente e fluttuante, tenuto conto anche delle funzioni svolte dall'ambulante e da altre forme di distribuzione in uso.

Art. 12 Piani comunali - *Il piano rileva la consistenza della rete distributiva in atto nel territorio del comune, detta norme e direttive per lo sviluppo e l'adeguamento della medesima, e può determinare, per i vari settori merceologici, la superficie minima dei locali adibiti alla vendita.*

Per il rilascio di nuove autorizzazioni il piano determina, eventualmente anche con riferimento a singole zone, il limite massimo in termini di superficie globale, separatamente per settori merceologici, della rete di vendita per generi di largo e generale consumo in modo da promuovere, anche con l'adozione di tecniche moderne, lo sviluppo e la produttività del sistema e da assicurare il rispetto della libera concorrenza nonché un adeguato equilibrio tra le varie forme distributive.

Le disponibilità che si determineranno nel tempo a seguito della cessazione di esercizi esistenti, dovranno essere utilizzate in conformità a quanto disposto dal precedente comma. I Piani comunali di sviluppo ed adeguamento della rete commerciale hanno tuttavia comportato, in molti Comuni italiani, un “ingessamento” del sistema, ostacolando l’ingresso di nuovi soggetti e la modernizzazione del sistema.

Per questo motivo il legislatore, in più occasioni è intervenuto con provvedimenti volti ad introdurre automatismi e semplificazioni.

La riforma introdotta con il D.Lgs n. 114/98 (il cosiddetto Decreto Bersani) ha costituito un importante momento per l’ammodernamento del settore, soprattutto per i Comuni che avevano male utilizzato la pianificazione commerciale.

Già nella definizione delle finalità sono evidenti le nuove priorità rispetto al precedente impianto normativo prevedendo:

(Art. 1 Oggetto e finalità)

- a) la trasparenza del mercato, la concorrenza, la libertà di impresa e la libera circolazione delle merci;*
- b) la tutela del consumatore, con particolare riguardo all’informazione, alla possibilità di approvvigionamento, al servizio di prossimità, all’assortimento e alla sicurezza dei prodotti;*
- c) l’efficienza, la modernizzazione e lo sviluppo della rete distributiva, nonché l’evoluzione tecnologica dell’offerta, anche al fine del contenimento dei prezzi;*
- d) il pluralismo e l’equilibrio tra le diverse tipologie delle strutture distributive e le diverse forme di vendita, con particolare riguardo al riconoscimento e alla valorizzazione del ruolo delle piccole e medie imprese;*
- e) la valorizzazione e la salvaguardia del servizio commerciale nelle aree urbane, rurali, montane, insulari.*

Anche la “programmazione della rete commerciale” subisce una radicale trasformazione, abbandonando il precedente criterio del raffronto fra l’offerta insediata sul territorio e la potenziale domanda della popolazione, per adottare il criterio del rapporto fra insediamenti commerciali e il territorio, sia per l’uso che questi determinano del territorio, sia per la funzione di qualificazione che la presenza di esercizi commerciali esercita sulla zona.

(Art. 6 Programmazione della rete distributiva)

1. Le regioni, entro un anno dalla data di pubblicazione del presente decreto definiscono gli indirizzi generali per l’insediamento delle attività commerciali, perseguendo i seguenti obiettivi:

- a) favorire la realizzazione di una rete distributiva che, in collegamento con le altre funzioni di servizio, assicuri la migliore produttività del sistema e la qualità dei servizi da rendere al consumatore;
- b) assicurare, nell'indicare gli obiettivi di presenza e di sviluppo delle grandi strutture di vendita, il rispetto del principio della libera concorrenza, favorendo l'equilibrato sviluppo delle diverse tipologie distributive;
- c) rendere compatibile l'impatto territoriale e ambientale degli insediamenti commerciali con particolare riguardo a fattori quali la mobilità, il traffico e l'inquinamento e valorizzare la funzione commerciale al fine della riqualificazione del tessuto urbano, in particolare per quanto riguarda i quartieri urbani degradati al fine di ricostituire un ambiente idoneo allo sviluppo del commercio;
- d) salvaguardare e riqualificare i centri storici anche attraverso il mantenimento delle caratteristiche morfologiche degli insediamenti e il rispetto dei vincoli relativi alla tutela del patrimonio artistico ed ambientale;
- e) salvaguardare e riqualificare la rete distributiva nelle zone di montagna, rurali ed insulari anche attraverso la creazione di servizi commerciali polifunzionali e al fine di favorire il mantenimento e la ricostituzione del tessuto commerciale;
- f) favorire gli insediamenti commerciali destinati al recupero delle piccole e medie imprese già operanti sul territorio interessato, anche al fine di salvaguardare i livelli occupazionali reali e con facoltà di prevedere a tale fine forme di incentivazione;
- g) assicurare, avvalendosi dei comuni e delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, un sistema coordinato di monitoraggio riferito all'entità e all'efficienza della rete distributiva, attraverso la costituzione di appositi osservatori, ai quali partecipano anche i rappresentanti degli enti locali, delle organizzazioni dei consumatori, delle imprese del commercio e dei lavoratori dipendenti coordinati da un Osservatorio nazionale costituito presso il Ministero dell'industria, del commercio e dell'artigianato.

2. Le regioni, fissano i criteri di programmazione urbanistica riferiti al settore commerciale, affinché gli strumenti urbanistici comunali individuino:

- a) le aree da destinare agli insediamenti commerciali ed, in particolare, quelle nelle quali consentire gli insediamenti di medie e grandi strutture di vendita al dettaglio;
- b) i limiti ai quali sono sottoposti gli insediamenti commerciali in relazione alla tutela dei beni artistici, culturali e ambientali, nonché dell'arredo urbano, ai quali sono sottoposte le imprese commerciali nei centri storici e nelle località di particolare interesse artistico e naturale;

- c) i vincoli di natura urbanistica ed in particolare quelli inerenti la disponibilità di spazi pubblici o di uso pubblico e le quantità minime di spazi per parcheggi, relativi alle diverse strutture di vendita;*
- d) la correlazione dei procedimenti di rilascio della concessione o autorizzazione edilizia inerenti l'immobile o il complesso di immobili e dell'autorizzazione all'apertura di una media o grande struttura di vendita, eventualmente prevedendone la contestualità.*

3. Le regioni, nel definire gli indirizzi generali di cui al comma 1, tengono conto principalmente delle caratteristiche dei seguenti ambiti territoriali:

- a) le aree metropolitane omogenee, al fine di pervenire ad una programmazione integrata tra centro e realtà periferiche;*
- b) le aree sovracomunali configurabili come un unico bacino di utenza, per le quali devono essere individuati criteri di sviluppo omogenei;*
- c) i centri storici, al fine di salvaguardare e qualificare la presenza delle attività commerciali e artigianali in grado di svolgere un servizio di vicinato, di tutelare gli esercizi aventi valore storico e artistico ed evitare il processo di espulsione delle attività commerciali e artigianali;*
- d) i centri di minore consistenza demografica al fine di svilupparne il tessuto economico-sociale anche attraverso il miglioramento delle reti infrastrutturali ed in particolare dei collegamenti viari.*

Questa riforma ispirata da criteri di liberalizzazione si realizzava in un momento di particolare difficoltà per il settore, in un contesto economico generale già problematico.

Il contesto economico

Il periodo 1997 - 1999 ha visto un triennio di congiuntura economica nazionale difficile. Per dare un “quadro sintetico” si possono riportare alcuni dati significativi:

	1997	1998	1999
PIL	1,5	1,3	0,7
Spesa per famiglia	2,6	1,7	1,0

Fonte: Istat

	1997	1998	1999
Occupazione	0,4	0,6	0,9
Tasso di disoccupazione	0,1	0,2	0,4

Fonte: Banca d'Italia

Rispetto ai consumi, la situazione è efficacemente descritta nella Relazione 1999 della Banca d'Italia che afferma:

“Il forte ridimensionamento della dinamica dei consumi è uno dei tratti dominanti del quadro macroeconomico del decennio e contraddistingue nettamente l'Italia dagli altri principali paesi dell'area dell'euro.

Negli anni novanta la spesa delle famiglie è aumentata in media dell'1,5 per cento l'anno, la metà della crescita osservata negli anni ottanta. La necessità di riequilibrare i conti pubblici ha richiesto un forte aumento del grado di restrizione fiscale, che ha notevolmente contribuito a moderare la dinamica del reddito disponibile (cresciuto dell'1,2 % l'anno a prezzi costanti). Le retribuzioni reali al netto dei contributi a carico dei lavoratori e delle imposte sono calate significativamente. L'incompleto riordino del sistema previdenziale e assistenziale ha ridotto la capacità di spesa e ha generato l'attesa di ulteriori restrizioni, inducendo le famiglie ad accumulare risparmio a scopo precauzionale”.

In questo quadro, l'economia genovese, e ligure, si trovava - nel 1998 - in un momento di ancor più accentuata criticità (anche sociale) poiché, in aggiunta alla difficile situazione esistente a livello nazionale, si sommavano i trend negativi dei tre “pilastri” storici dell'economia locale:

- Un forte ridimensionamento della presenza e dell'occupazione, da parte delle Partecipazioni Statali che ha portato da un lato alla crescita del numero di imprese (piccole, per lo più create tramite l'esternalizzazione di lavorazioni da fuoriusciti dalle grandi industrie pubbliche) a fronte di una perdita di oltre 17.000 addetti;
- una fase di contrazione dei traffici portuali, da sempre importante componente dell'economia ligure;
- una perdita di attrattività e competitività del settore turistico ligure, a fronte dell'affermarsi di nuove località non italiane e della "globalizzazione" del mercato delle vacanze.

Vanno, inoltre, considerati alcuni fattori le cui dinamiche hanno avuto (ed hanno) effetti diretti sull'andamento del settore del commercio.

In primo luogo il declino demografico del capoluogo che, per le dimensioni e le caratteristiche che ha avuto, ha portato all'esaurimento del modello di sviluppo fondato sulla grande industria.

Genova, infatti, nel periodo 1950 - 1965, ha avuto un incremento demografico del 23% (passando da 688.447 a 848.121 residenti) grazie soprattutto ai flussi migratori dal Sud richiamati dall'offerta di lavoro delle aziende IRI, per poi ridiscendere a 586.180 (censimento 2001). A partire dagli anni 70', prima si esaspera la crisi industriale e portuale della città (anni Ottanta) e poi si sviluppa la lunga transizione e trasformazione di Genova (anni Novanta) che porta ad un drastico ridimensionamento degli occupati nella grande industria (oltre 40.000) ed alle "emigrazioni" da Genova sia di occupati che di sedi direzionali (Mira Lanza ed Eridania solo per citare le più conosciute).

Da questo punto di vista lo spartiacque tra due epoche storiche è la fine dell'IRI decretata nell'estate del 2000; con questa "data simbolo" si chiude, anche formalmente, una fase di oltre settant'anni di vita industriale, sociale e politica di Genova.

Oltre alla diminuzione della popolazione, incide anche il forte processo di invecchiamento della popolazione residente, la percentuale di famiglie composte da una sola persona e la media per componenti per famiglia, che vedono Genova ai primi posti (in negativo) della classifica nazionale ed europea.

Questa situazione non poteva che ripercuotersi negativamente sulla rete distributiva della Liguria; il contesto economico ligure nel quale si è realizzata la nascita dei primi CIV può essere sinteticamente fotografato riportando i dati dei censimenti Istat del 1991 e del 2001:

		Imprese	Unità locali	Addetti
Industria	1991	21.352	24.115	143.623
	2001	26.820	28.576	126.317
		+25,6%	+18,5%	- 12,0%
Commercio	1991	42.806	46.424	111.574
	2001	38.381	42.347	98.179
		-10,3%	-8,8%	-12,0%
Agricoltura e pesca	1991	509	534	1181
	2001	576	594	1936
		+ 13,2%	+ 11,2%	+ 63,9%
Altri Servizi	1991	41.255	46.233	172.424
	2001	59.010	63.914	199.809
		+ 43,0%	+ 38,2%	+ 15,9%

Per approfondire ancora meglio la “fotografia” del contesto economico genovese nel periodo 1997 - 1998 appare opportuno ricordare:

- la diminuzione dello 0,3% del reddito pro capite delle famiglie nel 1998 rispetto all’anno precedente che ha conseguentemente generato una contrazione dei consumi, soprattutto quelli alimentari;
- un incremento dello 0,4% del tasso di disoccupazione nel 1998 rispetto all’anno precedente.

Tasso di disoccupazione

1997	1998
12,3	12,7

Fonte: Provincia di Genova

In particolare, il settore della distribuzione aveva visto alcuni fenomeni significativi:

- il proliferare di medie e grandi strutture di vendita, quasi raddoppiate;
- il minor interesse nel ricambio dei piccoli esercizi commerciali, con una perdita di quasi il 10% rispetto alle imprese attive in confronto al 1990;

- un saldo negativo, in un solo anno, di 98 esercizi commerciali al minuto su 295 complessivo (imprese nate - imprese cessate) del territorio comunale; in taluni quartieri periferici il fenomeno è stato particolarmente acuto proprio in dipendenza della diminuzione di potere d'acquisto della popolazione residente e, di conseguenza, della minore "redditività" prevedibile;
- una perdita di quasi 2000 posti di lavoro (3,5%) nel settore del commercio, tutti nelle piccole e medio piccole imprese.

Occorre, inoltre, ricordare che le imprese del commercio al dettaglio – a differenza di quelle operanti in altri settori economici - non hanno la possibilità di spostarsi o di spostare parte della propria attività da una nazione ad un'altra sulla base di convenienze economiche, a partire dai costi di produzione più bassi, né hanno la possibilità di operare su altri mercati territoriali; conseguentemente sono le più esposte alle crisi economiche locali (oltre che a quelle nazionali).

L'effetto congiunturale, determinato dai fattori già sinteticamente esposti, ha portato, negli anni, ad una progressiva sofferenza dell'offerta commerciale nei centri urbani spingendo a ragionare sull'opportunità di ritrovare una nuova spinta propulsiva.

Fattore positivo è senza dubbio una molteplice offerta, tipologicamente diversificata e stratificata dimensionalmente; l'"offerta commerciale" (intesa come insieme delle strutture di vendita) deve essere tuttavia analizzata nella molteplicità di aspetti: occupazionale, di risposta alle esigenze dei consumatori, di eco compatibilità, di rispetto ambientale e, soprattutto, di utilità sociale.

La crisi congiunturale è stato il fattore catalizzatore per i processi di modernizzazione, a partire dal comparto della distribuzione al minuto in sede fissa.

L'Analisi SWOT del sistema distributivo

L'analisi del sistema distributivo presentava le seguenti peculiarità rispetto al singolo consumatore:

	Vantaggi	Svantaggi
Esercizio di vicinato	Accoglienza del consumatore Assistenza al Cliente Attenzione alla qualità dei prodotti	Maggior costo del lavoro sul singolo prodotto Gamma di prodotti meno ampia
Medie strutture di vendita	Gamma di prodotti abbastanza ampia Orari di apertura più lunghi Prezzi lievemente inferiori	Prevalenza di prodotti alimentari preconfezionati Prevalenza di prodotti "reclamizzati"
Grandi strutture di vendita	Minor costo del lavoro sul singolo prodotto e, quindi, prezzi spesso inferiori Gamma di prodotti molto ampia Minor tempo necessario per una spesa di prodotti di genere differente Disponibilità di parcheggi	Modestissimo rapporto tra acquirente e venditore Offerta prevalentemente orientata ai prodotti di largo consumo Politiche di marketing finalizzate a stimolare la spesa del consumatore

Ove, invece, si consideri il territorio in cui opera, l'analisi evidenziava:

	Vantaggi	Svantaggi
Esercizio di vicinato	Contribuisce alla sicurezza contrastando la "desertificazione" urbana Risponde alle esigenze delle fasce con ridotta possibilità di spostamento	Mix ridotto di prodotti offerti
Medie strutture di vendita	Mix di prodotti offerti	Basso rapporto con la popolazione del quartiere
Grandi strutture di vendita	Mix di prodotti offerti	Incrementa i problemi di traffico ed inquinamento Modestissimo rapporto con la popolazione del quartiere

Infine, ove si consideri il rapporto con la collettività urbana si rileva:

	Vantaggi	Svantaggi
Esercizio di vicinato	<p>Offre maggior occupazione</p> <p>Assicura la distribuzione anche di prodotti d'interesse "marginale"</p> <p>Destina maggiori risorse dirette e indirette al territorio ed alla economia locale</p>	<p>L'offerta complessiva è condizionata dallo andamento del mercato locale</p>
Medie strutture di vendita	<p>Merci offerte a prezzi competitivi</p> <p>Concentrazione del luogo di acquisto</p>	<p>Riduce la occupazione complessiva</p>
Grandi strutture di vendita	<p>Consente rapide operazioni di riutilizzo di aree industriali dismesse</p> <p>L'offerta rimane costante, non influenzata dallo andamento della economia locale</p> <p>Politica dei prezzi</p> <p>Riduzione dei tempi necessari per gli acquisti</p>	<p>Modestissimo rapporto tra acquirente e venditore</p> <p>Offerta prevalentemente orientata ai prodotti di largo consumo</p> <p>Politiche di marketing finalizzate a stimolare la spesa del consumatore</p>

La localizzazione delle Grandi Strutture di Vendita

La politica di localizzazione degli ipermercati, di centri commerciali artificiali e di altre forme di grande distribuzione a Genova, come nella maggior parte delle grandi città, ne ha privilegiato l'ubicazione nelle zone periferiche o in aree industriali dismesse, o nelle zone limitrofe ai confini cittadini.

Questa scelta è stata indubbiamente determinata dai minori costi delle aree, cui in situazioni urbanistiche - come quella di Genova - si aggiunge la difficoltà di reperire aree di grandi dimensioni nelle zone cittadine più centrali.

La costituzione dei centri commerciali artificiali, contraddistinta da operazioni di marcata caratterizzazione immobiliare, assume forme diverse (ipermercato, gallerie commerciali costituite anche da piccole e medie imprese) che si basano sostanzialmente su tre parametri di attrattività per il consumatore:

- 1) risparmio di tempo grazie alla concentrazione in un unico luogo del maggior numero possibile di prodotti;
- 2) offerta che risponde a tutte le diverse fasce di potere d'acquisto;
- 3) riduzione dei costi di gestione grazie all'alto volume di vendita.

Sostanzialmente, salvo rare eccezioni, è difficile avere riscontri in termini di utilità sociale (anche se, in talune situazioni, sono anche "luoghi di aggregazione") in quanto ripropongono un modello di offerta coincidente con quello presente nelle vie e nelle piazze delle città, con la finalità di spostare i flussi commerciali in un contesto artificiale che spesso non presenta alcuna relazione con il tessuto urbano.

È, tuttavia, necessario fare alcune riflessioni sull'opportunità di questa politica che non si limitino alla constatazione che l'effetto correlato al moltiplicarsi delle strutture della Grande Distribuzione è stato che interi Comuni o singoli quartieri (o parti di essi) hanno visto la desertificazione dei piccoli esercizi commerciali.

Vanno, infatti, considerati anche gli impatti sul tessuto urbano, sulla qualità della vita, sui "costi indiretti" che questi nuovi poli di aggregazione hanno determinato.

Le strutture della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) ubicate in aree periferiche o limitrofe ai confini comunali non possono servire solo gli abitanti di quei territori ma - grazie alla percezione di una convenienza economica "diretta" - devono essere attrattive per i residenti in un raggio calcolato sulla base di apposite curve (isocrone).

Questo determina un incremento del traffico, con un sensibile aumento dell'impatto ambientale in termini di inquinamento dell'aria oltreché acustico, rispetto ad una viabilità urbana che in molti casi, come a Genova, è già inadeguata rispetto all'incremento degli autoveicoli registrati nel decennio precedente.

Contemporaneamente questo porta ad “emarginare” significative fasce di utenti/consumatori che non sono possessori di automobile, o che per ragioni d’età o di salute hanno difficoltà di mobilità, limitazione questa che ha un alto impatto in un territorio con le caratteristiche già descritte.

Queste argomentazioni, che possono persino essere trasformate in costi per la comunità e costi per il singolo consumatore utilizzando appropriate formule matematiche micro economiche, portano ad ipotizzare l’opportunità per gli Enti locali di adottare una diversa politica di localizzazione, “indirizzando” la GDO all’apertura delle loro strutture in maniera più coerente con l’articolazione del territorio cittadino.

Il ruolo della Regione Liguria nella nascita dei CIV

Va ascritto a merito della Regione Liguria, nella persona dell’Assessore regionale alle Attività Produttive ed alla Formazione, Mario Margini, l’aver saputo unire e combinare tre aspetti:

- le potenzialità di innovazione insite nella riforma del commercio (Decreto Bersani);
- la congiuntura di crisi del settore del commercio e la conseguente necessità di pesanti e dolorosi processi di ammodernamento;
- l’individuazione, tra le risorse messe a disposizione dai Fondi europei, di misure volte ad un recupero delle aree degradate anche intervenendo sulla rete distributiva commerciale;
- il superamento della logica degli interventi a pioggia, la cui inutilità - in termini di effetti duraturi - era ormai nella consapevolezza di tutti e l’avvio da parte della Regione Liguria di un confronto con le Associazioni di Categoria incentrato essenzialmente su due cardini:
 - 1) una strategia di innovazione del sistema distributivo, in luogo del sostegno alle singole imprese;
 - 2) un forte legame fra interventi di recupero del territorio ed interventi di ammodernamento e riqualificazione del sistema distributivo.

A sostegno di questo nuovo “percorso di modernizzazione distributiva” la Regione avrebbe destinato significative risorse comunitarie e regionali.

Mario Margini (*intervento di*)

Assessore Regionale alle Attività Produttive ed alla Formazione 1998 - 2000

“I Centri Integrati di Via sono stati una scommessa molto rischiosa ma che a distanza di quasi 20 anni possiamo certamente definire vincente.

Quando siamo partiti con il primo bando ex Docup ob. 2 1997-1999 ricoprivo la carica di Assessore allo Sviluppo Economico in Regione e tutto era assolutamente sperimentale.

