



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA
LOMBARDIA



Guida ai ***DISTRETTI DEL COMMERCIO*** 2025

INDICE

01	Premessa
02	I Distretti del commercio: origine e sviluppo in Lombardia	
	2.1 La nascita dei Distretti in Lombardia	
	2.2 I numeri dei Distretti	
	2.3 I Distretti del commercio in Italia	
	2.4 Finanziamento dei Distretti: i bandi di Regione Lombardia
03	La governance del Distretto
04	Manager di Distretto
05	L'evoluzione del concept	
	5.1 La revisione a 10 anni dei Distretti	
	5.2 I Distretti, bando 2022-2024: il nuovo approccio nei bandi regionali con eccellenze e premialità
06	Quadro normativo di riferimento per i Distretti

01

PREMESSA

La Lombardia, con quasi **200.000 imprese del commercio** attive, rappresenta il **14% del totale delle imprese del commercio nazionale***. Negli ultimi 10 anni, il comparto ha visto una tendenziale diminuzione delle attività commerciali, in particolare nel segmento degli esercizi di vicinato, più o meno uniformemente su tutto il territorio regionale e in assoluta tendenza con il contesto nazionale.

In questo scenario è sempre più importante **adottare strategie** che consentano di adeguarsi ai cambiamenti del mercato, ai nuovi trend orientanti alla sostenibilità ed alla multicanalità e alla trasformazione digitale.

Il contrasto alla desertificazione commerciale è una sfida che può essere affrontata con impegno collettivo e che vede nel partenariato pubblico-privato uno straordinario punto di forza. Ripensare il **ruolo dell'economia di prossimità** in ottica collaborativa e con uno sguardo alle **trasformazioni sociali** e alla **rigenerazione urbana**.

Assistiamo negli ultimi anni all'aumentare del numero dei negozi sfitti nelle città - ancor più evidente nei centri storici - che diventano uno dei temi cardine nel ridisegno urbano e, dunque, nelle politiche di valorizzazione del commercio di prossimità. La modifica dei comportamenti di acquisto, la diffusione dello smart working, la mancata corrispondenza tra l'offerta commerciale e la mutata domanda del consumatore, l'insostenibilità dei costi degli affitti, i problemi di vivibilità, sicurezza, accessibilità e decoro urbano sono solo alcune delle cause della desertificazione dei contesti urbani.

In Lombardia sono attive il 14% del commercio presenti su tutto il territorio nazionale. Anche la Lombardia ha visto negli ultimi anni intensificarsi il fenomeno della desertificazione dei centri urbani

*Dati Infocamere (agg. Gennaio 2025)

Ed è stata proprio la mancanza, per anni, di strategie urbane a favorire – anche indirettamente – l’impoverimento commerciale, la mortalità delle imprese e la diffusione di medie e grandi strutture di vendita.

Risulta chiaro, come è possibile verificare in diversi territori del nostro Paese, che gli strumenti classici della pianificazione urbanistica non sono stati sufficienti ad aumentare l’attrattività commerciale nelle città ed in molti casi è mancata la visione dei Comuni necessaria ad avviare politiche strategiche che unissero **urbanistica, servizi per la città ed attrattività dei territori.**

I Distretti nascono dalla necessità di rilanciare l’economia urbana attraverso il partenariato pubblico-privato

Dalla necessità di un approccio **moderno e integrato** per il rilancio urbano - ed in assenza di altri strumenti di pianificazione - prendono forma nei primi anni 2000 in Lombardia le esperienze dei **Distretti del Commercio**, attraverso una prima fase che ha visto la promozione di modelli di Town Centre Management, place making e place management, tutte tecniche d’intervento e modalità d’integrazione fra soggetti pubblici e privati. In altre parole, si individuano partnership tra i soggetti portatori d’interesse attraverso quali costruire **programmi di intervento sociale, economico, urbanistico e immobiliare** che, pur favorendo l’iniziativa imprenditoriale, garantiscono la componente pubblica insita nella complessità delle nostre città. Nel 2008, con la DCR n. 527 “*Programma triennale degli interventi 2008/2010*”, vengono **introdotti in Lombardia i Distretti del Commercio** le cui caratteristiche sono poi state definite dalla DGR n. 10397 del 28 ottobre 2009.

Ad ormai 16 anni dall’introduzione delle politiche distrettuali in Lombardia, emerge un sistema territoriale più capace rispetto al passato di **fare rete** ed in grado di porsi quale protagonista di strategie di crescita e sviluppo.

La validità delle politiche distrettuali ha indotto la Regione Lombardia a **rafforzare il ruolo** di queste **partnership territoriali**, estendendo i confini normativi nei quali i Distretti potessero trovare ulteriore ambito d’azione. Con la legge



Regionale per la rigenerazione urbana (L.R. 18/2019), sono state introdotte modifiche alla Legge di Governo del Territorio (L.R. 12/2005), chiamando tra gli attori della futura pianificazione comunale anche i Distretti. In sostanza è stata prevista la possibilità di **individuare**, all'interno dei Distretti del Commercio, **ambiti nei quali definire premialità per l'insediamento di negozi di vicinato** o di attività artigianali in edifici o aree dismesse, consentendo il cambio di destinazione d'uso a titolo gratuito.

I Distretti possono essere **componenti della rete** di partenariato in caso di progetti di ricollocazione collettiva, oltre che **beneficiari di risorse compensative** da parte dei promotori commerciali - da gestire in partnership con i Comuni - in relazione a **nuovi insediamenti o ampliamenti di Grandi Strutture di Vendita**.