Da tempo studiavamo uno strumento che ci consentisse di intercettare risorse per sostenere le micro e piccole imprese del territorio. L'unico modo fu quello di legare le risorse europee obiettivo 2 destinate alla riqualificazione urbana anche a progetti di rivitalizzazione commerciale del territorio, incentivando così la progettazione integrata tra pubblico e privato, con le Amministrazioni Comunali che avrebbero dovuto farsi carico dei progetti di riqualificazione urbana e le aggregazioni di operatori economici dei complementari progetti di rivitalizzazione commerciale del territorio.

Una soluzione che ci sembrava la migliore per massimizzare l'efficacia degli interventi.

Restava però un importante nodo da sciogliere, su cui peraltro ci siamo confrontati parecchio con le Associazioni di categoria: quale forma giuridica dare a queste aggregazioni di imprenditori?

Storicamente esistevano, ed in molti casi funzionavano anche bene, numerose associazioni di strada che aggregavano centinaia di commercianti.

Personalmente ero convinto che fosse necessario uno strumento che vincolasse maggiormente gli operatori rispetto alle scelte comuni; in buona sostanza, nonostante le comprensibili perplessità di allora, ho insistito molto con le Associazioni di categoria affinché si attivassero per utilizzare lo strumento consortile invece della semplice associazione.

Connaturate alla forma associativa vi erano ancora troppe difficoltà che rallentavano l'operatività. Il consorzio consentiva invece di creare una nuova impresa costituita sulla base di una serie di interessi comuni, capace di essere competitiva sul mercato, nella totale salvaguardia della democrazia di ogni decisione.

Per capirci non si poteva correre il rischio che una minoranza di operatori condizionasse scelte cruciali per il territorio allo stesso modo di come poteva accadere nelle situazioni classiche, quali la partecipazione alle spese per le luminarie natalizie.

Non è stato un compito facile ma le Associazioni di categoria ci sono riuscite, scardinando resistenze culturali che, in molti casi, sembravano insormontabili e ponendo i presupposti non solo per una misura di sostegno profondamente innovativa, ma anche per un nuovo modo di concepire le politiche di sviluppo e salvaguardia del territorio.

Nel caso in cui i progetti del Consorzio e del Comune fossero integrati, entrambi potevano contare su un punteggio ulteriore.

Questa impostazione ci ha consentito di sviluppare ulteriormente quella sinergia tra pubblico e privato da tempo auspicata, creando una “visione comune”, all’interno della quale riqualificazione urbana e rivitalizzazione commerciale erano parti integranti e complementari di un processo unitario e condiviso volto a migliorare la vivibilità del territorio.

Lo sviluppo dei Consorzi per la promozione dei Centri Integrati di Via e il successo dei progetti di riqualificazione urbana e rivitalizzazione commerciale sono stati possibili anche e soprattutto grazie ai Centri di Assistenza Tecnica sorti capillarmente in tutta la Liguria.

Istituiti con l’art.23 del decreto “Bersani” n. 114/98, i Centri di Assistenza Tecnica necessitavano di attuazione e risorse da parte della Regione Liguria.

Durante il mio lavoro come Assessore allo Sviluppo Economico della Regione Liguria ho fortemente creduto nell’importanza dei Centri di Assistenza Tecnica.

Nel 2000, con la costituzione dei primi Centri di Assistenza Tecnica, la Regione Liguria ha iniziato a sostenere la progettualità di queste strutture operative facenti capo alle Associazioni del Commercio più rappresentative a livello regionale che hanno avuto il grande merito di fornire un’assistenza gratuita e a trecentosessanta gradi alle migliaia di micro e piccole imprese del commercio presenti in Liguria.

I vari *pool* di professionisti che hanno operato per i CAT hanno avuto un ruolo essenziale nell’istruzione delle pratiche di finanziamento regionali rivolte ai Consorzi; i CAT rappresentano per i Centri Integrati di Via una struttura operativa di supporto in grado di complementare le attività, sia di studio che di progettazione, svolte dai Consigli Direttivi e dai Presidenti dei Consorzi.

Se dovessi individuare i fattori che hanno determinato il successo del sistema CIV in Liguria, certamente i CAT hanno avuto un ruolo importante, tanto quanto la lungimiranza delle Associazioni di categoria del commercio, lo spirito di sacrificio degli operatori economici e, consentitemi, la capacità di molti enti locali di cogliere questa opportunità.

Il ruolo delle Associazioni di categoria

La proposizione della Regione Liguria non poteva che incontrare interesse e disponibilità da parte delle Associazioni di categoria che, meglio di chiunque altro, avevano consapevolezza dell'estrema criticità congiunturale del settore, ma anche uguale consapevolezza delle "caratteristiche" degli imprenditori commerciali genovesi e liguri: scarsa propensione a collaborare con potenziali concorrenti, diffidenza verso le novità, cautela negli investimenti, forte individualismo.

Le Associazioni si sono, pertanto, trovate a dover operare su due fronti:

- quello con la Regione per individuare strumenti e modi per incidere a livello di sistema complessivo per sostenere un processo di modernizzazione che rischiava di "marginalizzare" le piccole imprese;
- quello con le imprese per superare le resistenze al cambiamento, necessario ma ancora con contorni e caratteristiche da decifrare.

Proprio dal dialogo con le imprese sono emersi gli spunti che hanno consentito di formulare la soluzione capace di incidere a livello di sistema: i CIV.

Le Associazioni di categoria nel cammino che è sfociato nella progettazione dei primi CIV hanno attentamente recepito molti "mugugni" (lamentele) che gli associati esprimevano nei diversi incontri:

- la difficoltà di operare in zone ove la criminalità era in aumento e la desertificazione di alcuni quartieri, da cui discendevano sempre maggiori difficoltà a mantenere in vita l'attività;
- la difficoltà dei piccoli imprenditori a far fronte all'evoluzione dell'offerta commerciale (non solo grandi strutture di vendita, ma anche *e.commerce* e vendita porta a porta) e alla conseguente perdita di concorrenzialità;
- l'assenza di ascolto da parte degli Enti locali per tutti gli aspetti relativi alla zona in cui operano (sensi unici, parcheggi, pedonalizzazioni, arredo urbano, pulizia, illuminazione) anche per l'incapacità delle imprese (stante le loro dimensioni finanziarie e l'assenza di competenze specifiche) di porsi come interlocutori proattivi in termini progettuali.

L'"idea forte" è stata quella di legare in un *unicum* la soluzione a problemi apparentemente distinti e scollegati:

- il recupero e la valorizzazione del territorio, particolarmente delle aree urbane di maggior declino quali i Centri storici e le periferie, in una sinergia fra pubblico e privato che desse adeguate risposte alle esigenze sia della popolazione, sia delle imprese ivi operanti;

- l'ammodernamento della rete distributiva, in un contesto di "governo" concertato fra pubblico e privato, basato su un ruolo attivo delle imprese del settore;
- una maggiore finalizzazione delle risorse finanziarie comunitarie e locali.

Alla base della progettualità dei CIV stanno i seguenti assunti:

- il sistema distributivo deve rispondere alle esigenze della popolazione, com'è dalla nascita del commercio, e conseguentemente evolvere con i cambiamenti dei bisogni dei consumatori;
- il sistema distributivo non ha come soli "stakeholders" i consumatori, ma anche la popolazione del territorio nel quale viene esercitata l'attività commerciale, il tessuto urbano, la collettività sociale, l'ambiente;
- la politica distributiva ha, al contempo, valenze economiche, sociali, ambientali e occupazionali.

In coerenza con questi assunti, i valori da affermare nella politica distributiva sono stati individuati nei seguenti punti cardine:

- il sistema distributivo deve apportare un valore aggiunto al territorio sul quale opera;
- il sistema distributivo deve dare adeguata risposta anche ai bisogni delle fasce più deboli o critiche;
- il sistema distributivo deve collaborare al mantenimento dei legami sociali e culturali che nei secoli hanno determinato la nascita e la crescita delle comunità locali.

In questo modo il focus dell'intervento si sposta dal rapporto "struttura di vendita/bisogno del consumatore" a "insediamenti commerciali /comunità locale /territorio /bisogno del consumatore".

Gli aspetti sopra indicati, accolti nella progettazione dei CIV, tuttavia non sono stati sufficienti da soli a superare le resistenze che possono essere ricondotte a:

- il tradizionale individualismo insito nella cultura ligure, che porta a vedere come "concorrente" ogni altro soggetto operante nello stesso campo;
- la tradizionale concretezza dell'imprenditore genovese e ligure, che vuole risultati a breve termine (si dice che "*time is money*" sia stato "importato" negli Usa dai primi mercanti genovesi);
- la difficoltà a concepire che una situazione di crisi si possa affrontare non già con politiche difensive (come si è fatto per la siderurgia e la cantieristica) ma con politiche attive;
- il timore di ulteriori costi a carico dell'impresa da affrontare sulla base di una "previsione" di vantaggi (economicamente non determinabili);

- la difficoltà a comprendere la differenza fra le tradizionali forme aggregative, i CIV e le Associazioni di categoria;
- la difficoltà a comprendere i processi di adesione, decisione e di rappresentanza nel CIV;
- una certa “prevenzione” rispetto ad una collaborazione con gli Enti locali, visti più come “controllori e vessatori” piuttosto che come partner di progetto.

Due, dunque, i principali fronti di resistenza al cambiamento:

- quello culturale
- quello economico e finanziario

Sul fronte “culturale” due sono stati i principali fattori di resistenza:

- all’interno delle stesse Associazioni di categoria, il timore di una sovrapposizione delle strutture organizzate ubicate sul territorio, che è stato superato facendo capire che la nascita dei CIV avrebbe dato luogo ad una “integrazione” funzionale ai nuovi bisogni della popolazione; infatti i CIV per la loro stessa natura hanno un’ottica di una via o di un quartiere, ottica che deve integrarsi con le politiche di sviluppo / ri-qualificazione dell’intero territorio comunale, e questa visione - oltretutto capacità contrattuale - è in capo alle Associazioni di Categoria.
- a livello di imprese, il timore di perdere l’“identità” della propria azienda, superato da una opera di confronto ed approfondimento finalizzato a far comprendere che il far parte di un CIV non avrebbe influito sulla singola gestione aziendale.

Sul fronte economico, il principale pericolo risiedeva nella preoccupazione di un ulteriore aggravio di costi (in un periodo di difficoltà dell’economia generale) a fronte di ritorni incerti e non definibili; contemporaneamente è proprio la crisi che ha spinto tanti imprenditori a mettersi in gioco partecipando alla nascita di una nuova tipologia distributiva con la consapevolezza che la presenza delle imprese era fattore determinante rispetto alla possibilità da parte dei Comuni di accedere ai contributi comunitari per il recupero e risanamento delle zone in cui le singole imprese operavano.

Questa articolata opera di sensibilizzazione e di creazione di una “nuova tipologia distributiva” ha consentito di portare proposte concrete a livello di confronto con la Regione Liguria, spostando la problematica dai contenuti degli interventi alla forma organizzativa necessaria per garantirne la realizzabilità.

Punto condiviso era che occorreva una forma organizzativa aggregativa capace di dare continuità nel tempo, ma quale?

Nel settore del commercio esistevano già vari tipi di aggregazioni: Gruppi d’acquisto, Associazioni di Via, Consorzi di settore, ma nessuna di queste sembrava rispondente alle finalità.

Le Associazioni di strada, in particolare, avevano al loro interno degli elementi di criticità che, con il tempo e con la sempre maggior concorrenza determinata dall'evoluzione dei mercati e delle tendenze dei consumatori, ne hanno decretato il superamento.

In primo luogo il debole "legame associativo", basato più sulla territorialità che sulla identificazione di obiettivi condivisi "aggiuntivi".

A ciò si aggiungeva una "governance" debole, condizionata maggiormente dalla adesione delle imprese piuttosto che dalla capacità di agire ed operare imprenditorialmente per il miglioramento dell'offerta complessiva.

Infine una "formalizzazione" (statuto) che non era impegnativa rispetto alla compattezza dell'aggregazione ed all'obbligo della singola impresa ad adempiere le decisioni assunte e perseguire gli obiettivi comuni.

I Gruppi d'acquisto, così come i Consorzi, avevano quale focus precisi ma limitati fattori economici, o in termini di riduzione di costi o in termini di maggiore resa produttiva.

Occorreva, pertanto, immaginare una forma aggregativa nuova.

Cos'è un Centro Integrato di Via (CIV)

I Centri Integrati di Via sono, in un certo qual senso, il frutto dell'unione dei fattori positivi delle forme aggregative sopra ricordate: dalle Associazioni di Via hanno recepito il criterio della territorialità, dai Consorzi hanno recepito il forte legame aggregativo.

I CIV sono dei *consorzi di imprese* con attività esterna che operano in aree delimitate attraverso un'attenta perimetrazione del territorio effettuata di concerto con i Comuni di appartenenza.

Gli Statuti che regolamentano il funzionamento dei Consorzi garantiscono la piena operatività del Consorzio, assicurando la massima partecipazione delle imprese su ogni decisione: infatti l'organo sovrano è l'Assemblea, la quale delibera a maggioranza tutti gli investimenti nella totale salvaguardia della democrazia di ogni decisione.

L'operatività dei Centri Integrati di Via si basa su una regolamentazione apposita che nel corso degli anni è stata notevolmente affinata (dal primo Statuto sono state predisposte nel corso degli anni almeno dieci nuove versioni, tutte motivate da puntuali esperienze e costanti aggiornamenti degli strumenti).

Le singole aziende, pur mantenendo la loro totale autonomia, una volta consorziate danno vita ad una vera e propria nuova impresa, costituita sulla base di una serie di interessi comuni, capace di essere competitiva sul mercato.

Il consorzio, in quanto nuova impresa rappresentativa di tutti i consorziati e della loro capillare presenza sul territorio, è in grado, quindi, di meglio valorizzare la loro unione.

Due sono gli elementi fondamentali:

a) *l'individuazione di un perimetro territoriale basato su una attenta analisi di geo-marketing*

L'operatività del CIV deve essere tipicamente imprenditoriale, in grado quindi di produrre efficacemente iniziative commerciali che valorizzino il territorio e - al tempo stesso - diano efficace risposta ai bisogni in esso presenti.

Il geomarketing costituisce uno strumento di ricerca di mercato indispensabile per promuovere le attività del CIV e delle imprese consorziate, in quanto si riferisce allo studio del rapporto tra tipologie di impresa, accessibilità, utenza e territorio, inteso come fattore di riferimento specifico e qualificante.

Il Marketing dei CIV può essere definito come un processo di comunicazione in cui il territorio è assunto come risorsa ed ha, fra i suoi obiettivi strategici, lo sviluppo di capacità di costruire reti tra istituzioni ed imprese operanti sul territorio per realizzare strategie di azioni comuni, innescando opportunità di creazione di ricchezza basate sulle risorse che il territorio possiede o può attivare.

Il Marketing dei CIV è uno strumento fondamentale per lo studio delle strategie di attrazione degli investimenti (nuove imprese), per lo sviluppo di quelle già presenti sull'area e per il richiamo delle persone (turisti, visitatori, nuovi residenti), al fine di garantire la soddisfazione di chi opera in quella zona ma soprattutto la soddisfazione di chi vive nel territorio o lo frequenta.

Già in queste definizioni si evidenzia la duplice valenza dei CIV : a favore delle imprese e, contemporaneamente, a favore della popolazione residente e non.

Sviluppare politiche di Marketing per i CIV significa prioritariamente chiedersi quali sono le imprese che l'azione vuole raggiungere e il mercato a cui ci si vuole rivolgere, e quali sono le necessità che bisogna soddisfare.

La qualità specifica riferita al rapporto *territorio-distribuzione-servizi*, verrà visualizzata in un'immagine, il marchio, per essere rappresentata in modo sintetico ed efficace nelle iniziative di fidelizzazione della clientela.

b) *la volontarietà nell'adesione e nella partecipazione alla vita del CIV*

I CIV non sono soltanto una operazione di organizzazione della rete di vendita ma, come meglio si vedrà nel prosieguo, hanno in sé una forte caratterizzazione di servizio al territorio, o - per meglio dire - di "utilità sociale".

Il fatto che il "focus" dei CIV non sia il ritorno economico della singola impresa (a differenza delle altre precedenti forme organizzative) differenzia fortemente le motivazioni a base dell'adesione.

I principali fattori sono stati:

- la possibilità per il singolo operatore commerciale di diventare “protagonista” nel ri-disegno e nel miglioramento del territorio sul quale opera;
- la possibilità di portare al confronto, non solo con le Associazioni di Categoria ma anche con gli Enti locali, le esigenze quotidiane e le soluzioni ottimali per quel territorio;
- la possibilità di coniugare le esigenze degli operatori economici con quelle dell’utenza, su temi attinenti la qualità della vita come la sicurezza, la mobilità, l’ambiente.

Altra scelta strategica è rappresentata dalla facoltà lasciata alle imprese di recedere dal Consorzio senza particolari ostacoli, limitati agli impegni per il Consorzio a seguito di quanto deliberato dall’Assemblea prima del recesso.

Paolo Odone (*intervento di*)

Presidente di Ascom Confcommercio di Genova e della C.C.I.A.A. di Genova

“Sono più di 25 anni che come Ascom Confcommercio della provincia Genova portiamo avanti una proposta di aggregazione dei commercianti per creare dei centri commerciali naturali. Ricordo quanto abbiamo ragionato e studiato, tutti assieme, tra colleghi, prima di individuare lo strumento dei Centri Integrati di Via.

Era il 1987 quando abbiamo costituito l’Associazione di Via “Quadrilatero” nel pieno centro di Genova e in via Cesarea, dove peraltro ha sede la nostra Ascom.

Siamo stati dei pionieri per gli obiettivi che ci siamo posti e che poi abbiamo raggiunto. Non si parlava solo di luminarie, aperture e vita associativa, si progettava un futuro che molti colleghi ancora non riuscivano a cogliere.

Per primi abbiamo compreso come la pedonalizzazione di quell’area poteva rappresentare, se governata dagli operatori economici, un’importante opportunità di sviluppo.

Insieme alla Facoltà di Architettura dell’Università di Genova abbiamo indetto un concorso di idee per giovani architetti che poi abbiamo premiato, nel corso di un convegno a cui ha partecipato l’Architetto Renzo Piano.

Il tema di allora era quello che poi è stato ampiamente sviluppato dai Centri Integrati di Via, un progetto di arredo urbano, di illuminazione, dell’accessibilità della zona rispettando e migliorando gli aspetti umani, sociali, ecologici, commerciali e abitativi, concetti che si riassumono in una sola parola: vivibilità.

Si parlava di “qualità del soggiorno” contemplando non solo gli interessi dei commercianti ma in generale di tutti i cittadini che quotidianamente camminano, sostano e svolgono in un luogo parte della propria vita sociale.

Proprio da quella spinta propulsiva di quel gruppo di commercianti sono nate idee poi rielaborate e tramutate in progetti che hanno portato ad una profonda riqualificazione dell’area, oggi spazio aperto e vivibile per genovesi e turisti.

Ancora non esistevano i CIV ma quello è stato il primo esempio di un nuovo modo di concepire, attraverso l’associazionismo, il nostro ruolo di commercianti e di imprenditori.

Un primo e fondamentale esempio positivo che certamente ha fatto breccia nei colleghi.

Quando nel 1998 abbiamo costituito i primi CIV a Rapallo e a Genova, in pochi avrebbero creduto che in 25 anni sarebbero nati oltre 140 CIV in Liguria, con oltre 5.000 micro imprese che hanno deciso di consorziarsi e investire nei CIV, pagando di tasca propria le iniziative e le quote di adesione e funzionamento.

Abbiamo costruito un esempio eccellente di democrazia partecipativa che valorizza le peculiarità e il ruolo sociale delle piccole e medie imprese esistenti.

Questa esperienza è anche il più importante esempio a livello italiano, riconosciuto e apprezzato dalla Comunità Europea, di come sia possibile attivare percorsi che possano superare le problematiche collegate al sotto dimensionamento delle nostre microimprese. Questo è il modo con cui abbiamo reagito alle liberalizzazioni del primo Decreto Bersani. Come ci siamo riusciti? Forse quando fa freddo è più facile stare vicini, ma sta di fatto che oggi i commercianti hanno conquistato sul campo un ruolo e una legittimità certamente più elevati.

Il sistema dei Centri Integrati di Via si regge sullo spirito di sacrificio e sul puro volontariato di operatori economici che hanno deciso di dedicare tempo e risorse per migliorare la qualità della vita di un territorio. Tempo e risorse che rubano alle proprie aziende e spesso alle proprie famiglie, ma lo fanno con passione e piena consapevolezza di diventare per molti colleghi un ufficio reclami, un centro d'ascolto, alle volte anche un parafulmine su cui sfogare frustrazioni e malessere.

Diciamo la verità, non è certo un bel vivere passeggiare per strada e sentirsi tirare la giacca da colleghi che ti chiedono di risolvere i problemi più disparati, luminarie natalizie non perfettamente puntate su una vetrina, marciapiedi che crollano a pezzi, la scarsa sicurezza del territorio, assenza di pulizia e degrado, fino ad arrivare perfino a chiederti di farti carico della crisi finanziaria internazionale. Tutto questo solo perché si è il Presidente del CIV o membro del Consiglio Direttivo. I colleghi che si interessano ai problemi del territorio automaticamente sono investiti di responsabilità che apparterrebbero al pubblico e alle istituzioni. Ma la novità è stata proprio nell'andare oltre.

Gli imprenditori che hanno realizzato i CIV con il loro entusiasmo erano e sono disposti anche a farsi carico delle competenze del pubblico pur di riuscire, nel limite dell'umano, a trovare soluzioni.

La chiave di volta è stata la progettualità dal "basso", quella dei commercianti che lavorano sulla strada. In sostanza sono cambiate le regole del gioco: Regione, Provincia, Comuni, Circoscrizioni, si sono finalmente trovate di fronte delle aggregazioni compatte di operatori che non si limitavano a sottolineare inefficienze e carenze, ma assumevano un ruolo di riferimento per le politiche di rilancio e rivitalizzazione del territorio attraverso progettualità ben precise.

Certo, l'assistenza che abbiamo fornito loro tramite l'Associazione e i CAT ha dato gambe alle idee, ma a nulla sarebbe servita, se lentamente, giorno dopo giorno non fossimo riusciti anche e soprattutto a cambiare la mentalità dei nostri piccoli imprenditori di riferimento.

Un processo lento, faticoso e lunghissimo che ha bisogno di essere seguito e rafforzato costantemente.

Grande ruolo hanno avuto i primi risultati ottenuti da chi era partito per primo.

La riqualificazione del centro storico di Rapallo, di Certosa e Sestri Ponente a Genova sono stati esempi concreti, visibili da tutti, dei modelli da seguire; ma l'effetto domino di questi successi ormai è esaurito.

Ora la vera sfida per le Istituzioni è di non svilire quello che sostanzialmente è un entusiasmo per una idea di città condivisa e partecipata da parte delle micro e piccole imprese.

Occorre dare voce alle nostre Associazioni che promuovono i CIV, interpretarne le esigenze e accoglierne le progettualità.

Per fare un esempio, un'Amministrazione Comunale deve essere capace di individuare procedure semplificate per i CIV e le migliaia di imprese che ne fanno parte, deve saper valorizzare realmente il loro prezioso ruolo di antenne sul territorio su temi essenziali per la vivibilità quali sicurezza, degrado, mobilità; allo stesso modo la Regione deve individuare risorse che prevedano benefici diretti, anche sotto forma di sgravi fiscali, a tutti coloro che partecipano a queste modernissime reti di impresa.

È poi indispensabile ridare centralità alle Associazioni di categoria valorizzandone il ruolo centrale di supporto e assistenza.

Occorre dunque passare ad una vera e propria fase in cui i Centri di Assistenza Tecnica del nostro sistema possano permettersi per ogni area interessata da un CIV di mettere a disposizione un Town Center Manager in grado di far compiere loro un definitivo salto di qualità anche e soprattutto sotto il profilo operativo e gestionale”.

La leva finanziaria

La previsione di individuare nei CIV una nuova forma organizzativa capace di perseguire contemporaneamente la realizzazione di un sistema distributivo innovativo e di riqualificare il territorio venne considerata dalla Regione Liguria come unico strumento per assicurare alla Regione stessa quel legame solido tra i consorziati necessario per garantire un futuro a questa nuova tipologia distributiva.

Per la sua realizzazione occorre, tuttavia, due condizioni:

- un quadro normativo regionale che recepisce le potenzialità del Decreto Bersani e “inserisse” i CIV come risposta all’indicazione della norma nazionale di “rendere compatibile l’impatto territoriale e ambientale degli insediamenti commerciali con particolare riguardo a fattori quali la mobilità, il traffico e l’inquinamento e valorizzare la funzione commerciale al fine della riqualificazione del tessuto urbano”;
- una leva finanziaria a sostegno delle prime sperimentazioni.

Sul primo versante, la Regione Liguria ha emanato la legge n. 27/98, la cui concreta applicazione può essere fatta risalire al 1999.

Sul secondo versante, sempre la Regione ha attivato due linee d’intervento avvalendosi: per la prima dei Fondi comunitari, il che ha dato avvio alla prima generazione dei CIV; per la seconda, di fondi propri dando vita alla seconda generazione di CIV.

Il Documento Unico di Programmazione (DOCUP) Obiettivo 2 FESR 97/99

Essenziale per l’avvio della “sperimentazione” dell’idea è stata, come già detto, la finalizzazione da parte della Regione Liguria di rilevanti risorse finanziarie.

Ciò è avvenuto a decorrere dal 1998 con la attivazione, nell’ambito del DOCUP 97/99, di alcune “azioni”, una per i Comuni (3.5) ed una per i Consorzi di impresa (3.4); in particolare:

- l’azione a favore dei Comuni (3.5) era finalizzata a contribuire, attraverso il potenziamento delle infrastrutture, alla rivitalizzazione dei centri storici e delle periferie colpiti da degrado economico ed ambientale.

Il contributo era sino all’80% delle spese ammissibili, 10% per l’acquisto di aree e 50% per l’eventuale acquisto di edifici, a fronte di progetti di importo non superiore a 25 milioni di ECU.

Gli interventi dichiarati ammissibili riguardavano:

- elevare la funzionalità delle strutture viabili e di parcheggio;
- completare o ristrutturare i servizi a rete di competenza comunale;

- migliorare le opere di arredo urbano;
- abolire le barriere architettoniche;
- realizzare strutture per la custodia temporanea di bambini e delle persone anziane;
- realizzare strutture di pubblica utilità volte a ridurre il degrado economico e ambientale dell'area.

Significativo era il fatto che nei criteri di valutazione fossero ricompresi, oltre all'utilità per i residenti, il grado di utilizzo per i turisti, l'attrattività a fini turistici, l'integrazione con attività culturali, gli effetti occupazionali, le sinergie con i progetti dell'Azione 3.4. "Sostegno agli investimenti dei Consorzi di imprese per la rivitalizzazione dei centri urbani".

Questa azione prevedeva un contributo a fondo perduto nella misura del 20% della spesa di intervento ammissibile per gli enti consortili costituiti esclusivamente da piccole imprese per realizzare:

- strutture per lo stoccaggio, conservazione, smistamento o consegna delle merci;
- aree di parcheggio, comprese le pertinenze di collegamento alla viabilità pubblica;
- servizi informatici e telematici che consentano l'accesso delle imprese consorziate a servizi innovativi e di assistenza tecnica, anche finalizzati alla realizzazione delle relative reti;
- logo e marchi di produzione e distribuzione commerciale, con particolare riferimento alla valorizzazione di produzioni locali;
- iniziative volte alla certificazione e al controllo della qualità dei prodotti e dei servizi commercializzati.

I principi "costitutivi" dell'idea erano richiamati nelle condizioni di ammissibilità in cui era esplicitato:

- le proposte devono essere riferite a zone ricomprese negli ambiti territoriali definiti dai Comuni per la realizzazione degli interventi (principio di delimitazione territoriale);
- ai fini del coordinamento, i proponenti promuovono le opportune intese con il Comune interessato (principio di sussidiarietà pubblico - privato).

Come si può evincere dalle percentuali di contributo, oltreché dall'ammontare complessivo, il focus era sull'intervento pubblico di riqualificazione urbana, e l'intervento degli imprenditori commerciali fungeva da "sostegno" ed amplificazione degli effetti.

Radiografia di un CIV

La costituzione di un CIV

Il percorso per la costruzione di un CIV è molto articolato.

Il primo step è l'individuazione di un gruppo di imprenditori con cui elaborare le strategie per avviare una sensibilizzazione degli altri operatori presenti sul territorio sulle opportunità derivanti dalla formalizzazione di una aggregazione.

Attraverso la distribuzione di questionari vengono individuate le criticità e le priorità di azione, il che consente di organizzare incontri preliminari con gli imprenditori su tematiche concrete e sentite, prospettando possibili strategie ed azioni.

Essenziale, in questa fase, è il ruolo delle Associazioni di Categoria in termini sia di sensibilizzazione e stimolo motivazionale, sia di supporto tecnico progettuale.

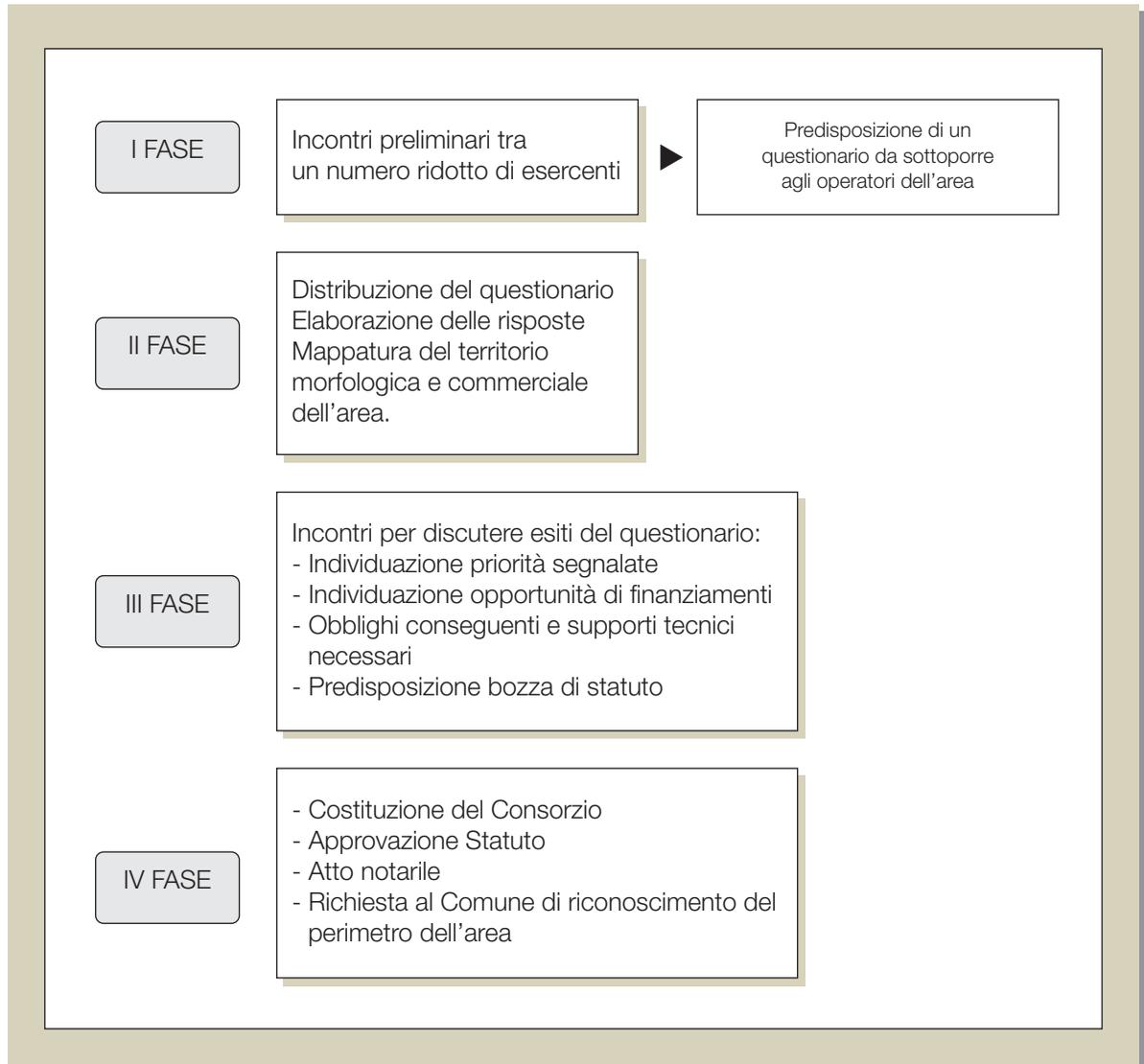
Il secondo step riguarda la mappatura del territorio finalizzata alla perimetrazione del potenziale nuovo CIV.

Vari sono i fattori da considerare: l'accessibilità, le caratteristiche storiche del territorio, la tipologia di imprese che operano su quel territorio, l'esistenza o meno di interdipendenze con le zone limitrofe.

La zona individuata, ai sensi dell'art.122 del Testo Unico in materia di commercio (legge regionale n.1/07), deve essere assunta ad "ambito territoriale perimetrato" da parte del Comune secondo criteri e modalità approvati dalla Giunta Regionale.

Sempre in ottemperanza alla normativa regionale, contemporaneamente, va predisposto un Piano di attività contenente l'elenco delle azioni e degli interventi previsti.

Il processo si può sinteticamente illustrare secondo lo schema seguente:



La prima generazione

La prima generazione dei CIV ha avuto quale principale volano i finanziamenti (FESR e regionali) messi a disposizione dalla Regione Liguria nell'ambito del Docup Obiettivo 2.

L' "architettura" prevista dalla Regione (a seguito del D.lgs n. 114/98 che prevedeva interventi di riqualificazione della rete commerciale) era basata sulle seguenti considerazioni:

- la riqualificazione urbana, specie dei centri storici, non si raggiunge intervenendo solo sui fattori strutturali (facciate, piazze, parcheggi od altro), ma necessita il coinvolgimento e la compartecipazione attiva di quei soggetti che contribuiscono a determinare l'attrattività di una zona, in primis gli esercizi commerciali;
- la collaborazione pubblico-privato, per avere effetti durevoli e significativi, deve superare la tradizionale "consultazione" per addivenire ad una concertazione e co-progettazione;
- nel rispetto della normativa comunitaria, l'intervento necessita di una reale compartecipazione finanziaria sia da parte dei Comuni beneficiari sia da parte delle imprese;
- per assicurare la rivitalizzazione delle zone in declino, il coinvolgimento deve essere di soggetti che insistono ed operano nella zona obiettivo della riqualificazione.

Le tipologie di interventi ammissibili al contributo regionale erano interventi volti alla riqualificazione urbana e alla rivitalizzazione commerciale del territorio.

A titolo esemplificativo: interventi di risistemazione del sistema di percorsi e spazi a prevalente destinazione commerciale attraverso una totale o parziale pedonalizzazione e contestuale ridisegno degli stessi, mediante rilastrature e installazione di opere di arredo urbano, realizzazione di parcheggi, illuminazione pubblica, realizzazione di reti informatiche, acquisto di server e software per la gestione informatizzata delle attività e della sicurezza; segnaletica commerciale, tende ed insegne uniformi; arredo; verde.

Questa impostazione raccoglieva le esigenze dei principali soggetti coinvolti (ed interessati) negli interventi di riqualificazione urbana:

- i Comuni che potevano accedere a rilevanti contributi per interventi importanti per i quali, tuttavia, non avevano risorse sufficienti;
- le imprese commerciali che, nella riqualificazione del quartiere, vedevano una forma per contrastare la perdita di attrattività nei confronti del proliferare delle strutture della grande distribuzione.

La realizzazione di questa politica, fortemente voluta dalla Regione Liguria e condivisa dalle Associazioni di categoria, trovava peraltro varie difficoltà di ordine applicativo, *in primis* il fatto che il panorama ligure e genovese era (ed è) contraddistinto dalla micro dimensione della maggioranza delle imprese.

Questa caratteristica del tessuto imprenditoriale diventava un ostacolo apparentemente insormontabile rispetto a due fattori:

- l'esigenza di un cofinanziamento privato di rilevante entità che richiedeva una forma organizzata di raggruppamento delle imprese;
- la necessità, ai fini della co-progettazione, di disporre di competenze (e di una *vision*) che non erano presenti in tutte le imprese, né potevano essere acquisite all'esterno dalla singola impresa considerate le limitate capacità di investimento tipiche delle micro imprese.

L'aggregazione delle imprese nei CIV diventava, perciò, il fattore chiave per la realizzazione di questa politica, perché - come abbiamo già avuto modo di dire - la forma consortile impegnava in modo forte le imprese aderenti al consorzio e garantiva la continuità temporale degli interventi; per tale motivo la Regione aveva imposto la costituzione di Consorzi.

Come spesso accade un grande rischio si è trasformato in una grande opportunità che, ancora oggi, è una esperienza unica al mondo sia in termini di numero di consorzi costituiti, sia di numero di imprese consorziate.

Fattori a base del successo dei CIV

Il successo della sperimentazione è la risultanza di molteplici aspetti insiti nell'idea (e nel bando).

1) *La sinergia pubblico - privato*

Per la prima volta si sostituiva la "filosofia" dell'Ente pubblico erogatore di contributi (talora a pioggia) per introdurre il concetto di "progettazione concertata" (per di più con un insieme organizzato di imprese di uno specifico territorio) rispetto a obiettivi condivisi ed interventi coordinati.

Si è saputo evitare la tendenza alla "sommatoria" di obiettivi scollegati e separati, adottando la logica SMART:

- **Specifici**: in quanto riferiti ad un perimetro territoriale predefinito e condiviso;
- **Misurabili**: cioè concreti e verificabili, condizione essenziale per monitorare il loro raggiungimento;
- **Attuali**: rispondenti cioè a problematiche presenti in quel momento su quel territorio;
- **Realizzabili**: a cura dei beneficiari del contributo;
- **Temporizzati**: da realizzare entro un tempo ben definito.

La sinergia, peraltro, non poteva esaurirsi alla sola fase di progettazione ma richiedeva una continuità anche nella fase realizzativa con conseguente “adattamento” della “macchina” comunale, condizione questa che - ad esempio - ha impedito la realizzazione di un CIV previsto nel progetto che era risultato meritevole di elevato punteggio nell’istruttoria del bando regionale.

Questa condizione ha invece consentito la realizzazione del CIV di Rapallo, che è risultato il primo fra i progetti approvati e realizzati.

2) *L’assunzione del territorio quale pilastro delle politiche dei CIV*

I CIV hanno saputo integrare nei loro programmi aspetti economici e sociali.

Hanno voluto dare risposta ai bisogni di sicurezza della popolazione residente (oltre che degli operatori commerciali), sulla base del concetto che - come comprovato da innumerevoli analisi anche internazionali - ove un quartiere sia “ricco” di iniziative e di movimento, il tasso di criminalità comune tende a ridursi.

- I CIV hanno saputo dar risposta al bisogno di aggregazione, in una società che vede l’individuo sempre più solo, promuovendo momenti culturali e ludici.
- I CIV hanno saputo promuovere l’attenzione al bene collettivo, nel senso di arredo urbano, a fronte di un degrado urbanistico progressivo anche nei cosiddetti quartieri residenziali.
- I CIV hanno saputo stimolare le Amministrazioni pubbliche ad attuare una politica urbanistica e di servizi più rispondente ai bisogni della popolazione.
- I CIV hanno permesso di portare la voce degli operatori economici nei Consigli di Quartiere, di avviare un dialogo (e spesso una collaborazione) con le Scuole ed i Circoli culturali del territorio.

I CIV, in sintesi, hanno saputo raccogliere i primari bisogni del territorio e, con la collaborazione delle Associazioni di categoria, hanno avviato un confronto con gli Enti pubblici per una politica di sviluppo che tenesse conto al contempo di un disegno complessivo per la città e delle esigenze particolari dei diversi territori.

3) *L’interesse dei residenti (e, più in generale, dei consumatori).*

I CIV, ad oggi, rappresentano un felice esempio di “incontro” dell’interesse degli operatori economici e dei residenti visti non solo come consumatori, anche se, all’inizio della sperimentazione, i residenti non percepivano i benefici che sarebbero loro derivati.

Inizialmente il solo beneficio percepito è stato quello relativo all’incremento di valore degli immobili a seguito della riqualificazione della zona.

Vuoi per la novità insita nella creazione dei CIV, vuoi per carenza di comunicazione, occorre ammettere che la popolazione residente è stata “spettatore passivo” di questo processo.

Solo progressivamente è apparso evidente che le iniziative promosse dai CIV per incrementare la “attrattività commerciale” di una data zona quasi sempre arrecano benefici alla popolazione residente.

Gli esempi più ricorrenti sono:

- I CIV consentendo la programmazione concordata - su uno specifico territorio - dei turni di chiusura, garantiscono alla popolazione i servizi essenziali a soddisfare le esigenze di base, offrendo una soluzione al disagio che - per anni - le persone hanno dovuto affrontare in particolari periodi dell'anno.
- I CIV riescono a realizzare attività di animazione, paragonabili alle manifestazioni che d'estate si realizzano nei vari piccoli Comuni costieri e dell'entroterra, che - in taluni quartieri - rappresentano l'unico momento di aggregazione sociale.
- I CIV si sono fatti portatori delle istanze per l'abbattimento delle barriere architettoniche e per la lotta all'inquinamento acustico, rendendo maggiormente vivibili intere zone della città.

Si potrebbe, quindi, sostenere che in un certo qual senso i CIV sono stati i pionieri, gli antesignani di quella cultura di “Responsabilità sociale d'impresa” affermata nel Libro Verde del 2001 della Commissione Europea intitolato “Promuovere un quadro Europeo per la Responsabilità Sociale d'Impresa”.

4) *L'interesse delle imprese a far parte di un CIV*

Il Centro commerciale Integrato di Via nasce dalla consapevolezza che il successo della strategia commerciale del singolo negozio dipende anche da elementi quali le caratteristiche della zona e degli esercizi vicini e che la capacità di attrazione di una determinata zona è legata alla possibilità di integrazione tra le attività economiche in essa presenti.

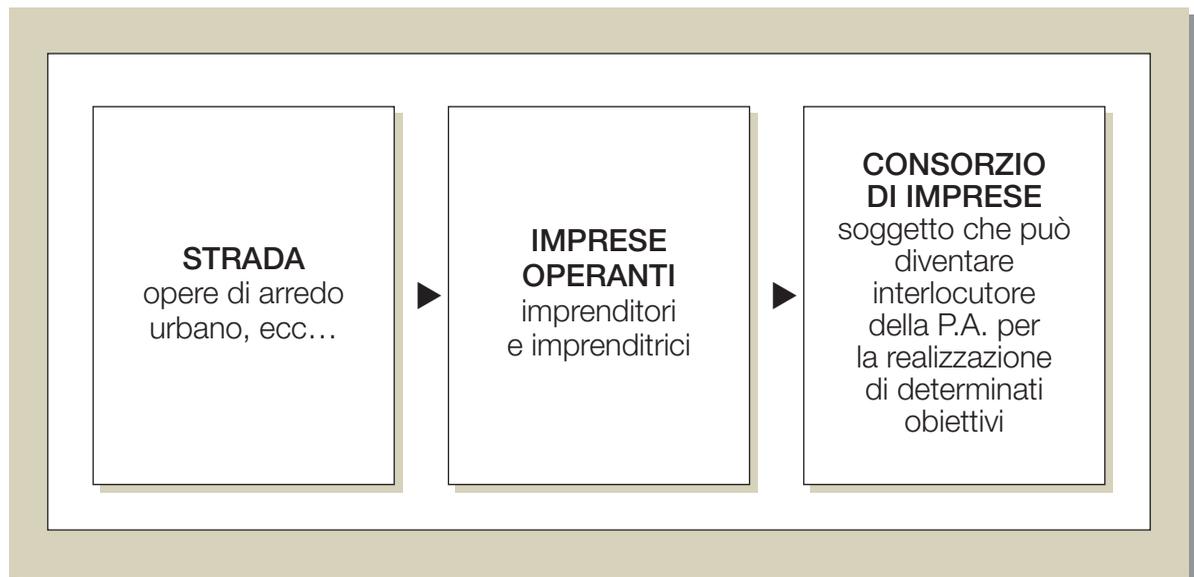
L'interesse dell'impresa alla costituzione del CIV è riconducibile a due aspetti.

Pur essendo modesto il contributo al Consorzio (20% delle spese ammissibili) la sua esistenza era *conditio sine qua non* affinché il Comune potesse ottenere - sulla base di un protocollo d'intesa con il CIV - fondi significativi per la riqualificazione dell'area, i cui benefici sarebbero ricaduti anche sulle imprese ivi operanti.

In aggiunta, l'imprenditore, più di ogni altra persona, è abituato a dare risposte concrete ai propri problemi; grazie ai Centri commerciali Integrati di Via il piccolo imprenditore vedeva la possibilità di raggiungere obiettivi inimmaginabili per la singola piccola impresa quali:

- essere concorrenziale in un mercato dominato dalle grandi strutture di vendita, aumentando la fidelizzazione della popolazione residente;
- rivitalizzare il tessuto urbano e commerciale del territorio;
- aumentare l'attrattiva rispetto ai residenti, ai consumatori di altre zone, ai turisti;

- essere un interlocutore forte nei confronti degli Enti Pubblici;
- ripristinare aree urbane, parcheggi, arredo urbano, infrastrutture in grado di “intercettare” maggiormente i flussi dei consumatori;
- installazione di sistemi di sicurezza per gli operatori e i consumatori;
- creazione e veicolazione di carte di fidelizzazione;
- creazione e gestione di insegne e bacheche, strumenti di marketing di prossimità in punti strategici a guida del turista;
- campagne promozionali.



L'attività di marketing dei CIV

L'attività di marketing rappresenta il fulcro dell'attività dei CIV.

In questa direzione è opportuno distinguere le strategie di marketing interno dei CIV da quelle di marketing esterno.

Il marketing dei CIV *interno* ha due tipologie di target: *gli investitori locali e le Pubbliche Amministrazioni*.

- *Gli investitori locali* sono i residenti proprietari di immobili o di attività economiche che trarrebbero beneficio dall'aumento di valore indotto dalle attività finalizzate alla valorizzazione del territorio e che potrebbero - di conseguenza - essere a loro volta indotti ad investire ulteriormente sull'area.

- *Le Pubbliche Amministrazioni*, a fronte di risorse finanziarie decrescenti, necessitano di razionalizzare ed ottimizzare i propri interventi, in un rapporto pubblico-privato la cui importanza è sempre più evidente.

Il marketing dei CIV esterno ha due tipologie di target: *gli investitori esterni e i non residenti*. *Gli investitori esterni*, cioè non residenti né operanti sull'area, potrebbero essere portatori di capitali ed attività economiche una volta appurata l'attrattività del territorio e la convenienza economica (plus valore nel medio periodo) di un investimento.

I non residenti sono da considerarsi come consumatori, tenendo conto che gli individui circolano sempre di più alla ricerca di luoghi attrattivi ove conciliare le proprie esigenze di approvvigionamento con quelle del tempo libero e della qualità della vita.

I punti di debolezza dei CIV

Paradossalmente il principale punto di forza dei CIV ne rappresenta al tempo stesso la maggior criticità.

Ci si riferisce alla natura squisitamente volontaria sia dell'adesione, che della partecipazione alla vita del CIV.

Occorre ricordare che gli imprenditori che aderiscono ai CIV sono per lo più titolari di piccole se non micro imprese, ed hanno una disponibilità di tempo molto esigua.

Questo tempo viene, per lo più, "assorbito" dalle riunioni per elaborare le idee progettuali, per verificarle con gli altri aderenti al CIV, per quelli che possono essere definiti i "processi decisionali condivisi", per i rapporti con gli Enti locali.

Al tempo stesso la sola formulazione di "idee progettuali" non soddisfa quella concretezza necessaria a dar una risposta puntuale alle esigenze sia del territorio che delle imprese aderenti ai CIV. Le proposte, per raggiungere i risultati attesi, devono essere costruite in tutti quegli aspetti che costituiscono un vero progetto: tecnici, finanziari, di comunicazione, di verifica in itinere etc. Occorre mobilitare, quindi, competenze che esulano dal bagaglio professionale degli imprenditori.

Due sono le possibili alternative: 1) dotare i CIV di figure professionali perlomeno per le tematiche principali assicurando al CIV un adeguato budget; 2) avvalersi del supporto delle Associazioni di categoria anche attraverso l'opera dei Centri di Assistenza Tecnica (CAT). Nella maggioranza dei casi le dimensioni dei CIV, nonché le dimensioni anche economiche delle imprese aderenti, hanno reso impraticabile la prima via; la stessa ipotesi di ricorrere a contributi da parte degli Enti locali per potersi dotare di adeguate professionalità tecniche si è scontrata con la "provvisorietà" dei contributi stessi.

Si è confermato, pertanto, quella fondamentale funzione di sostegno da parte delle Associazioni di categoria.

I rapporti fra CIV ed Associazioni di categoria

Come detto in altra parte di questo documento, un elemento distintivo dei CIV è la delimitazione dell'area sulla quale opera, ma anche delle competenze.

Infatti i CIV sono a tutti gli effetti delle imprese e devono esercitare attività imprenditoriali, delegando alle Associazioni di categoria le attività di tipo sindacale a loro assegnate. Questo consente anche di comprendere la differenza di ruolo fra CIV ed Associazioni di categoria. Da un lato le Associazioni di categoria formulano politiche a valenza cittadina sulla base di input dei CIV, che svolgono il ruolo di canale di raccolta dei bisogni, dall'altro i CIV sono l'interfaccia fra la "gradazione" di applicazione delle iniziative promosse dalle Associazioni di categoria (nel loro istituzionale confronto con gli Enti pubblici territoriali) e la popolazione residente in quella specifica area.

In altre parole, le Associazioni di categoria assicurano la valenza generale (cioè per l'intero territorio cittadino) delle proposte e delle iniziative, mentre i CIV assicurano la rispondenza ai bisogni particolari delle imprese consorziate.

I Free Rider

Le principali criticità nell'operato dei CIV riguardano un fattore finanziario ed un fattore "associativo". L'attività di animazione del territorio, di estrema importanza non solo per la riqualificazione dell'area ma anche per altri aspetti quali la sicurezza, si scontra con l'assenza (o la provvisorietà) di risorse pubbliche per tali tipologie di iniziative.

Anche se molte di queste sono "a basso costo", l'impegno finanziario non può essere sostenuto dai soli consorziati, particolarmente in momenti di crisi economica e di calo generalizzato dei consumi. Correlato è il problema dei "free riders"¹, cioè di quegli operatori economici presenti sul territorio che non aderiscono al CIV ma beneficiano di tutte le azioni che il CIV realizza.

² "Il fenomeno del Free Rider ha luogo quando, all'interno di un gruppo di individui, si ha un membro che evita di dare il suo contributo al bene/servizio comune poiché ritiene che il gruppo possa funzionare ugualmente nonostante la sua astensione. La causa della possibilità di Free-Riding è la caratteristica di non escludibilità dei beni pubblici, ovvero del fatto che per godere di questi non è necessario pagare un prezzo" (Wikipedia).

Questo problema, che ha valenza di ingiustizia, è molto sentito dai consorziati CIV e non può che generare tensioni che si riverberano in termini negativi sulla operatività e sulla progettualità del Consorzio.

L'iniquità del fatto che dei contributi pubblici beneficino soggetti che non partecipano alla riqualificazione dell'area deve trovare una soluzione normativa, al fine di non correre il rischio di invalidare l'innovazione insita nella collaborazione pubblico-privato a base dell'ammodernamento del sistema distributivo.

Le prime esperienze

Consorzio “CIVediamo a Rapallo”

Rapallo è un comune della riviera genovese situato nella parte più interna del Golfo del Tigullio, con una popolazione di oltre 30.000 abitanti distribuiti su un territorio di circa 33 km quadrati ma prevalentemente concentrati nell'area urbana.



Dall'Ottocento Rapallo ha sviluppato una forte vocazione turistica con un target di “*elite*”, raggiungendo una notorietà che ha fatto scegliere questa località come sede del Trattato tra Italia e Jugoslavia (nel 1920) e tra Russia e Germania (nel 1922).

Nel dopoguerra Rapallo ha continuato a caratterizzarsi per la valenza turistica ma, inevitabilmente, ha risentito dei cambiamenti che hanno modificato il mercato del turismo *d'elite*, spostatosi prevalentemente su sedi più esotiche e/o in grado di offrire servizi di altissima qualità. A fine anni 90', così come ancor oggi, Rapallo continuava a basare la sua economia sul turismo, ma i flussi erano dovuti prevalentemente alle seconde case ed al turismo di media fascia economica.

Conseguentemente si è rafforzata la stagionalità (solo in parte mitigata dal “turismo della terza età”) con tutte le implicazioni derivanti da questo fenomeno.

L'area individuata per la costituzione del CIV ha coinciso con il centro storico, tenuto conto del degrado architettonico dell'area che il Comune - per carenze finanziarie - aveva potuto riqualificare solo in parte: basti ricordare che la via parallela a quella principale del centro storico era utilizzata prevalentemente da magazzini in quanto in forte degrado urbanistico. Gli obiettivi individuati, sulla base di uno studio di fattibilità, nel fattivo dialogo progettuale fra Comune, Associazioni di categoria ed imprese riguardavano principalmente:

- il recupero delle infrastrutture (pavimentazione dell'asse viario principale e degli assi secondari) ed inserimento di elementi di arredo urbano quali le caditoie in ottone;
- l'abbattimento delle barriere architettoniche e la pedonalizzazione di strade e piazze;
- il recupero e la valorizzazione del patrimonio edilizio storico;
- il rifacimento dell'impianto dell'illuminazione pubblica.

Il Consorzio “CIVediamo a Rapallo” è il primo Centro Integrato di Via della Provincia di Genova; nasce nel 1998 raggruppando circa 70 operatori economici del Centro Storico di Rapallo per sostenere il Comune nell'ottenimento del contributo da parte della Regione per la riqualificazione dell'area.

Agli interventi a regia comunale, le imprese consorziate nel CIV provvedevano, fra l'altro, a:

- realizzare un marchio che caratterizzasse il CIV;
- realizzare una rete informatica;
- installare un diffuso sistema di videosorveglianza al fine di assicurare la sicurezza dei residenti e dei turisti;
- curare la manutenzione degli arredi floreali;
- assicurare l'omogeneità di tende ed insegne commerciali;
- sistemare altoparlanti per informazioni e musica diffusa.

Il combinato coordinato di queste due tipologie di interventi costituiva una "forza d'urto" adeguata a trasformare (come è stato) il centro storico rivitalizzandolo sia dal punto di vista urbanistico che dell'attività economica.

Il CIV ha, inoltre, realizzato una serie d'interventi tra cui la Fidelity Card e la Videosorveglianza che hanno rappresentato a livello nazionale una assoluta novità per il comparto del commercio al dettaglio.

- **FIDELITY CARD:** Tutte le imprese aderenti all'iniziativa si sono attrezzate di appositi POS in grado di leggere le smart-card distribuite gratuitamente ai consumatori. Questi ultimi possono accumulare sconti che rappresentano un credito immediatamente a disposizione del cliente, da spendere in un qualsiasi punto del sistema. Il consumatore può scegliere se sfruttare immediatamente la somma accreditata sulla carta oppure decidere di accumulare varie somme e usufruirne successivamente.
- **VIDEO SORVEGLIANZA:** Per la prima volta in Italia un Consorzio di imprese ha deciso di investire economicamente sulla sicurezza del proprio territorio. Grazie ad un protocollo d'intesa tra Questura di Genova, Comune di Rapallo, Ascom Confcommercio Genova e CIV, si è potuto realizzare un sistema di video sorveglianza nell'area del Centro Storico di Rapallo.

Sono state installate sette telecamere collegate tra loro attraverso cavi in fibra ottica in grado di monitorare e archiviare 24 ore su 24 le immagini che vengono convogliate ad un centro di compressione di immagini, a sua volta collegato al centro di controllo ubicato presso i locali del Commissariato di Rapallo.

Tutti coloro che entravano all'interno dell'area monitorata, venivano informati circa la presenza delle telecamere attraverso pannelli informativi, nel pieno rispetto della Legge sulla Privacy.

L'impianto di video sorveglianza del Centro Storico di Rapallo ha rappresentato il raggiungimento di un obiettivo di particolare importanza: la sicurezza dei cittadini come presupposto per lo sviluppo economico e turistico della città.

Perimetro Civ Rapallo



Il risultato sorprendente è stato che le strade secondarie, precedentemente utilizzate per magazzini delle attività posizionate sugli assi principali del centro storico, oggi anch'esse sono destinate a commercio e artigianato contribuendo al miglioramento dell'offerta complessiva.

Consorzio “Operatori Sestri Ponente”

Il Consorzio Operatori di Sestri Ponente è stato costituito nel 1999 da oltre 60 operatori ed ha realizzato un complesso di iniziative tra cui:

- pannelli informativi,
- fidelity card (Sestri card),
- gazebo utilizzato dagli operatori del CIV, che funge da contenitore polifunzionale.



La pubblica amministrazione è stata coinvolta nella realizzazione del progetto per quanto attiene la parte infrastrutturale dello stesso: rifacimento della sede stradale e della rete fognaria; nuove piantumazioni e sistemazione del verde esistente; altri elementi di arredo urbano (panchine, illuminazione sia a stelo che a muro, cassonetti per i rifiuti).

Perimetro Civ Sestri Ponente



Consorzio “Mille Passi a Certosa”

Il Centro Integrato di Via di Certosa rappresenta uno dei primi esempi di centro commerciale naturale della città di Genova.

Il Consorzio di Certosa è stato costituito nel marzo 1998 ed è iscritto nel Registro delle Imprese di Genova.

Aderiscono al Consorzio 120 imprese (esercizi commerciali, artigianali e pubblici esercizi), localizzate nell’ambito cittadino delimitato dagli assi Via Jori e Via Canepari.

Le iniziative ed i servizi posti in essere dal Consorzio a favore delle Imprese consorziate e della clientela sono:

- creazione di un marchio dell’area;
- messa in atto di un coordinamento commerciale;
- stipula di accordi per la gestione della sicurezza e della sorveglianza;
- definizione di accordi con l’A.M.I.U. per l’effettuazione delle operazioni di pulizia;
- cura dell’arredo urbano;
- creazione di un sistema di insegne comune;
- acquisto e gestione di bacheche, totem informativi e cartelloni informativi;
- realizzazione e gestione del punto informativo.



Per l’attivazione di tali servizi, il Consorzio ha beneficiato delle provvidenze previste dall’Azione 3.4 dell’Obiettivo 2 “Sostegno agli Investimenti dei consorzi d’imprese per la rivitalizzazione dei centri urbani” per la realizzazione di investimenti per lire 223.250.000.

La pubblica amministrazione è stata coinvolta nella realizzazione del progetto per quanto attiene alla parte infrastrutturale dello stesso:

- arredo urbano;
- illuminazione;
- rifacimento della sede stradale;
- parcheggi a corona del quartiere.

La spesa, pari a circa 10 miliardi di lire, ha beneficiato dei contributi dell’Obiettivo 2 Azione 3.5 “Infrastrutture per la rivitalizzazione dei centri urbani”.

Il Consorzio, insieme al Comune di Genova, ha presentato un progetto finalizzato alla riqualificazione del territorio e alla rivitalizzazione commerciale.

Grazie al contributo a fondo perduto ottenuto dalla Regione Liguria (80% del progetto di spesa), il Comune di Genova ha portato a termine una serie di interventi:

- rifacimento delle strade e dei marciapiedi;
- ristrutturazione del sottosuolo;
- potenziamento dell'illuminazione;
- abbattimento delle barriere architettoniche;
- rifacimento dell'arredo urbano;
- ristrutturazione dei giardini civici e della piscina.

Vitale per la riqualificazione della zona è stata la pedonalizzazione dell'area compresa tra gli assi viari di via Canepari e via Jori, oltre alla costruzione di parcheggi destinati sia ai residenti sia ai consumatori che gravitano nell'area del CIV.

Il Consorzio ha completato l'opera del Comune con la realizzazione e la messa in opera di tabelloni luminosi, totem informativi e numerose insegne.

Tutti questi interventi sono stati accompagnati dall'organizzazione di manifestazioni ed eventi che hanno rivitalizzato il tessuto urbano di Certosa e contribuito alla migliore vivibilità di tutta la zona, offrendo un'immagine unitaria del perimetro del CIV.

Chiunque abbia vissuto e frequentato Certosa ha dovuto constatare che la trasformazione urbanistica ha radicalmente modificato una zona periferica in un quartiere di eccellente qualità.

La seconda generazione

Legge regionale n. 14/98

La legge regionale n.14/98 poneva “riparo” alla differenza fra i vari territori determinata dal fatto che i contributi comunitari intervenivano solo sulla zone “Obiettivo 2”.

Con risorse regionali, la legge prevedeva la possibilità di contributi in aree non Obiettivo 2, nelle quali avesse sede operativa una concentrazione di piccole e medie imprese, per progetti da realizzarsi nell’arco di due anni ed ove gli investimenti dei Comuni fossero funzionalmente collegati a programmi d’investimento da parte dei Consorzi. Più precisamente:

Art 1 - Fondo per interventi in aree a destinazione produttiva ed in siti degradati e dismessi

1. La Regione, al fine di favorire l’insediamento di attività produttive, lo sviluppo di nuova imprenditorialità, il miglioramento e il recupero ambientale di aree ed immobili produttivi degradati e dismessi, nelle aree non interessate da Obiettivo 2 di cui alla decisione della Commissione Europea del 20 gennaio 1994, concede alla FI.L.S.E. S.p.A. un contributo pari all’80 %, ai sensi dell’articolo 6 della legge regionale 28 dicembre 1973 n. 48 (costituzione della Società Finanziaria Ligure per lo Sviluppo Economico - FI.L.S.E. S.p.A.), per la costituzione di un fondo destinato a finanziare in tali aree la realizzazione di interventi diretti a:

- a) urbanizzare aree per insediamenti produttivi di piccole e medie imprese;*
- b) recuperare aree e fabbricati degradati, dismessi dall’attività produttiva, destinati a funzioni pubbliche o di interesse pubblico ovvero all’insediamento di piccole e medie imprese.*

A sottolineare l’interconnessione pubblico-privato, si prevedeva esplicitamente che la domanda di contributo dovesse essere presentata congiuntamente dai Comuni e dai Consorzi.

I contributi, concessi in base ad una graduatoria e nei limiti delle disponibilità annuali di bilancio (per il primo anno 2.500.000.000 lire), prevedevano a favore dei Comuni la misura dell’80% della spesa ritenuta ammissibile con il limite massimo di contributo di € 77.468,53 ed a favore dei Consorzi la misura del 40% delle spese di investimento ritenute ammissibili nei limiti indicati dalla stessa legge regionale.

Per i Comuni gli interventi ammissibili riguardavano il miglioramento della accessibilità e mobilità all’interno dell’area (abbattimento barriere architettoniche, pedonalizzazione, adeguamento strutture viabili, parcheggi integrati con il trasporto pubblico); il miglioramento dell’efficienza dei servizi a rete (punti informativi multimediali); il superamento del degrado dell’area (riduzione dell’inquinamento, illuminazione pubblica) ed un consistente miglioramento estetico dell’area (arredi, arredi “verdi”, illuminazione scenografica di edifici monumentali).

Per i Consorzi la legge prevedeva:

Art. 6 - Contributi a consorzi per investimenti di rivitalizzazione dei centri urbani

1. La Regione, al fine di favorire la rivitalizzazione dei centri storici e delle periferie urbane nelle aree non interessate da Obiettivo 2 di cui alla decisione della Commissione Europea del 20 gennaio 1994, concede un contributo a consorzi di piccole e medie imprese operanti in definiti ambiti territoriali dei centri storici e delle periferie urbane, per la realizzazione di:

- a) strutture per lo stoccaggio, conservazione, smistamento, consegna dei prodotti e delle merci;*
- b) aree di parcheggio e relative pertinenze di collegamento alla viabilità pubblica;*
- c) servizi informatici e telematici che consentano l'accesso delle imprese consorziate a servizi innovativi e di assistenza tecnica e finalizzati alla realizzazione di reti per la distribuzione di prodotti e servizi attraverso accordi di cooperazione, di collaborazione e di franchising con particolare riferimento alla commercializzazione e valorizzazione di produzioni locali;*
- d) logo e marchi commerciali e produttivi e di qualità.*

I CIV di seconda generazione

Sulla spinta dei successi delle prime esperienze, si è assistito al proliferare dei CIV; il “fattore motivante” non è stato di certo l’entità dei contributi (quasi un decimo di quelli derivanti dal Docup Obiettivo 2) bensì i visibili benefici - sia per il Comune che per gli operatori commerciali - che l’esperienza dei primi CIV aveva evidenziato: rivitalizzazione di strade e quartieri, diminuzione della microcriminalità, aumento del fatturato delle imprese, recupero del patrimonio architettonico.

In particolare i CIV si erano dimostrati una nuova forma distributiva capace di coniugare i processi di modernizzazione con le micro dimensioni aziendali, superando gli storici limiti di capacità finanziaria e programmatoria che, sino ad allora, avevano negativamente condizionato le azioni di ammodernamento del settore della distribuzione al dettaglio.

Le resistenze dei piccoli esercizi (dianzi ricordate) si trasformavano in “voglia di fare e di essere protagonisti” in una crescita di “rete e a rete”: nonostante la difficile situazione economica erano disponibili a progettare e ad investire.

I CIV di seconda generazione sono nati con una maggiore consapevolezza delle proprie potenzialità, degli oneri da sostenere così come dei benefici conseguibili tramite l’impegno comune.

Essere interlocutori forti delle istituzioni, sviluppare un'azione imprenditoriale comune per la promozione e la valorizzazione del territorio, favorire l'animazione urbana, sono solo alcuni degli obiettivi che i nuovi CIV si erano prefissati, indipendentemente dall'opportunità di perseguire la strada per l'ottenimento di contributi pubblici.

La leva finanziaria passava da condizione fondamentale a supporto, la progettualità fondata sull'integrazione fra sviluppo economico e processi sociali, culturali e storici di quartiere diventava il collante fra cittadini, Enti locali ed operatori economici.

La creazione di CIV si allarga a macchia d'olio su tutto il territorio regionale.

Questa fase si caratterizza per una maggiore attenzione alla "comunicazione" che si traduce in brand CIV e vetrofanie degli esercizi aderenti, studi di immagine, maggiore coerenza fra le "quinte edilizie" (insegne, vetrine, dehors) a complemento degli interventi "classici" di arredo urbano (panchine, verde).

Questa "ventata rinnovatrice" pone anche l'esigenza di un adeguamento da parte degli interlocutori istituzionali: Regione, Comune e Associazioni di categoria.

Nella programmazione regionale il tema dei CIV e della riqualificazione urbana diviene una "componente fissa" cui assegnare fondi variabili in dipendenza delle risorse, ma sempre contenuti e con percentuali di poco diverse da quelle della legge n.14/98.

Le Associazioni di categoria, specialmente attraverso i Centri di Assistenza Tecnica (CAT), supportano i CIV esistenti e assistono quelli "nascenti", affrontando tematiche sino ad allora "marginali" rispetto all'attività quotidiana ed al ruolo istituzionale, quali il geomarketing, la valorizzazione dell'architettura urbana, il recupero di tradizioni storiche.

I CIV danno vita a forme associative a cui aderiscono i singoli CIV con il supporto delle Associazioni di categoria.

Nel Comune di Genova nasce lo "Sportello CIV", per sostenere e facilitare gli interventi di riqualificazione dei quartieri e il dialogo sia con le Associazioni di categoria che con i CIV.

Giacomo Gatti (*intervento di*)

Assessore allo Sviluppo Economico della Regione Liguria 2000-2005

“Durante il periodo in cui ho avuto la responsabilità di guidare l’Assessorato allo sviluppo economico i Centri Integrati di Via hanno avuto uno sviluppo esponenziale. In quel periodo abbiamo assistito ad una prima crisi di crescita di questo nuovo strumento, avviato con la precedente fase di programmazione dei fondi europei a cui abbiamo cercato di dare risposta agendo in tre direzioni.

Innanzitutto abbiamo voluto rinnovare e rafforzare il sostegno ai progetti integrati di Comuni e Consorzi, utilizzando sia risorse europee del Docup OB. 2 2000 - 2006 sia risorse proprie del bilancio regionale per aprire nuovi bandi. Per dare un’idea di come il panorama di riferimento fosse cambiato nel giro di pochi anni basti pensare che le domande presentate congiuntamente dai Comuni e dai CIV per il nuovo Docup Ob.2 sono state 50, a fronte di una dotazione finanziaria complessiva di quasi 21 milioni e mezzo di euro”.

“Contemporaneamente, ed è stata la seconda direzione, abbiamo ritenuto importante ampliare il numero dei CAT e rendere più capillare la loro presenza nel territorio ligure anche per il ruolo di riferimento da sempre svolto da queste strutture nei confronti dei CIV.

Nel 2003 siamo arrivati ad un numero complessivo di 14 Centri di Assistenza Tecnica su tutto il territorio regionale e come Regione Liguria abbiamo finanziato nuovi programmi biennali di attività, durante i quali è stato possibile fornire quell’assistenza ai CIV che ha consentito di portare a termine importanti progettualità. Abbiamo replicato il successo, in termini di riqualificazione urbana e rivitalizzazione commerciale, ottenuto dai primi progetti di Rapallo, Sestri Ponente e di Certosa. È stata la volta di Arenzano, Via Rolando, Bolzaneto e Pontedecimo: queste ultime sono riqualificazioni in tre zone di Genova che, forse più di altre, hanno patito gli effetti desertificanti derivanti dall’insediamento di nuove grandi strutture di vendita nel ponente cittadino.

Infine, per la prima volta, abbiamo voluto strutturare una misura di natura strettamente regionale, modellata sull’esperienza positiva di Artigiancassa, che agevolasse direttamente gli interventi finalizzati all’innovazione e alla competitività delle PMI del settore commerciale e terziario. I 5 milioni di euro stanziati per Il Fondo per il Credito al Commercio sono un risultato senza precedenti per la categoria del commercio e per le Associazioni che da tempo ne reclamavano la necessità. I soggetti beneficiari erano, per l’appunto, le micro e piccole imprese del commercio al dettaglio e i pubblici esercizi.

L’entità dell’agevolazione è stata notevole e si è articolata nella concessione di un contributo in conto interessi per il finanziamento degli investimenti ammissibili e in un contributo a fondo perduto.

L'intensità dell'abbattimento arrivava all'80% per tutte le imprese in genere, elevato al 90% per le imprese femminili e al 95% per le imprese il cui titolare era un giovane al di sotto dei 30 anni di età.

Oltre all'abbattimento del tasso di interesse, le imprese hanno potuto fruire di un contributo a fondo perduto pari al 20% dell'investimento.

Potevano essere finanziati: ampliamenti delle superfici di vendita, ristrutturazioni, ammodernamenti, interventi di innovazione tecnologica, ecc.

Si trattava di una misura di cui vado particolarmente orgoglioso, per la capacità che essa ha dimostrato di avere, anche nelle ripetute edizioni susseguitesesi dopo la fine del mio mandato, agendo in senso anticiclico rispetto al difficile scenario economico dopo l'11 settembre.

Con questo intervento, tra l'altro, siamo riusciti a equiparare il settore del commercio agli altri comparti del sistema produttivo (in particolare industria e artigianato) che già godevano di misure di sostegno dedicate, modellate sulle esigenze delle rispettive imprese.

Il successo dell'inteso lavoro sviluppato durante i cinque anni di mandato a favore di un settore fondamentale per l'economia ligure e nazionale come il commercio, è stato possibile grazie al contributo decisivo apportato delle Associazioni di categoria, il cui ruolo di filtro e rappresentanza delle esigenze di un mondo per sua stessa natura frammentato e poco incline alla collaborazione si è rivelato fondamentale per orientare al meglio le scelte regionali".

Esempi di CIV di seconda generazione

Consorzio “Il San Lorenzo”

Il perimetro del CIV delimita la via di collegamento fra il cuore del centro città (Piazza De Ferrari) e il Porto Antico.

Il complesso di costruzioni storiche di grande rilievo ed importanza architettonica e monumentale, l'importanza assunta dal centro di San Lorenzo in seguito ai lavori di riqualificazione ambientale e di restauro sui monumenti e sulle facciate, come asse pedonale di collegamento tra il centro culturale di palazzo Ducale e il complesso Acquario - Porto Antico, rappresentano elementi di forte richiamo turistico - commerciale.

Il Centro Commerciale di Via ha rivitalizzato un patrimonio produttivo, commerciale e ambientale consolidato con una forte identità sociale e culturale.

Propedeutici a questo importante obiettivo del CIV sono stati alcuni interventi strutturali promossi e finanziati dalla Pubblica Amministrazione in occasione dell'evento G8, quali la pedonalizzazione, la ripavimentazione, e il riordino di tutto il perimetro del consorzio, il potenziamento dell'impianto di illuminazione pubblica, il restauro delle facciate prospicienti la via S. Lorenzo e la Cattedrale di S. Lorenzo, così come le numerose manifestazioni organizzate a Palazzo Ducale.

In particolare il CIV ha realizzato:

- un chiosco informativo e di promozione degli esercizi consorziati;
- un portale Internet per il commercio elettronico;
- informatizzazione di tutti gli esercizi consorziati;
- pannelli informativi luminosi;
- bacheche in ferro battuto da posizionare nei punti strategici di accesso al perimetro;
- Fidelity Card del Consorzio.

Il “San Lorenzo” ha inoltre effettuato una programmazione di animazione annuale dell'area che si inserisce organicamente nel progetto di rilancio del territorio.



Consorzio “Piazze e Vie del Corso”

Il consorzio “Piazze e Vie del Corso” nasce in una zona di Genova di grande pregio architettonico coniugato a buona e diffusa qualità ambientale.

Nell’ambito di un progetto per la rivitalizzazione e l’abbellimento di tutta la zona il CIV ha visto approvato un progetto di spesa (Legge n. 14/98) presentato alla Regione recante i seguenti interventi:

- Realizzazione di una rete informatica per la veicolazione di una fidelity card;
- Costituzione di una sede del consorzio;
- Installazione di cartellonistica informativa;
- Illuminazione integrativa;
- Posizionamento di gazebo per attività di animazione;
- Ampliamento dell’arredo urbano (fioriere).

Tutti questi progetti vanno ad affiancarsi ad uno specifico programma per la valorizzazione e la promozione degli spazi per lo spettacolo e l’intrattenimento, per l’inaugurazione di eventi sportivi, musicali ed espositivi (come sagre gastronomiche di prodotti tipici e mercatini di antiquariato).



Consorzio “San Vincenzo Centro”

Il Consorzio Operatori di “San Vincenzo”, nel pieno centro di Genova, si inserisce in un’area commerciale di assoluto rilievo.

L’intervento del CIV è stato determinante per il rifacimento dell’intera pavimentazione della via con le relative sotto utenze.

Gli operatori del Consorzio hanno investito economicamente in prima persona commissionando lo studio e la redazione del progetto architettonico che il Comune di Genova, nell’ambito degli interventi effettuati in occasione del G8, ha reso operativo.

Il CIV ha finalizzato i propri interventi alla promozione, al recupero ambientale e sociale dell’intera area attraverso lo sviluppo della attuale rete distributiva, migliorando l’efficienza produttiva, logistica e funzionale delle piccole e medie imprese consorziate.

Oltre agli importanti lavori di ripavimentazione e riqualificazione il CIV “San Vincenzo” ha ottenuto risultati tangibili e di assoluto rilievo:

- Rifacimento dell’illuminazione pubblica, arredo floreale (vasi e aiuole) e relativa manutenzione;
- Ristrutturazione della fontana di piazza Colombo;
- Lotta all’abusivismo;
- Rimozione dei cassonetti traboccanti di rifiuti dalla via;
- Studio e attuazione di una campagna promozionale di ampio eco con l’utilizzo di manifesti, quotidiani e radio;
- Creazione di un sito internet che permette al visitatore un tour virtuale della via;
- Incremento del controllo sul territorio mediante l’uso sia delle forze pubbliche sia di una vigilanza privata presente nella via anche di giorno;
- Organizzazione di numerose manifestazioni ed eventi (carnevale, mostre fotografiche, inaugurazioni, accoglienza agli alpini);
- Rilancio turistico della zona con il collegamento, attraverso una navetta, di via San Vincenzo con il Salone Nautico.



La terza generazione

Acquisito il ruolo di attori della concertazione con la Pubblica Amministrazione, i CIV hanno dato segni di caduta progettuale innovativa; complice anche la grave situazione economica che ha costretto molte aziende a concentrare le loro energie per sopravvivere, ha assunto una ancor maggiore importanza il supporto da parte delle Associazioni di categoria.

Gli interventi, grazie al supporto dei Centri di Assistenza Tecnica, si sono spostati da iniziative materiali di riqualificazione (per i quali mancavano sia adeguati fondi, sia le condizioni per il coinvolgimento dei privati) alla qualità della vita tramite concrete azioni di animazione e valorizzazione del territorio, su cui i CIV operano, come spazio comune da salvaguardare e restituire agli abitanti, migliorandone le condizioni (sicurezza, illuminazione, verde, parcheggi, pulizia, ma anche cultura e tradizioni); grazie a ciò i cittadini scoprivano che la qualità commerciale di un quartiere è lo specchio della qualità della vita e del benessere collettivo di chi ne fruisce e si è creata la collaborazione fra residenti ed operatori economici sullo stesso obiettivo: la costante riqualificazione del territorio.

L'ulteriore evoluzione dei CIV, che porta ad individuarli come "terza generazione" è stato, per l'appunto, il coinvolgimento della popolazione, delle Associazioni culturali e degli altri operatori economici nei progetti e nelle attività di riqualificazione e rilancio del territorio.

In un certo senso, si può affermare che è anche una forma di responsabilità sociale e territoriale, esercitata dalle imprese in collaborazione con i residenti.

L'opera di informazione e di sensibilizzazione operata dai CIV, in aggiunta alle iniziative realizzate, ha fatto sì che la popolazione riconoscesse i CIV come espressione del desiderio di miglioramento della qualità della vita nel proprio territorio, e non come una operazione commerciale.

I CIV sono diventati parte integrante della "identità culturale e sociale" di quella via, di quel quartiere, contribuendo a ricostruirne i legami sociali.

Al tempo stesso lo stesso concetto di "competitività imprenditoriale" ne esce trasformato: dalla "competitività fra singole imprese" (alla base delle programmazioni, ricordate all'inizio, che prevedevano contingentamenti e "distanze" fra un esercizio e l'altro) che aveva come unico obiettivo il posizionamento sul mercato locale ad una "competitività collettiva" che assume come obiettivo (oltre al necessario ritorno economico) il costante miglioramento della qualità della vita.

Ormai i CIV costituiscono un esempio di reti d'impresa, con un rapporto molto più vincolante stante la forma consortile, che traggono un innovativo modello di *governance* territoriale esercitata tramite percorsi di confronto e concertazione fra gli Enti locali, le Associazioni di categoria, gli operatori economici e la popolazione residente nell'area delimitata come CIV.

Si è affermato il concetto che l'innovazione nell'ambito della rete distributiva deve necessariamente intendersi come "innovazione di processo": il sistema di fare rete rappresentato dai CIV in Liguria è un modello vincente.

Particolarmente importante è l'ulteriore sviluppo che già in alcuni CIV si sta manifestando:

- consorzio degli operatori economici per la rivitalizzazione di un territorio predefinito (CIV di 1^a generazione) utilizzando cospicue risorse pubbliche
- consorzio degli operatori economici per la rivitalizzazione di un territorio predefinito (CIV di 2^a generazione) nel confronto - dialogo con gli Enti locali e pur in assenza di cospicue risorse pubbliche
- concertazione tra Comune - Associazioni di Categoria - CIV - Associazioni culturali - popolazione (CIV di 3^a generazione) per la rivitalizzazione dell'area
- evoluzione (CIV di 4^a generazione) che vede un ancora più forte partenariato pubblico-privato che coinvolge la Regione, il Comune e la Camera di Commercio da un lato, e gli imprenditori, i Consorzi ed i proprietari degli immobili a livello stradale dall'altro attraverso lo strumento del patto d'area o del contratto di quartiere.

Esempio di CIV di terza generazione "Ci Vediamo al mercato" A Bolzaneto

Il progetto vede tra i soggetti attuatori la Regione Liguria, il Comune di Genova, la Camera di Commercio di Genova, la Società Gestione Mercati, la Consulta CIV di Genova, l'Ascom Confcommercio di Genova.

La finalità dell'intervento, collegato al trasferimento del mercato all'ingrosso dei prodotti agroalimentari in questa area territoriale, è di collegare l'attività commerciale ad attività di promozione ed animazione che, tra le varie iniziative, utilizza anche gli spazi collettivi del Mercato Ortofrutticolo con giochi, laboratori, spettacoli di danza, musica e DJ set.

Oltre a prestare attenzione al tema dell' "attrazione", il CIV affronta anche la promozione di consumi alimentari consapevoli (in un'ottica di educazione alimentare) e della valorizzazione delle eccellenze alimentari e gastronomiche della regione (in collaborazione con altri 12 CIV liguri), con la partecipazione di oltre 10 mila visitatori.

Sin dal momento dell'apertura c'è stato un vero e proprio assalto alla manifestazione. I bambini hanno trascorso ore tra gonfiabili, giochi e laboratori, scatenandosi nell'affrontare il Baby Dino, lo spettacolare pupazzo "jurassico".

Gli adulti hanno potuto fare acquisti tra gli stand, seguire gli spettacoli, ballare, seguire le dimostrazioni della Protezione Civile, ammirare i mezzi di oggi e di ieri della Croce Bianca e dei Vigili del Fuoco.

Un successo che ha avuto la sua punta nelle ore serali grazie al fitto programma musicale che la manifestazione proponeva.

“È stata una sfida che possiamo dire di aver vinto - commenta la presidente del CIV Il Borgo di Bolzaneto, Ilaria Mussini, che ha organizzato la manifestazione -. L'impegno dei commercianti, la disponibilità della società di gestione del mercato, l'importanza delle attrattive per i bambini, il fascino di questa struttura, hanno creato un mix in grado di offrire un evento diverso, capace di andare incontro alle esigenze delle persone”.

Un evento che conferma la vocazione del mercato ad aprirsi alla città anche fuori dai momenti tradizionali.

Renzo Guccinelli (intervento di)

Assessore allo Sviluppo Economico della Regione Liguria 2005-2015

“Ritengo che i Centri Integrati di Via rappresentino un fenomeno aggregativo che si pone come modello di valore per la Regione, sia per gli strumenti di competitività che sono in grado di fornire alle micro, piccole e medie imprese sia per l’impatto in termini di miglioramento della qualità della vita che sono in grado di produrre sul territorio.

Attraverso i CIV abbiamo dimostrato che è possibile avviare con successo percorsi di modernizzazione della rete distributiva. Ne sono sempre stato convinto ed è per questo che ho fortemente voluto che il Testo Unico sul Commercio del 2007 riservasse un capo intero dedicato esclusivamente ai Centri Integrati di Via. Mi sembrava giusto partire da un riconoscimento, da una legittimazione istituzionale di una realtà apprezzata e studiata in Italia e all’estero.

Ovviamente questo non bastava; era necessario avviare un processo che garantisse una continuità di strumenti di supporto che, in linea con quanto previsto nel Testo Unico, potesse effettivamente soddisfare le aspettative che abbiamo generato nelle migliaia di micro e piccole imprese che hanno creduto nei consorzi.

L’obiettivo immediato era di scongiurare il pericolo che questo prezioso sistema implodesse, un obiettivo ancor più complesso in un momento di crisi economica senza precedenti che ha messo in ginocchio le imprese e sostanzialmente compromesso le disponibilità finanziarie della Regione come, giusto per citare uno dei tanti esempi, la cancellazione del Fondo Unico dell’Industria.

Si è innanzitutto cercato di dare continuità ai bandi rivolti ai Consorzi e alle Amministrazioni Comunali.

All’interno della Legge n.3 del 2008, una sorta di Testo Unico rispetto alle molteplici azioni a sostegno degli investimenti nel settore commercio, abbiamo dedicato una misura specifica - incentivi per il commercio in sede fissa - ai progetti integrati di Consorzi e Amministrazioni Comunali con contributi a fondo perduto del 70% per entrambi. Abbiamo finanziato la misura non potendo far conto, come in passato, su risorse europee. Il nuovo P.O.R purtroppo non contemplava più la possibilità di finanziare questa tipologia di progetti integrati.

Contestualmente abbiamo rifinanziato il bando ex Delibera Cipe volto a sostenere la progettualità dei soli Consorzi nelle aree ex OB. 2 e *PhasingOut* della vecchia programmazione. Nonostante la carenza di risorse regionali siamo comunque riusciti a non far mancare il sostegno ai programmi biennali dei Centri di Assistenza Tecnica, valorizzando l’operato anche di quelli di recente costituzione.

È un motivo di personale soddisfazione essere poi riusciti a soddisfare una prima e fondamentale richiesta da parte dei CIV, quella di individuare misure premianti rivolte direttamente alle imprese che sono socie dei consorzi.

Con il Fondo per il Credito al Commercio del 2009, con retroattività fino all'aprile del 2008, le imprese del commercio e i pubblici esercizi consorziati ai CIV che investivano per rinnovare e ristrutturare le proprie aziende hanno avuto la possibilità di fruire di un contributo in conto interesse del 100 % invece che dell'80%.

Mi piace pensare ai CIV come un modello di successo da cui partire e a cui affiancare ulteriori strumenti di competitività e innovazione per le micro e piccole imprese del territorio.

È con questo spirito che abbiamo recepito nello Small Business Act della Regione Liguria, la richiesta di realizzare in Liguria i *Distretti del Terziario*, con cui si intendono quelle libere aggregazioni di imprese articolate sul piano territoriale, nate con l'obiettivo di accrescere lo sviluppo dei settori di riferimento e del territorio, attraverso azioni di valorizzazione delle risorse naturali poste in essere, in collaborazione con le Associazioni di categoria del commercio, del turismo e dei servizi maggiormente rappresentative a livello regionale.

Nel 2010 - 2011 la crisi economica ha confermato sia la sua ampiezza, sia il carattere duraturo, facendo risaltare la necessità di interventi anche normativi per sostenere il tessuto economico e produttivo colpito dal forte calo dei consumi (-15,3% in Liguria a fronte di -13,4% a livello nazionale nel 2012) con pesanti conseguenze sia sul livello dell'occupazione che del numero di imprese (-2,4% delle imprese del commercio al dettaglio).

In questo contesto, con riferimento alla evoluzione della normativa nazionale ed anticipando il "Decreto del Fare"², che rappresenta una evoluzione dei "Patti territoriali" e, nella logica della partnership indicata come strategica dall'Unione Europea nei lavori preparatori dei nuovi Regolamenti comunitari, si è avviato un costruttivo confronto con le Associazioni di categoria per una nuova disciplina del commercio incentrata sui seguenti principi:

semplificazione delle "normative tecniche";

introduzione di nuovi strumenti normativi atti a sostenere le cooperazione pubblico privato; *governance* territoriale basata sull'ulteriore sinergia operativa fra politiche di pianificazione urbana e politica della distribuzione commerciale.

Questo lavoro di partenariato ha portato all'approvazione da parte del Consiglio regionale, con deliberazione n° 31 del 17 dicembre 2012³, dei nuovi indirizzi e criteri di programma-

² D.L. 21 giugno 2013 n. 69, recante "Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia", convertito con modificazioni, dalla legge L. 9 agosto 2013, n. 98.

³ Nuova programmazione commerciale ed urbanistica in materia di commercio al dettaglio in sede fissa dopo liberalizzazioni - Legge regionale 2 gennaio 2007, n. 1 (Testo unico in materia di commercio).

zione commerciale ed urbanistica del commercio al dettaglio in sede fissa, premessa dell'ulteriore evoluzione dei CIV, che si fondano sui seguenti principi:

il primo principio si basa sul fatto che *“dal 30 settembre 2012, come stabilito dalle disposizioni statali, le programmazioni regionali o quelle parti di esse potenzialmente in contrasto con i nuovi principi di libertà di apertura di nuovi esercizi commerciali sul territorio, qualora contenessero indirizzi e criteri di natura meramente quantitativa individuando contingenti, limiti territoriali o altri vincoli di qualsiasi altra natura, risulterebbero inapplicabili”*.

Tale articolato e complesso quadro normativo vigente obbliga a seguire nuovi metodi nel programmare a livello regionale.

Si è ritenuto, pertanto, necessario procedere alla predisposizione della nuova programmazione commerciale ed urbanistica in materia di commercio al dettaglio in sede fissa, così come previsto dall'articolo 3 della l.r. n.1/2007 e successive modificazioni e integrazioni, attraverso la formulazione di indirizzi e criteri atti a regolare gli interventi di adeguamento e sviluppo della rete distributiva che:

- *risultano perfettamente in linea con i nuovi principi di libertà di esercizio delle attività economiche essendo improntati esclusivamente agli innovativi principi connessi alla tutela della salute, dei lavoratori, dell'ambiente e dei beni culturali, nonché di tutela e valorizzazione dei centri storici o di luoghi di particolare pregio o vulnerabilità;*
- *risultano, altresì, rispettosi dell'autonomia regionale e delle caratteristiche tipiche che presenta il mercato ligure;*
- *richiedono, in ogni caso, il rispetto dei parametri urbanistici che devono, comunque, essere osservati dagli esercizi commerciali, vale a dire i raccordi viari, la dotazione di parcheggi ed il loro dimensionamento ed altri previsti dalla vigente normativa;*
- *prevedono ai sensi della normativa statale, solo limiti, programmi e controlli necessari a:*

EVITARE DANNI

- *alla salute;*
- *all'ambiente;*
- *al patrimonio artistico e culturale;*
- *al paesaggio;*
- *alla sicurezza;*
- *alla libertà;*
- *alla dignità umana.*

EVITARE contrasti con:

- *l'utilità sociale;*
- *l'ordine pubblico;*

- *il sistema tributario;*
- *gli obblighi comunitari ed internazionali*
- *prevedono, ai sensi della normativa statale, la tutela delle aree “delicate”, quali centri storici, aree o edifici aventi valore storico, archeologico, artistico e ambientale, nonché dei centri storico-commerciali di cui all’articolo 14, comma 1, lettera e), della l.r. n. 1/2007 e successive modificazioni e integrazioni.*

Il secondo principio, che trova fondamento nei positivi risultati raggiunti in varie località della regione dalla collaborazione fra CIV ed Enti locali, si è tradotto nella previsione che:

- nel commercio e nel turismo conta sempre più la competizione tra sistemi territoriali all’interno dei quali le piccole imprese sono soggetti ed oggetti di processi di Innovazione e competitività altrimenti irraggiungibili sia per gli uni che per gli altri.

In questa direzione ha operato infatti il sistema dei Centri Integrati di Via.

Il Comune programma lo sviluppo del commercio nel proprio territorio attraverso i propri strumenti urbanistici o regolamentari idonei, individuando le aree compatibili con l’insediamento di Grandi strutture di vendita, Centri commerciali, Aggregazioni di esercizi singoli, Parchi Commerciali, Distretti Commerciali Tematici tenendo conto dei seguenti criteri e indirizzi:

- a) le Grandi strutture di vendita, i Centri commerciali, le Aggregazioni di esercizi singoli, i Parchi Commerciali, i Distretti Commerciali Tematici possono essere insediati esclusivamente nelle aree, zone o edifici che abbiano una specifica destinazione per l’insediamento di tali tipologie distributive;
- b) non possono essere insediate Grandi strutture di vendita, Centri commerciali, Aggregazioni di esercizi singoli, Parchi Commerciali, Distretti Commerciali Tematici nei comuni, frazioni e nuclei abitati decentrati con popolazione fino a 500 abitanti;
- c) In deroga a quanto previsto al precedente punto b), i Comuni confinanti possono associarsi per l’individuazione di un’unica area commerciale con eventuale suddivisione degli oneri di urbanizzazione. Una volta individuata l’area comune per l’insediamento delle Grandi strutture di vendita, Centri commerciali, Aggregazioni di esercizi singoli, Parchi Commerciali, Distretti Commerciali Tematici non sono realizzabili altre grandi strutture di vendita nei comuni associati;
- d) l’uso del territorio deve essere contenuto in considerazione della dotazione a destinazione commerciale esistente;
- e) deve essere favorito il contestuale recupero del patrimonio edilizio esistente nel caso di localizzazioni all’interno di ambiti urbani sottoposti a processi di trasformazione, riqualificazione dell’assetto insediativo urbanistico esistente, garantendo la tutela e la valorizzazione delle caratteristiche delle aree;

- f) devono essere riqualificate le aree urbane mediante la costituzione di luoghi di aggregazione nei quali l'insediamento di strutture di vendita, costituisca elemento di attrattività (vedi CIV);
- g) devono essere realizzati sistemi di accessibilità ottimale per ridurre o alleggerire la mobilità;
- h) deve essere rafforzata l'attrattività delle aree connotate da una consolidata presenza di servizi commerciali, mediante la realizzazione di adeguate infrastrutture e l'attivazione di progetti di qualificazione e valorizzazione (vedi CIV);
- i) devono essere valorizzate e qualificate le attività commerciali d'interesse storico, di tradizione e di tipicità, con particolare riguardo a quelle collocate nei centri storici, anche prevedendo vincoli nelle destinazioni d'uso degli immobili in conformità a quanto stabilito con la legge regionale 5 aprile 2012, n. 9⁴.

Il terzo principio è l'introduzione, del tutto innovativa in una disciplina del sistema distributivo, dei Contratti d'area e dei Patti di Quartiere, previsti quali strumenti di riqualificazione urbana capaci di coniugare la qualità della vita in un quartiere con il suo rilancio economico, tramite il coinvolgimento degli Enti Locali, della Camera di Commercio, delle Associazioni di Categoria, dei CIV e dei privati cittadini, in primis i proprietari degli immobili destinati ad uso produttivo.

In particolare, in logica connessione con il ruolo che i CIV hanno saputo assumere negli anni, si è previsto che essi possano essere promotori di Patti di Quartiere e di Contratti d'Area ponendo così le basi per un'ulteriore evoluzione”.

⁴ Modifiche alla legge regionale n. 16 del 6 giugno 2008 (Disciplina dell'attività edilizia), alla legge regionale n. 25 del 7 aprile 1995 (Disposizioni in materia di determinazione del contributo di concessione edilizia), alla legge regionale n. 36 del 4 settembre 1997 (Legge urbanistica regionale), alla legge regionale n. 49 del 3 novembre 2009 (Misure urgenti per il rilancio dell'attività edilizia e per la riqualificazione del patrimonio urbanistico-edilizio) e ulteriori disposizioni in attuazione dell'articolo 5 del decreto-legge n. 70 del 13 maggio 2011 (Semestre europeo - prime disposizioni urgenti per l'economia) convertito, con modificazioni, dalla legge n.106 del 12 luglio 2011.

Edoardo Rixi (intervento di)

Assessore allo Sviluppo Economico della Regione Liguria dal 2015

“Come consigliere regionale ho partecipato in questi anni all’evoluzione della normativa regionale che ha visto la Liguria farsi pioniera nella creazione e nella messa in opera di strumenti innovativi e originali per tutelare e dare nuovo valore al territorio, al tessuto urbano e alle imprese: un’esperienza, quella dei CIV prima e dei patti d’area poi, che ci pone all’avanguardia sia in Italia che all’estero e che ci ha consentito di utilizzare la leva del commercio per migliorare la vivibilità delle strade e dei quartieri delle nostre città.

Ora, nella mia nuova veste di Assessore allo sviluppo economico e all’imprenditoria, vorrei far partire nuovi incentivi per ridare slancio ai CIV, ai centri di assistenza tecnica e ai patti d’area, in un momento in cui la crisi non demorde e c’è bisogno di far arrivare risorse fresche verso quelle piccole imprese che credono nell’associazionismo imprenditoriale e, coraggiosamente, scelgono di consorzarsi per crescere.

Per i patti d’area, in particolare, sarà importante puntare su strumenti di sostegno ben calibrati che possano favorire una migliore pianificazione delle attività commerciali, non soltanto per le imprese ma anche per i cittadini, che giustamente ci chiedono quartieri più belli e vivibili, e dei turisti italiani e stranieri, che sempre più numerosi affollano le città d’arte, i borghi e le riviere della nostra regione, ricercando la bellezza dei luoghi e la bontà dei prodotti Made in Italy.

Su questo fronte cercheremo in primo luogo, come è doveroso, la sinergia e la collaborazione delle altre istituzioni - Prefetture, Questure, Comuni e Camere di Commercio - e delle Associazioni di categoria, con l’obiettivo di porre un freno, nelle aree individuate dai patti, a tutte quelle attività che mettono a rischio la sicurezza delle persone e minano quindi anche la sopravvivenza delle attività economiche.

Ma non lavoreremo soltanto sul fronte della prevenzione rischi, bensì anche su quello della creazione di benefici: ecco dunque la necessità di fare valutazioni oculate del *merchandising*, individuando e ricercando attività commerciali e di servizi “virtuose” che possano contribuire a far rifiorire le zone interessate, prima di tutto dal punto di vista economico e turistico ma anche, in prospettiva, dal punto di vista sociale e urbano.

Perché il commercio, che tanto ha contribuito alla nascita e allo sviluppo dei nostri centri storici in passato, possa oggi partecipare alla loro rinascita dopo una crisi economica, sociale e urbana che sembrava non finire mai”.

Civ, patti d'area e reti d'impresa: l'innovazione per il commercio e la difesa dei centri storici*

Il patto di Chiavari

Chiavari è una città di 27.000 abitanti affacciata sulla Riviera di levante ligure, antico borgo commerciale trasformatosi in polo direzionale, terziario e di servizi per tutto il Tigullio. Il porto turistico e la balneazione completano il mix produttivo di un territorio che per qualità dell'ambiente urbano e paesaggistico e vivibilità si definisce, con ragione, "città del ben vivere". Il 13 dicembre Chiavari, viene siglato il primo "Patto d'area"⁵ della Liguria, con l'obiettivo dichiarato di agevolare l'apertura di nuovi negozi nel centro storico e combattere l'abbandono dei fondi nella parte più pregiata della città. Firmatari dell'accordo sono il sindaco di Chiavari Roberto Levaggi, l'assessore allo sviluppo economico della Regione Liguria Renzo Guccinelli, il presidente della Camera di Commercio di Genova Paolo Odone, il presidente di Ascom-Confcommercio Chiavari, nonché presidente del CIV (centro integrato di via⁶) locale "CiVediamo in centro", Giampaolo Roggero e due proprietari di immobili ubicati nel perimetro del CIV.

La sigla del patto è il coronamento di un percorso avviato dallo stesso CIV e dall'associazione dei commercianti, che con i partner principali - Comune, Regione, Camera di Commercio - hanno condiviso l'idea di fondo che per contrastare il degrado dei centri storici i soli interventi di riqualificazione urbana non fossero sufficienti e che occorresse una integrazione fra le politiche urbanistiche e quelle della programmazione commerciale, anche in

* M. Caviglia, S. Milia, articolo pubblicato in *Disciplina del comm. e dei servizi*, n.1/2014, p. 47 e ss.

⁵ Il contratto d'area è uno strumento operativo concordato tra amministrazioni, anche locali, rappresentanze dei datori di lavoro, imprese, ed eventuali altri soggetti interessati, per realizzare azioni finalizzate ad accelerare lo sviluppo e creare nuova occupazione in territori delimitati. Trae origine dal "decreto del fare", il D.L. 21 giugno 2013 n. 69, recante "Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia", convertito con modificazioni, dalla legge L. 9 agosto 2013, n. 98 e rappresenta una evoluzione dei "Patti territoriali", dai quali differisce principalmente per la possibilità di concentrare gli investimenti in aree più limitate e su iniziative imprenditoriali di minore portata. Il decreto ha modificato l'articolo 31 del D.L. 6 dicembre 2011 n. 201, recante "Disposizioni urgenti per la crescita, l'equità e il consolidamento dei conti pubblici", aggiungendo al suo secondo comma le seguenti parole "potendo prevedere al riguardo, senza discriminazioni tra gli operatori, anche aree interdette agli esercizi commerciali, ovvero limitazioni ad aree dove possano insediarsi attività produttive e commerciali. Le Regioni e gli enti locali adeguano i propri ordinamenti alle prescrizioni del presente comma... potendo prevedere al riguardo, senza discriminazioni tra gli operatori, anche aree interdette agli esercizi commerciali, ovvero limitazioni ad aree dove possano insediarsi attività produttive e commerciali". In questo modo viene contemporaneamente assicurata la finalità della realizzazione di un ambiente economico favorevole ad attirare iniziative imprenditoriali, ed alla creazione di nuova occupazione mediante lo stimolo agli investimenti e la qualità della vita sul territorio interessato dall'intervento.

⁶ I CIV (centri integrati di via) sono consorzi di imprese con attività esterna che operano in aree delimitate attraverso una puntuale perimetrazione del territorio effettuata di concerto con i Comuni di appartenenza. Le singole aziende, pur mantenendo la loro totale autonomia, una volta consorziate danno vita a una vera e propria nuova impresa, costituita sulla base di una serie di interessi comuni, capace di essere competitiva sul mercato. Il consorzio non ha scopo di lucro e si propone di promuovere e migliorare l'efficienza turistica, commerciale, produttiva, logistica e funzionale delle piccole imprese, commerciali e non, consorziate e operanti nell'area perimetrata. Il consorzio si propone inoltre di elevare e qualificare la fruibilità della stessa area, sia attraverso il miglioramento delle attrattive ambientali che dell'offerta di prodotti e servizi.

considerazione del ruolo che le attività commerciali hanno sempre giocato, storicamente, nel rendere un territorio più attrattivo nei confronti dei visitatori e nel migliorare la qualità della vita per i suoi abitanti: lo stesso concetto che, come vedremo più avanti, è stato all'origine, negli anni '90, della nascita dei CIV.

Il patto di Chiavari, stipulato in un momento particolarmente difficile per l'economia locale e per quella nazionale, suggella così un lungo e proficuo percorso di collaborazione fra istituzioni pubbliche, categorie economiche e privati cittadini aprendo la strada ad una ulteriore evoluzione del fenomeno dei CIV.

Il primo elemento qualificante del patto è l'impegno del Comune a rinunciare a chiedere ai proprietari che mettono a disposizione dei locali per l'insediamento di nuove attività produttive gli oneri urbanistici di propria competenza, e a ridurre le imposte locali del 20% a fronte dell'impegno degli stessi proprietari a ridurre il canone di affitto per almeno 5 anni. "Un segnale forte di attenzione", lo ha definito il sindaco Roberto Levaggi, in un momento di grave difficoltà per l'economia tutta e per la finanza comunale.

Il secondo elemento distintivo riguarda la nuova interrelazione fra strumenti di pianificazione territoriale (Piano urbanistico comunale in corso di definizione) e programmazione dello sviluppo del sistema distributivo, che vede un confronto/collaborazione attivo fra tutti i soggetti firmatari del Patto, in primis il CIV.

Il collegamento fra i due strumenti è talmente stretto che l'obiettivo di fondo del PUC in discussione "Chiavari Città del vivere bene" è stato scelto come titolo del patto d'area.

Ma per comprendere meglio il ruolo e le azioni dei diversi protagonisti del patto vediamo nel dettaglio gli impegni che ciascuno di loro si è impegnato a realizzare.

Oltre al Comune di Chiavari, di cui già si è detto, il Patto prevede che la Regione Liguria svolga funzioni di coordinamento del tavolo di lavoro, al fine di individuare le tipologie merceologiche da insediare, i marchi diversificati in relazione ai marchi esistenti e gli immobili/piani terra in cui insediare le attività commerciali.

La Camera di Commercio, dal canto suo, s'impegna a supportare le analisi e le attività propedeutiche alla individuazione delle priorità da inserire nel patto d'area e successivo atto integrativo.

L'Ascom di Chiavari ed il CIV "CIVediamo in Centro a Chiavari dal 2008" s'impegnano a fornire le proposte ed i progetti per meglio valorizzare il centro storico commerciale di Chiavari ed a fornire ulteriori elementi alle azioni di sviluppo sia per quanto riguarda l'innovazione sia per l'accessibilità, l'organizzazione del territorio e la valorizzazione della sua vocazione commerciale.

I proprietari di immobili, poi, si impegnano a mettere a disposizione gli immobili/piani terra che insistono nell'area del centro storico commerciale interessata dall'intervento in cui in-

sediare le attività commerciali e a concordare canoni di affitto degli immobili di loro proprietà ridotti per almeno 5 anni.

Infine, un ulteriore punto particolarmente qualificante è la natura “aperta” del patto, che lascia libera la possibilità di adesione ad altri proprietari di immobili insistenti nella zona perimetrata.

I patti d’area: dalle esperienze europee a quella della Liguria

Il Patto d’area si rifà ad esperienze europee che hanno prodotto positivi risultati in termini sia di riqualificazione urbana sia di sviluppo economico del territorio, ed ha avuto in questi anni una serie di interessanti evoluzioni normative. Attualmente, la normativa di riferimento è il cosiddetto “decreto del fare”⁷.

La strategia di una collaborazione fra enti pubblici, soggetti economici e privati per migliorare la rete distributiva locale e al tempo stesso la vivibilità dei centri storici era già presente nelle precedenti disposizioni regionali, in particolare la legge regionale n° 1/2007, ma non ha potuto dar vita ad esperienze “pilota” per carenza degli strumenti operativi.

In particolare la normativa non consentiva di individuare il supporto economico da parte del Comune, così come era “vaga” sui benefici che i privati (proprietari di immobili) avrebbero potuto ottenere mettendo a disposizione locali a prezzi calmierati,

Anticipando le possibilità offerte dal decreto del fare, la Regione Liguria, su proposta dell’Assessore allo Sviluppo Economico Renzo Guccinelli che ha spinto fortemente in questa direzione, ha innovato la propria disciplina relativa al commercio⁸ introducendo nuovi strumenti e nuove opportunità. Fra questi i Patti d’area o Contratti di quartiere, da realizzare, in centri storici e centri storici commerciali, nel quadro di una programmazione che vede protagonisti Regione, Comune, Associazioni di Categoria maggiormente rappresentative del commercio, Camera di Commercio, Consorzi di Imprese, Proprietari degli immobili ubicati nei Centri Storici.

La delibera, dando attuazione al complesso quadro normativo vigente, recepisce i nuovi metodi nel programmare a livello regionale, prevedendo:

- la necessità di una programmazione regionale non più basata su criteri di natura quantitativa o su contingentamenti e/o vincoli di qualsiasi altra natura, esclusi quelli connessi alla tutela della salute, dei lavoratori, dell’ambiente e dei beni culturali;
- la necessità di elaborare un sistema di regole che deve avere un’unica matrice: la sostenibilità ambientale tenendo conto della necessità di contemperare il rispetto del

⁷ D.L.n. 69/2013 “Disposizioni urgenti per il rilancio dell’economia.

⁸ Deliberazione Giunta Regionale 17dicembre 2012, n. 31.

- principio della libera concorrenza e libero mercato con quello teso a soddisfare le esigenze del moderno consumatore con un'offerta commerciale adeguata;
- la necessità che le regole così elaborate da un lato rispettino i richiamati principi di liberalizzazione delle attività economiche e dall'altro cerchino di realizzare gli obiettivi contenuti nell'articolo 3 del testo unico sul commercio⁹, e specificatamente quello di assicurare il rispetto del principio della libera concorrenza, favorendo l'equilibrato sviluppo delle diverse tipologie distributive, con particolare attenzione alla tutela e alla valorizzazione delle piccole imprese commerciali, nonché rendere compatibile l'impatto territoriale e ambientale degli insediamenti commerciali e valorizzare la funzione del commercio degli esercizi di piccole, medie e grandi dimensioni per la riqualificazione del tessuto urbano, in particolare per quanto riguarda i quartieri urbani degradati, con un occhio particolare alla qualità della vita e la vivibilità dei centri storici e dei centri urbani.

Proprio richiamando il concetto di qualità della vita, i “nuovi indirizzi e criteri per il commercio al dettaglio in sede fissa” partono da un “riconoscimento” dell'importanza assunta dai CIV con le seguenti affermazioni:

“L'obiettivo delle Regioni tutte, ed in particolare della Regione Liguria con il centro storico più grande d'Europa, è indubabilmente il miglioramento della qualità della vita nei centri storici e nelle aree urbane con particolare attenzione alle piccole imprese commerciali”.

Per far ciò le Regioni hanno adottato diversi strumenti di intervento; in Regione Liguria uno dei più importanti è senza dubbio il C.I.V, un importante strumento di intervento di riqualificazione del territorio avviato grazie al supporto ed all'assistenza delle Associazioni di Categoria maggiormente rappresentative a livello regionale del commercio, che la Regione favorisce sostenendo l'aggregazione degli operatori economici e commerciali in, appunto, centri integrati di via.

È chiaro infatti che l'obiettivo dei CIV era ed è aumentare la competitività del territorio, la qualificazione delle imprese, l'innovazione della rete distributiva all'interno della città.

Ecco dunque che l'esperienza dei CIV diventa un punto di riferimento delle nuove linee programmatiche regionali, che esplicitamente prevedono:

- “devono essere riqualificate le aree urbane mediante la costituzione di luoghi di aggregazione nei quali l'insediamento di strutture di vendita costituisca elemento di attrattività (vedi CIV);
- deve essere rafforzata l'attrattività delle aree connotate da una consolidata presenza di servizi commerciali, mediante la realizzazione di adeguate infrastrutture e l'attivazione di progetti di qualificazione e valorizzazione (vedi CIV)”.

⁹L.R. 1/2007 e successive modificazioni.

I nuovi indirizzi regionali recepiscono le evoluzioni in corso ed aprono nuovi orizzonti per i CIV, a cui viene attribuito, nei centri storici, un ruolo importante rispetto all'insediamento di nuove strutture di vendita di media dimensione: partendo dal presupposto che questo tipo di strutture contribuisca ad arricchire l'offerta commerciale del territorio del CIV e quindi la sua attrattività complessiva, è proprio al CIV, se ben strutturato, che la Regione assegna la facoltà di chiedere la deroga dal limite dimensionale di 600 mq previsto per le medie superfici, arrivando fino a un massimo di 1000mq¹⁰.

“I Comuni¹¹ oltre ai requisiti qualitativi e di prestazione generici e specifici obbligatori, possono prevedere ulteriori requisiti qualitativi e di prestazione facoltativi concernenti “il coinvolgimento dei CIV (Centri integrati di via) per l'insediamento nel proprio territorio di nuove strutture di vendita”.

In secundis, i CIV assumono un ruolo portante anche per la possibilità che viene introdotta di stipulare, nelle aree perimetrale, “Patti d'area” o “Contratti di quartiere”.

Attraverso i Patti d'Area è infatti possibile, sempre nelle zone perimetrale:

- Escludere alcune tipologie merceologiche e sostenerne altre, sulla base di criteri qualitativi e definiti nel Piano di sviluppo e nel rispetto dei principi di liberalizzazione contenuti dai Decreti Governativi, capaci di incrementare l'attrattività del territorio ed al tempo stesso aumentarne la qualità della vita;
- Facilitare l'apertura di soli esercizi di vicinato;
- Acquisire, mediante il coinvolgimento dei Proprietari nel Patto, la disponibilità di piani terra per un'offerta di mix commerciale e di servizi, concordando canoni di affitto ridotti per almeno 5 anni a fronte di una riduzione delle imposte locali di una quota pari al 20%;
- Prevedere la ristrutturazione dei locali a cura dell'esercente che beneficia di canoni di affitto ridotti;
- Rinuncia del Comune a richiedere gli oneri urbanistici di sua competenza;
- Previsione di priorità all'utilizzo dei locali a favore di giovani d'età fra 18 e 25 anni;
- Creare nuove tipologie distributive integrando commercio, somministrazione, servizi, formazione e sostegno del consumo.

¹⁰Nei centri storici..la Regione stabilisce il limite massimo di superficie di vendita per medie strutture di vendita... fino a un massimo di 1000 mq nei seguenti casi: deve essere presentata apposita richiesta da parte del CIV di cui all'art. 122 della l.r. 1/2007 e successive modificazioni e integrazioni che insiste sull'area di insediamento della struttura interessata che deve essere perimetrata dal comune competente per territorio; il CIV deve essere costituito in forma di Consorzio con attività esterna e/o Società consortile a r.l. e riconosciuto dalla Regione da almeno due anni; nell'ambito dell'area perimetrata devono essere presenti almeno 100 imprese la cui maggioranza deve essere costituita da quelle esercenti il commercio al dettaglio in sede fissa e la somministrazione di alimenti e bevande; al CIV devono aderire almeno il 51% delle imprese rientranti nell'ambito dell'area perimetrata.

¹¹ Ai fini dell'insediamento di grandi strutture di vendita, centro commerciali, aggregazioni di esercizi singoli, parchi commerciali, distretti commerciali tematici (n.d.r.).

La Regione indica anche in maniera abbastanza puntuale le priorità e gli obiettivi cui deve essere informato il patto d'area o contratto di quartiere: l'innovazione di processo e la qualità del servizio, l'organizzazione del territorio come elemento di valorizzazione e qualità, l'accessibilità e la transitabilità, la valorizzazione della vocazione di segmenti territoriali per migliorarne l'offerta con la gerarchizzazione e differenziazione.

Le premesse: la nascita dei CIV come risposta alla desertificazione dei centri urbani

La Regione Liguria, come abbiamo visto, considera i CIV come un'eccellenza genovese e ligure e assegna loro un ruolo da protagonisti del disegno di qualificazione del tessuto imprenditoriale sul terreno della qualità, dell'innovazione e dell'aggregazione e, al tempo stesso, del processo di riqualificazione e rigenerazione urbana dei centri storici.

Ma per capire come si è arrivati a questo punto occorre fare un passo indietro, agli anni '90, quando la diffusione dei centri commerciali nelle aree periferiche delle grandi città (i "non luoghi" di Marc Augé), collegata a sua volta alla prima grande ondata di globalizzazione, fa temere l'avvio di un processo di desertificazione dei centri storici e la fine del binomio secolare fra città e commercio.

È allora che Regione Liguria e Associazioni di categoria del commercio (Ascom-Confcommercio e Confesercenti) danno vita al cantiere che porterà alla nascita dei CIV, veri e propri centri commerciali naturali intesi come elemento fondante per il recupero economico, sociale e urbanistico delle aree degradate dei centri storici¹².

I centri commerciali naturali, nati dall'aggregazione di persone e di esperienze diverse, da una forte coesione fra imprese prima abituate a competere, e da una nuova relazione fra residenti e commercianti, uniti nel comune obiettivo di migliorare la vivibilità del proprio quartiere, si contrappongono così ai centri commerciali artificiali e alle grandi strutture di vendita.

Tecnicamente, i CIV sono consorzi di piccole e medie imprese del commercio, dell'artigianato, del turismo e dei servizi che operano in aree perimetrate individuate con i Comuni di appartenenza.

I CIV è dunque una nuova impresa che rappresenta tutti i consorziati e nel cui interesse opera, rendendosi competitiva sul mercato, e il cui funzionamento è garantito da statuti che

¹² Essenziale per l'avvio della sperimentazione dell'idea è stata la finalizzazione da parte della Regione Liguria di rilevanti risorse finanziarie. Ciò è avvenuto a partire dal 1998 con l'attivazione, nell'ambito del DOCUP 97/99, di alcune azioni, una per i Comuni (3.5) e una per i consorzi d'impresa (3.4). In particolare: l'azione a favore dei Comuni (3.5) era finalizzata a contribuire, attraverso il potenziamento delle infrastrutture, alla rivitalizzazione dei centri storici e delle periferie colpiti dal degrado economico e ambientale; il contributo era sino all'80% delle spese ammissibili, 10% per l'acquisto di aree e 50% per l'eventuale acquisto di edifici, a fronte di progetti di importo non superiore a 25 milioni di ECU. Gli interventi dichiarati ammissibili riguardavano: elevare la funzionalità delle strutture viabili e di parcheggio; completare o ristrutturare i servizi di rete di competenza comunale; migliorare le opere di arredo urbano; abolire le barriere architettoniche; realizzare strutture per la custodia temporanea di bambini e anziani; realizzare strutture di pubblica utilità volte a ridurre il degrado economico e ambientale dell'area.

assicurano la massima partecipazione delle imprese ad ogni decisione: organo sovrano è infatti l'assemblea, che delibera a maggioranza ogni forma di investimento.

Oggi sul territorio ligure se ne contano più di 130, che riuniscono oltre 5000 microimprese, che negli anni hanno investito nel miglioramento della qualità e della vivibilità urbana, trovando nella progettazione integrata con i Comuni e nel finanziamento regionale ed europeo i capisaldi dei propri interventi.

Tre generazioni di CIV a confronto

La prima generazione dei CIV è nata infatti alla fine degli anni '90 grazie ai finanziamenti resi disponibili dalla Regione Liguria nell'ambito del FESR/Obiettivo 2, su impulso delle associazioni di categoria del commercio, con iniziative focalizzate sulla riqualificazione del territorio e la rivitalizzazione del tessuto commerciale: ecco allora i primi interventi su strade, piazze, aree verdi, illuminazione, arredo urbano, sicurezza marketing territoriale.

Esemplare è il caso di Rapallo, dove nel 1998 nasce il primo CIV della Liguria: "CIVediamo a Rapallo". Qui il Comune ristruttura il centro storico con il rifacimento della pavimentazione e delle fognature e l'installazione di una nuova illuminazione, mentre il CIV realizza vari interventi complementari che rappresentano una novità assoluta nel panorama nazionale di allora, come l'impianto di videosorveglianza.

Lo stesso accade a Sestri Ponente (sul territorio del Comune di Genova), dove il CIV completa l'opera di riqualificazione urbana compiuta dal Comune realizzando attività di animazione, fra cui l'installazione di un chiosco e totem informativo.

Seguono, a macchia di leopardo, interventi analoghi nella Genova policentrica: da Pontedecimo al centro storico cittadino (le storiche via Balbi, Cairoli e Lomellini), dove operazioni di pedonalizzazione o miglioramento della fruibilità dell'area stimolano l'aggregazione di operatori commerciali intorno a un progetto condiviso.

Nasce così la seconda generazione di CIV che, prendendo maggiore consapevolezza delle proprie potenzialità e uscendo dai confini della provincia di Genova, suppliscono alla minore disponibilità di finanziamenti pubblici con una maggiore progettualità. Ecco allora che i CIV sviluppano azioni imprenditoriali comuni per la valorizzazione del territorio e diventano interlocutori delle istituzioni, creando eventi di animazione urbana.

Si arriva così alla terza generazione di CIV, che grazie al supporto costante delle associazioni di categoria, dei centri di assistenza tecnica (CAT) e di alcune figure professionali appositamente formate, non operano più soltanto a favore delle imprese, ma anche a sostegno della comunità di residenti con l'obiettivo di incrementare l'attrattività turistica del proprio territorio, integrando le proprie iniziative con le politiche promozionali del Comune e della Camera di Commercio.

La Camera di Commercio di Genova diventa così importante regista e finanziatore di azioni dirette e indirette di sostegno all'animazione economica e al marketing territoriale. Sono gli anni delle "notti bianche", delle "tavolate", delle sfilate di moda, dei "Christmas village" e dalle tante iniziative volte ad animare le strade e le piazze delle città per i turisti e i residenti, sempre con un occhio di riguardo al piccolo commercio, alla filiera corta e alle tipicità locali.

La quarta generazione ai blocchi di partenza con i patti d'area

Oggi, i CIV genovesi e liguri sono di fronte a una nuova, duplice sfida: da un lato l'esigenza di valorizzare meglio l'area territoriale in cui operano, puntando sui patti d'area come principale strumento innovativo per attivare processi virtuosi di rigenerazione urbana e tenuta del tessuto commerciale, allargando la propria base associativa e tessendo una fitta rete di relazioni con il mondo del volontariato, le associazioni sportive e i proprietari di fondi, come abbiamo visto nel caso di Chiavari; dall'altro, l'esigenza di allargare il proprio raggio d'azione, sulle opportunità offerte dal nuovo strumento delle reti d'impresa o anche sulla costruzione di "reti di CIV", come è avvenuto con l'esperienza pilota "CIVediamo al mercato", che nell'estate visto l'aggregazione di ben 12 CIV per la creazione, nella struttura del mercato ortofrutticolo di Bolzaneto, di un grande evento di animazione che ha visto la partecipazione di 10.000 visitatori.

In entrambi i casi, la sfida è quella di continuare a innovare per crescere, o approfondendo i legami all'interno del proprio perimetro o stipulando alleanze al di fuori di questo, guardando al futuro, ponendosi l'obiettivo di migliorare la qualità della vita attraverso il coinvolgimento di tutta la società civile su un progetto comune di rigenerazione urbana fondata sulla riqualificazione commerciale.

Un possibile passo in avanti: dalle reti di impresa alle reti di reti

Le reti d'impresa sono ormai individuate dai vari soggetti istituzionali (a partire dal Ministero per lo Sviluppo Economico) ed economici come uno strumento fondamentale per incrementare la competitività e l'ammodernamento produttivo.

Nel 2009 è stato introdotto nell'ordinamento giuridico italiano il "contratto di rete" quale forma aggregativa (settoriale o intersettoriale) in grado di consentire alle imprese che autonomamente non ne sarebbero in grado (per dimensione, per capacità finanziarie od altro) di conseguire questi obiettivi sulla base di un programma comune.

Un ulteriore, importante beneficio per le imprese sottoscrittrici del contratto di rete è la defiscalizzazione degli utili investiti nella rete.

Il nuovo strumento introdotto dal legislatore ha fatto sorgere in primo luogo la domanda se i CIV dovessero trasformare il loro statuto in contratto di rete.

L'analisi della dottrina rivela che Consorzi e Reti sono due istituti che in parte differiscono e in parte si sovrappongono, con caratteristiche comuni e alcune differenze. L'approfondimento svolto dalla Camera di Commercio di Genova e dalle Associazioni di categoria ha portato a queste conclusioni:

- dal punto di vista concettuale vi è una sostanziale differenza: i CIV fanno esplicito riferimento ad un territorio perimetrato mentre il contratto di rete non considera il territorio quale elemento qualificante; tuttavia questa differenza non è un elemento ostativo;
- altra sostanziale differenza è che i CIV hanno come scopo l'incremento della competitività e l'ammodernamento produttivo delle imprese aderenti ma in stretta correlazione con la riqualificazione urbanistica e sociale del territorio, mentre nel contratto di rete si considerano solo le ricadute sulle imprese che lo sottoscrivono;
- vi è, inoltre, una diversità fra il "programma comune" previsto per il contratto di rete (che riguarda il solo operato delle imprese sottoscrittrici) ed il programma dei CIV che prevede - come abbiamo già visto - interventi programmati e realizzati in stretta collaborazione fra Ente locale ed operatori economici;
- la natura dei CIV sembra rispondere in pieno alla logica dei Patti d'Area, mentre il "Contratto di Rete" ben difficilmente è riconducibile ad essa.

In sintesi, possiamo affermare che i CIV rappresentano una forma aggregativa, più strutturata e articolata e con maggiori potenzialità del contratto di rete.

Tuttavia, poiché sarebbe miope non considerare i benefici (anche fiscali) contemplati per i contratti di rete, la Camera di Commercio di Genova ha predisposto una serie di proposte di modifica agli Statuti dei CIV che consentano loro di svolgere - senza snaturarsi - anche alcune iniziative specifiche del contratto di rete.

A conclusione di questo processo di armonizzazione degli statuti avremo quindi un soggetto dotato di scopi più ampi, in grado di perseguire le finalità sia del Consorzio che della Rete e di accedere a un più ampio spettro di benefici.

Una possibile, ulteriore evoluzione, è quella di avviare un processo di costruzione di vere e proprie reti di reti, come è avvenuto nel caso già ricordato dell'operazione "CIVediamo al mercato", lanciata dal CIV di Bolzaneto, cui hanno aderito in totale 12 CIV.

I CIV costituiti in tutta la Liguria si sono conquistati sul campo e hanno ormai consolidato il proprio ruolo di protagonisti dell'animazione del territorio, e non vi è giorno in cui non vi sia un evento o un'iniziativa promossa da un CIV.

Obiettivo principale della loro attività di animazione è la valorizzazione del territorio su cui gravitano, e il filo conduttore della stragrande maggioranza dei programmi realizzati è l'esigenza di far meglio conoscere e apprezzare da parte dei consumatori la bellezza, l'unicità

e le peculiarità dei centri storici, la cui sopravvivenza è strettamente legata alla frequentazione e alla vitalità della loro rete commerciale, turistica e artigianale.

Per una maggiore efficacia di tali programmi, i CIV potrebbero intraprendere un nuovo percorso di comunicazione e condivisione degli obiettivi comuni e di formazione di tutti i soggetti interessati, anche con il concorso attivo del mondo delle scuole.

Il messaggio da veicolare attraverso tali azioni potrebbe essere: “non importa in quale centro storico passerai il tuo tempo libero o farai shopping, quel che importa è che tu scelga di farlo in un centro storico e nel suo centro commerciale naturale”.

Ecco dunque un primo esempio di progetto comune che giustificerebbe la nascita di una rete di consorzi, o meglio di una rete di reti.

Un altro possibile esempio è quello della creazione di una *fidelity card*, difficilmente sostenibile da parte di un solo CIV ma facilmente realizzabile se ad aderire fossero le imprese aderenti a una rete di CIV.

Gli scenari possibili sono molti, e molte le opportunità sul tappeto. L'obiettivo del miglioramento della qualità della vita nei centri storici e commerciali - condiviso da Enti locali, Reti di soggetti economici, CIV e privati cittadini partecipanti a patti d'area - troverebbe così un ulteriore e innovativo strumento nella costruzione di “reti di reti” che vedano i CIV interloquire e progettare congiuntamente con le reti culturali, sportive, assistenziali, sociali attive sul territorio di riferimento.

Si aprono, così, nuovi possibili scenari di collaborazione, orizzonti da esplorare e sperimentazioni da effettuare sul territorio, a beneficio della crescita economica, sociale e culturale di tutta la comunità locale.

Appendice

Statuto del Centro Integrato di Via *(facsimile)*

“STATUTO DEL CENTRO INTEGRATO DI VIA _____”

Art. 1 - Denominazione e sede

È costituito un Consorzio, tra piccole imprese del commercio, del turismo, dei servizi, dell'artigianato e della piccola industria, aventi attività nella zona perimetrata nel successivo art. 2, denominato “_____”, con sede in _____.

Art. 2 - Oggetto

Il Consorzio non ha scopo di lucro e si propone di promuovere e migliorare l'efficienza turistica, commerciale, produttiva, logistica e funzionale delle piccole imprese, commerciali e non, consorziate e operanti nelle seguenti Vie:

_____, il tutto come meglio evidenziato sulla piantina, che al presente statuto si allega sotto la lettera “A”.

Il Consorzio si propone inoltre di elevare e qualificare la fruibilità della stessa area, sia attraverso il miglioramento delle attrattive ambientali che dell'offerta di prodotti e servizi.

L'opera del Consorzio sarà volta, in particolare alla predisposizione e all'attuazione di un piano di marketing e di studi di geomarketing per la promozione commerciale e turistica della zona sopra indicata e, a titolo esemplificativo, alla realizzazione:

- di loghi o marchi di produzione collettivi e/o distribuzione commerciale, con particolare riferimento alla valorizzazione di produzioni locali;
- di servizi comuni per migliorare l'attrattività e l'interesse ambientale e turistico per l'utenza;
- di studiare e attuare iniziative anche formative per la qualificazione dei consorziati;
- di ricercare l'ottimizzazione dei rapporti dei consorziati con i fornitori fino alla gestione degli stessi anche attraverso l'effettuazione di acquisti collettivi;
- di strutture per lo stoccaggio, la conservazione, lo smistamento e la consegna di merci;
- di aree di parcheggio dotate delle relative attrezzature, comprese le pertinenze di collegamento alla viabilità pubblica, e la relativa gestione;

- di servizi informatici e telematici che consentano l'accesso delle imprese consorziate a servizi innovativi e di assistenza tecnica, anche finalizzate alla realizzazione delle relative reti;
- di iniziative volte alla certificazione e al controllo della qualità dei prodotti e dei servizi commercializzati;
- di eventuali azioni legali a difesa degli interessi dei consorziati nei confronti di terzi;
- di eventuali strutture sportive, commerciali, turistiche, ricreative per spettacoli, gestite direttamente dal consorzio;
- di altre attività che siano strettamente connesse a quelle sopra elencate e concludere tutte le operazioni commerciali, economiche e mobiliari ed immobiliari, finanziarie, compresa la contrazione di finanziamenti e/o mutui, che siano necessarie ed utili alla realizzazione degli scopi predetti; nonché compiere ogni altro atto avente per oggetto il perseguimento di tali finalità o aderire a consorzi e/o associazioni aventi finalità compatibili.

Art. 3 - Durata

Il Consorzio ha durata fino al 31/12/ _____

La sua durata può essere prorogata ed il Consorzio può essere sciolto prima della scadenza del termine nei modi indicati dall'art. 26.

Art. 4 - Obblighi dei consorziati

I consorziati, per tutta la durata della loro partecipazione al Consorzio, conferiscono all'Ufficio di cui al successivo art. 14, mandato ai sensi dell'art. 1703 e seguenti del codice civile per quanto attiene agli scopi sociali esplicitati all'art. 2) del presente contratto e, pertanto si obbligano:

- a) A eseguire i compiti loro affidati dal consorzio e con scrupolosa osservanza delle norme contrattuali;
- b) A sottoporsi a tutti i controlli, da parte degli organi del Consorzio disposti dal Comitato Direttivo di cui all'art. 21 al fine di accertare l'esatto adempimento delle obbligazioni assunte e a trasmettere ad esso i dati e gli elementi che venissero richiesti;
- c) A corrispondere regolarmente al Consorzio i contributi e a pagare le penalità come previsto dal presente contratto e dal regolamento interno, e a rimborsare le spese sostenute dal Consorzio nell'interesse dei consorziati richiedenti, nonché a risarcire il Consorzio dei danni e delle perdite subite per loro inadempienza;

- d) A osservare lo statuto, il regolamento interno e le deliberazioni sociali e a favorire gli interessi del Consorzio.

Art. 5 - Consorziati

Il numero dei consorziati è illimitato; possono chiedere di entrare a far parte del Consorzio quelle Imprese operanti nella zona di cui all'art. 2 iscritte nel relativo Registro delle Imprese (C.C.I.A.A.) qualora obbligatorio per l'esercizio della loro attività.

Dette imprese non debbono avere in corso alcuna procedura concorsuale né debbono essere state dichiarate fallite ancorché riabilite.

La richiesta di ammissione al Consorzio avviene mediante domanda scritta dell'interessato diretta al Comitato Direttivo, nella quale il richiedente dovrà dichiarare di essere a piena conoscenza delle disposizioni del presente Statuto, del regolamento interno e delle deliberazioni già adottate dagli organi del Consorzio e di accettare queste nella loro integrità.

Ad essa dovrà essere allegata un visura di iscrizione al Registro Imprese C.C.I.A.A..

Qualora l'impresa non abbia l'obbligo di iscrizione al Registro Imprese C.C.I.A.A. per l'esercizio della propria attività, dovrà inserire nella domanda di ammissione al Consorzio anche:

- a) denominazione esatta dell'impresa e della sua sede legale;
- b) generalità del suo legale rappresentante;
- c) l'attività effettivamente svolta e l'indirizzo della sede operativa, se diversa dalla sede legale;
- d) la conferma della dichiarazione di mandato e di conferimento di commissione di cui al primo comma dell'art.4.

Sulla domanda di ammissione delibera l'Assemblea e per l'accoglimento della domanda è necessario il voto favorevole di 2/3 (due terzi) dei consorziati presenti o rappresentati in Assemblea.

La delibera che respinge la domanda di ammissione non è soggetta ad impugnativa e l'aspirante potrà ripresentare la domanda non prima di dodici mesi.

Il consorziato ammesso, entro quindici giorni dalla richiesta che gli sarà rivolta dal presidente del Consorzio, dovrà versare l'importo del contributo al fondo Consortile e del contributo dovuto per le spese generali di cui all'art. 13.

Art. 6 - Soci sostenitori

Possono essere ammessi, in qualità di soci sostenitori, enti pubblici e privati, associazioni ed istituzioni interessate alla promozione ed allo sviluppo territoriale, quali, ad esempio:

- a) Istituzioni e associazioni operanti nel campo culturale, economico-sindacale e turistico ambientale;
- b) Enti locali
- c) Camera di Commercio.

Versano una quota annua, commisurata a quella di cui all'art.13, comma 1, secondo le disposizioni prescritte dal Regolamento; possono utilizzare i servizi del Consorzio; i Soci sostenitori aderiscono alle attività dell'associazione e partecipano alla vita sociale senza diritto di voto; sono invitati ad assistere alle assemblee del Consorzio e possono esprimere un parere meramente consultivo.

Art. 7 - Recesso

Il consorziato può in qualsiasi momento recedere dal Consorzio; il recesso viene comunicato mediante lettera raccomandata con ricevuta di ritorno al Comitato Direttivo e diviene automaticamente operativo novanta giorni dopo la data della comunicazione, salvo abbia in corso obbligazioni sia verso il Consorzio sia verso terzi, di cui il Consorzio si sia per quanto gli compete reso garante. La dichiarazione di revoca del mandato all'Ufficio di cui al 1° comma art. 4 equivale al recesso del consorziato con gli stessi effetti e termini di cui al precedente comma.

Art. 8 - Esclusione

L'esclusione è deliberata dall'Assemblea nei confronti del consorziato che abbia perduto anche uno solo dei requisiti richiesti per l'ammissione al Consorzio o che si sia reso insolvente verso il Consorzio o non abbia adempiuto alle obbligazioni assunte verso il Consorzio o assunte dal Consorzio in suo nome, e per suo conto o per grave inosservanza delle disposizioni del contratto, del Regolamento Interno e delle deliberazioni degli organi del Consorzio o arrechi in qualsiasi modo danno materiale o morale al Consorzio o ai consorziati o che non si trovi più in grado di partecipare al raggiungimento degli scopi sociali.

Art. 9 - Trasferimento

In caso di trasferimento di Azienda, in caso di morte o per atto tra vivi, il nuovo titolare dell'Impresa subentra nel contratto di Consorzio a condizione che:

- 1) L'impresa sia iscritta nel Registro delle Imprese qualora ciò sia obbligatorio;

- 2) Sia in possesso di tutti i requisiti per l'ammissione al Consorzio;
- 3) La delibera dell'Assemblea relativa alla partecipazione del nuovo titolare al Consorzio sia adottata con il voto favorevole di 2/3 (due terzi) dei consorziati presenti o rappresentati. Deve essere presa entro trenta giorni dal trasferimento.

Art. 10 - Notifica e impugnazione

Le deliberazioni relative all'esclusione dei consorziati o, nel caso di trasferimento di Azienda, alla non ammissione del nuovo titolare, debbono essere notificate dal Presidente agli interessati mediante lettera raccomandata con avviso di ricevimento o altro mezzo idoneo a comprovare la ricezione entro i quindici giorni successivi alla deliberazione.

Entro trenta giorni dalla data della notifica, le deliberazioni possono essere impugunate davanti all'Autorità Giudiziaria.

Le deliberazioni diventano operative immediatamente dopo il decorso del termine suddetto, ma la impugnativa davanti all'Autorità Giudiziaria ha effetto sospensivo.

Art. 11 - Responsabilità patrimoniale

I consorziati receduti o esclusi e i nuovi titolari delle Imprese trasferite per causa di morte o per atto tra vivi non ammessi al Consorzio sono responsabili verso il Consorzio e verso terzi, nei modi indicati nell'art. 2615 del codice civile, per tutte le obbligazioni assunte dal Consorzio sino alla data in cui essi hanno cessato di farne parte e per tutte le spese di carattere generale effettuate sino alla data stessa.

Il socio receduto o escluso o non ammesso a seguito di trasferimento dell'Impresa non conserva alcun diritto sul patrimonio sociale mentre resta a suo carico ogni suo debito verso il Consorzio, compresa l'aliquota a suo carico per l'eventuale reintegro del fondo consortile.

Art. 12 - Variazioni

Tutte le variazioni relative ai soggetti del contratto di consorzio per una ammissione, recesso, esclusione, trasferimento di azienda, nonché tutte quelle relative agli elementi indicati nell'art. 2612 del codice civile, debbono essere scritte nel libro dei soci a cura del Comitato Direttivo entro dieci giorni dalla data in cui le variazioni si sono verificate.

Art. 13 - Fondo consortile

Il fondo consortile è costituito:

- a) Da una quota di adesione di euro _____ versata da ciascuno dei consorziati all'atto dell'ingresso nel consorzio;
- b) Dall'importo della penalità che eventualmente saranno pagate dai consorziati per l'inadempienza ai patti consortili;
- c) Dai contributi che eventualmente saranno versati dallo Stato e da altri Enti Pubblici.
- d) L'ammontare del contributo di cui alla lettera a) può essere modificato dall' Assemblea ordinaria.

Ogni consorziato potrà beneficiare dell'attività dell'organismo e dei servizi dallo stesso erogati, indipendentemente dalla quota sociale posseduta.

Il fondo consortile è destinato esclusivamente a garantire le obbligazioni assunte dal Consorzio verso i terzi.

Qualora il fondo consortile dovesse subire perdite, l'assemblea potrà deliberare il suo reintegro, da parte dei consorziati, stabilendone le modalità ed i termini.

Il Comitato Direttivo delibera sull'utilizzo del Fondo consortile e i beni acquistati con tale Fondo fanno parte del Fondo consortile stesso.

Il Fondo consortile potrà essere aumentato attraverso ulteriori contribuzioni:

- Contributi straordinari sulla base di iniziative specifiche deliberate dall'assemblea;
- Quote sostenitrici di soggetti privati e/o enti pubblici interessati alle finalità del consorzio ad alla promozione e sponsorizzazione di manifestazioni e/o iniziative nelle zona di cui all'art. 2.

Art. 14 - Contributo

Ogni consorziato dovrà versare un contributo fisso annuo nella misura necessaria per coprire le spese di organizzazione, di amministrazione e di gestione; l'ammontare e la forma di versamento del contributo sarà determinato dall'Assemblea.

Ogni consorziato dovrà inoltre rimborsare al Consorzio le spese da esso sostenute per l'esecuzione di particolari prestazioni richieste dal consorziato stesso e non previste dall'art. 2 del presente statuto.

Art. 15 - Operazioni e attività

Il Consorzio può compiere soltanto le operazioni e svolgere soltanto le attività connesse al raggiungimento degli scopi di cui all'art. 2, avvalendosi di una struttura organizzativa predi-

sposta a tal fine avente una propria sede, che può coincidere con quella del Consorzio stesso.

Le attività per le quali il Consorzio assume obbligazioni verso i terzi, e particolarmente quelle aventi per oggetto gli acquisti e le vendite, saranno svolte dal Consorzio sia in nome proprio e per conto di uno o più consorziati, sia in nome e per conto di uno o di alcuni consorziati secondo che all'operazione siano interessati uno o più consorziati e a seguito di specifica richiesta che essi di volta in volta avranno rivolto all'ufficio.

Il Consorzio garantisce l'adempimento di tali obbligazioni e la conseguente responsabilità verso i terzi è regolata nel modo indicato dall'art. 2615 cc.

Comunque nessuna operazione che comporti l'assunzione di responsabilità verso i terzi potrà essere iniziata dal Consorzio se, in precedenza, i consorziati interessati all'operazione non abbiano dato idonee garanzie, provvedendo al finanziamento dell'operazione stessa ad alla copertura di ogni rischio ad essa relativa oppure fornendo adeguata cauzione, oppure in altro modo idoneo eventualmente stabilito dal regolamento interno, circa l'adempimento da parte loro delle corrispettive obbligazioni che essi assumono verso il Consorzio.

Art. 16 - Regolamentazione dell'uso dei marchi collettivi

I marchi collettivi di cui il Consorzio è titolare debbono essere usati per contraddistinguere le imprese aderenti al Consorzio stesso, e volte ad assicurare:

- a) Uniformità costante nella qualità dei servizi prestati, ovunque essi siano effettuati, al fine di garantire la buona fede del consumatore e il prestigio del Consorzio;
- b) Uniformità dell'immagine grafica e cromatica dei marchi collettivi in tutte le loro possibili applicazioni.

Il Consorzio provvede allo studio, alla determinazione e all'adozione dell'immagine grafica dei marchi collettivi, non che al loro deposito.

Il Consorzio provvede altresì a dettare, di volta in volta, ai consorziati le modalità e le prescrizioni secondo le quali i marchi debbono essere utilizzati, sempre in conformità con gli obiettivi delineati all'art. 15.

Nei casi di lieve inadempimento circa l'utilizzo dei marchi collettivi il Comitato Direttivo del Consorzio potrà assumersi l'onere di comminare sanzioni pecuniarie.

Nei casi più gravi l'Assemblea del Consorzio avrà il diritto di escludere il consorziato dal Consorzio medesimo e di inibirlo dall'utilizzo del marchio.

Art. 17 - Infrazioni

Il Presidente, qualora venga a conoscenza di qualche infrazione alle disposizioni dello Statuto o del Regolamento Interno e delle deliberazioni degli organi sociali, inviata il consorzio inadempiente a presentare per iscritto le eventuali giustificazioni e convoca immediatamente il Comitato Direttivo per deliberare i consequenziali provvedimenti ed eventualmente determinare la misura delle penalità.

La deliberazione del Comitato Direttivo sarà comunicata dal Presidente al consorzio interessato a mezzo di lettera raccomandata A/R o con altro mezzo idoneo a comprovare l'avvenuto ricevimento.

Il consorzio deve effettuare il versamento della penalità entro 10 giorni dalla comunicazione di cui sopra.

Nel Regolamento Interno saranno stabilite le misure minime e massime delle penalità anche in relazione alla gravità ed alla diversità delle inadempienze.

In casi particolarmente gravi o di recidiva, i minimi e i massimi si intendono duplicati.

Art. 18 - Organi

Gli organi del Consorzio sono:

- 1) L'assemblea generale dei consorziati;
- 2) Il Comitato Direttivo;
- 3) Il Presidente, il Vice Presidente

Tutte le cariche sono gratuite.

Il Comitato Direttivo delibera il rimborso delle spese sostenute in ragione dei rispettivi mandati.

Le cariche sociali assunte in sostituzione di membri venuti a cassare dalle funzioni prima della scadenza rimangono in carica solo fino a quando lo sarebbero rimasti i membri che hanno surrogato.

Art. 19 - Assemblea

L'Assemblea è costituita da tutti i consorziati e tutti essi hanno diritto di voto, a condizione che abbiano completamente versato i contributi e le penalità dovute al Consorzio.

L'Assemblea regolarmente costituita rappresenta l'universalità dei consorziati, e le sue deliberazioni, prese in conformità della legge e del presente contratto, obbligano tutti i consorziati.

Essa determina il numero dei componenti il Comitato Direttivo e stabilisce i criteri elettorali al fine di assicurare la massima rappresentanza a tutte le aziende presenti nella zona CIV.

L'Assemblea elegge i componenti del Comitato Direttivo, emana le direttive per il suo funzionamento e per la sua attività e per il miglior raggiungimento dei suoi scopi, discute ed approva i rendiconti di ogni esercizio, delibera l'importo del contributo fisso annuale dovuto da ogni consorziato e delibera su qualsiasi altro argomento riservato dalla legge o dal presente contratto alla sua competenza.

Art. 20 - Convocazione e deliberazioni in assemblea ordinaria

L'Assemblea è convocata dal Presidente almeno una volta all'anno e ogni qual volta egli lo ritenga opportuno o ne sia fatta richiesta da almeno un quarto dei consorziati.

La convocazione sarà fatta a mezzo di lettera raccomandata anche a mano, o con altro mezzo idoneo a comprovare la ricezione, da spedirsi ai consorziati almeno 5 giorni prima di quello fissato per la riunione;

La convocazione dovrà contenere l'ordine del giorno e l'indicazione della data e dell'ora stabilita per la prima e seconda convocazione e del luogo in cui si svolgerà la riunione.

La seconda convocazione potrà essere fissata nello stesso giorno, ad ora successiva.

In caso di urgenza la convocazione potrà essere fatta con telegramma, PEC, o con altro mezzo idoneo a provare la ricezione, da spedire ai consorziati il giorno prima di quello della riunione.

È possibile tenere le Assemblee, sia ordinarie che straordinarie, con intervenuti dislocati in più luoghi audio/video collegati, e ciò alle seguenti condizioni, cui dovrà essere dato atto nei relativi verbali:

- a) Che siano presenti nello stesso luogo il Presidente ed il Segretario della riunione che provvederanno alla formazione e sottoscrizione del verbale, dovendosi ritenere svolta la riunione in detto luogo;
- b) Che sia consentito al Presidente della riunione di accertare l'identità degli intervenuti, regolare lo svolgimento della riunione, constatare i risultati della votazione;
- c) Che sia consentito al soggetto verbalizzante di percepire adeguatamente gli eventi della riunione oggetto di verbalizzazione;
- d) Che sia consentito agli intervenuti di partecipare alla discussione ed alla votazione simultanea sugli argomenti all'ordine del giorno, nonché di visionare, ricevere o trasmettere documenti.

L'Assemblea è presieduta dal Presidente del Consorzio, o in sua assenza, dal Vice Presidente.

Il Presidente è assistito da un segretario nominato dall'assemblea per ogni convocazione.

I consorziati possono partecipare all'assemblea personalmente ovvero mediante delega; ogni consorziato può delegare un altro consorziato per rappresentarlo in assemblea, ma nessun consorziato può avere più di tre deleghe.

Ogni consorzio ha diritto ad un voto.

Per la regolare costituzione dell'assemblea in prima convocazione e per la validità delle sue deliberazioni, è necessario che sia presente o rappresentata almeno la metà più uno dei consorziati.

L'assemblea in seconda convocazione delibererà validamente qualunque sia il numero dei consorziati presenti.

Le deliberazioni sono prese a maggioranza dei voti dei presenti

Le deliberazioni dell'Assemblea saranno raccolte in verbali trascritti in apposito libro e sottoscritti dal Presidente e dal segretario e messi a disposizione dei consorziati per visione.

In mancanza di formale convocazione l'assemblea si reputa regolarmente costituita in forma totalitaria quando siano rappresentati tutti i consorziati e ad essa partecipi la maggioranza dei componenti dell'organo amministrativo.

Tuttavia, in tale ipotesi, ciascuno dei partecipanti può opporsi alla discussione degli argomenti sui quali non si ritenga sufficientemente informato.

Nell'ipotesi di cui sopra, dovrà essere data tempestiva comunicazione delle deliberazioni assunte ai componenti dell'organo amministrativo non presenti.

Art. 21 - Assemblea straordinaria

L'Assemblea straordinaria è convocata dal Presidente a seguito di deliberazione del Comitato Direttivo per deliberare sulle modifiche del contratto di Consorzio, sulla nomina e sui poteri dei liquidatori e su tutto ciò che è demandato alla sua competenza per legge o per contratto. La convocazione sarà fatta a mezzo di lettera raccomandata anche a mano, PEC, o altro mezzo idoneo a comprovare la ricezione, da spedirsi ai consorziati almeno 5 giorni prima di quello fissato per la riunione, e dovrà contenere l'ordine del giorno e l'indicazione della data e dell'ora stabilita per la prima e seconda convocazione e del luogo in cui si svolgerà la riunione. L'Assemblea può validamente deliberare in prima convocazione, quando siano presenti due terzi dei consorziati aventi diritto al voto e, in seconda convocazione, la metà.

Per le deliberazioni occorre il voto favorevole di almeno due terzi dei consorziati presenti o rappresentati.

Art. 22 - Comitato Direttivo

Il Comitato Direttivo eletto dall'Assemblea dura in carica ____ esercizi ed è composto da un minimo di ____ fino ad un massimo di ____ membri ed elegge nel suo seno il Presidente ed il Vice Presidente.

Possono fare parte del Comitato Direttivo solo i legali rappresentanti delle imprese consorziate.

I membri scaduti possono essere rieletti.

Si riunisce ogni qual volta il Presidente o chi ne fa le veci lo ritenga necessario o quando ne facciamo richiesta almeno ___ membri.

I suoi componenti sono convocati a cura del Presidente a mezzo raccomandata anche a mano, PEC, o con altro mezzo idoneo a comprovare la ricezione, da spedirsi almeno 5 giorni prima di quello fissato per la riunione e contenente l'ordine del giorno e l'indicazione dell'ora, del giorno, e del luogo della riunione.

Si riterranno comunque validamente costituite le riunioni del comitato direttivo anche in difetto di formale convocazione quando siano presenti tutti i membri.

Nel caso in cui venga meno la maggioranza dei membri del Comitato Direttivo decadrà l'intero Comitato e il Presidente, o in sua assenza il Vice Presidente, o in sua assenza il membro più anziano di età dovrà provvedere alla convocazione dell'assemblea entro trenta giorni dal verificarsi della per le necessarie deliberazioni.

Per la validità della riunione è necessaria la presenza di almeno la metà più uno dei componenti compreso il Presidente o chi ne fa le veci.

Le deliberazioni sono prese a maggioranza dei voti; a parità dei voti prevale quello di colui che presiede.

Il Comitato Direttivo ha tutti i poteri di ordinaria e straordinari amministrazione del Consorzio, tra cui la compilazione del bilancio consuntivo e preventivo, l'assunzione e l'inquadramento del personale dell'Ufficio, la nomina di un Direttore, la sua revoca e l'attribuzione dei suoi poteri, l'irrogazione delle penalità, le modalità di versamento dei contributi stabiliti dall'Assemblea per la gestione del Consorzio, la convocazione dell'assemblea per l'approvazione del bilancio consuntivo e preventivo, la predisposizione di modifiche al presente contratto da sottoporre all'Assemblea straordinaria, la predisposizione del regolamento interno della sua sottoposizione dell'Assemblea ordinaria per l'approvazione, esclusi quei compiti che per legge o per contratto sono demandati al Presidente e all'Assemblea.

La responsabilità dei suoi componenti verso i consorziati è regolata dalle norme sul mandato.

Art. 23 - Presidente

Il Presidente è nominato dal Comitato Direttivo, dura in carica ___ esercizi ed è rieleggibile.

Al Presidente è attribuito:

- a) di convocare e presiedere l'Assemblea e il Comitato Direttivo;

- b) di rappresentare il Consorzio ad ogni effetto, anche in Consorzi e/o Associazioni di Categoria;
- c) di dare le opportune disposizioni per l'esecuzione delle deliberazioni prese dagli organi del Consorzio;
- d) di vigilare sulla conservazione e la tenuta dei documenti;
- e) di accertare che si operi in conformità degli interessi del Consorzio;
- f) di adempiere agli incarichi espressamente conferitigli dall'Assemblea o dal Comitato Direttivo;
- g) di coordinare ed indirizzare i lavori del Comitato Direttivo.

Previa autorizzazione del Comitato Direttivo, il Presidente può delegare alcune sue funzioni agli altri membri del Comitato Direttivo del Consorzio.

In caso di sua assenza o di suo impedimento, tutte le sue funzioni saranno esercitate dal Vice Presidente, a cui competerà anche il potere di firma sociale.

Art. 24 - Controversie

Ogni controversia fra i consorziati e fra costoro e il Consorzio relativa all'interpretazione, applicazione ed esecuzione del contratto consortile deve essere deferita alla decisione di un arbitro nominato, su istanza della parte più diligente, dal Presidente della Camera di Commercio di _____.

L'arbitro giudicherà inappellabilmente quale amichevole compositore e senza formalità di procedure.

Art. 25 - Bilancio

Alla fine di ogni anno solare il Comitato Direttivo dispone, in osservanza alle norme di legge, il bilancio consuntivo da presentare all'Assemblea che deve discuterlo ed approvarlo nei termini consentiti dalla legge.

Il bilancio consuntivo è costituito dal rendiconto delle attività e passività del Consorzio comprese dal 1° gennaio al 31 dicembre di ogni anno.

Eventuali sopravvenienze attive non potranno essere in alcun modo ripartite fra i consorziati ma dovranno essere accantonati in apposito fondo per essere reinvestite entro i due anni successivi a quello in cui sono evidenziate.

Il deposito del bilancio consuntivo dovrà avvenire rispettando le norme al proposito esistenti.

È onere del Comitato Direttivo predisporre un bilancio preventivo che individuerà l'attività

per l'anno assunto in considerazione e gli impegni economico finanziari da ciò derivanti. Il bilancio preventivo dovrà essere approvato dall'assemblea ordinaria dei soci.

Art. 26 - Modificazioni

Le eventuali modifiche al contratto consortile, la proroga della durata del contratto e il suo scioglimento prima della scadenza, dovranno essere deliberati dall'Assemblea straordinaria con il voto favorevole di due terzi dei consorziati presenti o rappresentati, e saranno iscritte nel registro delle imprese di _____, a cura del Comitato Direttivo, nei termini di legge.

Art. 27 - Regolamento Interno

Per l'esecuzione e l'attuazione del contratto consortile sarà predisposto apposito Regolamento Interno, a cura del Comitato Direttivo, che dovrà essere approvato dall'Assemblea. Fra l'altro il regolamento dovrà:

- 1) Indicare i criteri di funzionamento della Assemblea (ad esempio: verifica poteri);
- 2) Determinare le garanzie sussidiarie che i consorziati dovranno fornire al Consorzio ai sensi dell'ultimo comma dell'art. 14;
- 3) Fissare la misura ed i criteri di cui all'art. 16;
- 4) Regolare le modalità di cui alla lettera c dell'art. 4;
- 5) Stabilire le modalità dei controlli sulle attività dei consorziati;
- 6) Stabilire le modalità di versamento dei contributi per la gestione del Consorzio;
- 7) Regolare ogni altra disposizione in ordine alla pratica attuazione delle disposizioni contrattuali.

Art. 28 - Scioglimento

In caso di scioglimento del Consorzio l'Assemblea nominerà uno o più liquidatori determinandone le competenze.

L'importo del fondo consortile che risulti disponibile alla fine della liquidazione dopo il pagamento di tutte le passività, si ripartisce tra i consorziati in proporzione alle rispettive quote di partecipazione.

Per quanto non è previsto dal presente contratto valgono le disposizioni di legge.

Note sull'Autore



Maurizio Caviglia è nato a Genova nel 1960.

È stato Segretario Generale di Ascom Confcommercio Genova e di Iscot Liguria dal 1999 al 2007. Dal 2007 è Segretario Generale della C.C.I.A.A. di Genova.

Laureato in Scienze Politiche ed esperto nella programmazione e pianificazione commerciale, è progettista e promotore della diffusione dei Centri Integrati di Via (CIV) e dei Patti d'aerea. Su questi temi ha svolto attività di docenza in corsi universitari e di formazione superiore.