Oggi i Distretti sono una **realtà affermata di sviluppo territoriale, sociale ed economica** e si apprestano a diventare dei veri e propri **laboratori di economia urbana** capaci di intercettare, anticipare e trasformare le esigenze del commercio rispetto all'evoluzione dei nuovi modelli di consumo.

02

SVILUPPO IN LOMBARDIA

2.1 La nascita dei Distretti in Lombardia

Il modello distrettuale trae la sua origine dalle esperienze nate – con non poche difficoltà – a partire dagli anni '80 negli Stati Uniti e che si sono diffuse in Europa dagli inizi degli anni 2000.

L'idea di fondo era quella di **trovare soluzioni per contrastare il fenomeno della desertificazione commerciale** nei centri abitati a causa del proliferare dei centri commerciali e con l'obiettivo di una gestione integrata del commercio urbano attraverso il coinvolgimento principalmente delle proprietà immobiliari.

Le esperienze distrettuali nascono all'inizio degli anni '80 negli Stati Uniti per affermarsi, successivamente, in alcune città europee

L'esperienza italiana - e in particolare quella lombarda - ha invece preso una strada differente: ha concentrato l'attenzione sul **ruolo e sulle dinamiche territoriali legate alle imprese commerciali e meno verso la proprietà immobiliare**, anche a causa di una frammentazione molto più elevata delle proprietà rispetto a diversi contesti nordeuropei. È proprio sulla scia di queste esperienze che, su impulso della nostra Organizzazione, è stato avviato in Regione Lombardia un dibattito – supportato da analisi economiche ed accademiche – per trovare nuove soluzioni di rilancio e di promozione dell'attrattività nelle aree commerciali.

In Lombardia i Distretti rappresentano lo sviluppo dei bandi PIC/PICS - Piai integrati del Commercio/Piano integrati per la competitività del sistema del 2004 e del 2006.

Dal confronto con esperienze europee in Inghilterra, Spagna e Francia (Educational Tour) si è consolidata la volontà di pervenire ad una **definizione giuridica dei Distretti del Commercio** che ne individuasse obiettivi **strategici** e ne determinasse i **ruoli degli attori principali**.

Regione, Amministrazioni Comunali e **Organizzazioni imprenditoriali maggiormente rappresentative**, come stabilito dalla L. 580/1993, sono diventati i protagonisti di una nuova stagione di partnership pubblico/privato, ma soprattutto hanno dato vita ad una "alleanza" strutturata, solida e continuativa in grado di contribuire – attraverso il commercio – alla crescita delle città.

Risulta però importante guardare più nel dettaglio quali siano le caratteristiche specifiche di un Distretto.

Con **DGR n. 10397 del 28 ottobre 2009**, i Distretti sono stati definiti come ambiti territoriali omogenei in cui Amministrazioni locali, imprese, Associazioni e qualsiasi soggetto interessato sono in grado di fare del commercio il fattore di integrazione, coesione sociale e di valorizzazione di tutte le risorse di cui dispone un territorio.

Piena legittimità normativa è stata data poi ai Distretti attraverso **l'art. 5 della Legge 6/2010** "Testo unico delle Leggi Regionali in materia di commercio e fiere" (recepito nel riordino normativo dalla precedente norma sul settore commerciale) che ne definisce i tratti principali.

Lombardia
prima regione
in Europa a
conferire una
nozione precisa
dei Distretti
del Commercio

I Distretti hanno pertanto l'obiettivo di:

- Introdurre politiche volte al **rilancio dell'economia locale** per contrastare fenomeni di desertificazione commerciale (es: interventi per l'insediamento di nuove realtà imprenditoriali giovanili, attrarre all'interno dei propri confini imprese "fuori" dal perimetro distrettuale, ecc.);
- Sostenere le attività commerciali presenti, anche attraverso l'erogazione di risorse, riconoscendo a queste un ruolo strategico anche a supporto della **coesione sociale e territoriale**;
- Essere attori protagonisti nei processi di rigenerazione urbana;
- **Realizzare eventi di promozione del commercio di prossimità** (es. coordinamento delle iniziative, organizzare l'acquisto di servizi in comune, monitorare la reale efficienza degli eventi, ecc.);
- Valorizzare il territorio anche dal punto di vista dell'attrattività turistica, attraverso una "caratterizzazione" che ne esalti le peculiarità (es: turismo slow, cicloturismo, turismo enogastronomico, turismo green, innovazione digitale, ecc.);
- Creare iniziative promozionali a supporto delle attività commerciali;
- **Gestire servizi comuni e servizi condivisi tra gli operatori commerciali** (es: marketing e comunicazione, promozione, formazione, consulenza, ecc.);
- **Svolgere un ruolo da protagonista nell'evoluzione del territorio dal punto di vista della sostenibilità** (es: sperimentazione di iniziative di mobilità sostenibile, promozione delle produzioni locali, realizzazione di iniziative per la realizzazione di energia pulita, ecc.).

Il Distretto del commercio, in relazione alle caratteristiche demografiche, può essere di due tipologie:

- **Distretto urbano del commercio (DUC):** Distretto del commercio costituito sul territorio di un **unico Comune** se con popolazione superiore ai 15.000 abitanti;
- **Distretto diffuso di rilevanza intercomunale (DID):** Distretto del commercio costituito sul territorio di **almeno tre Comuni** nel caso i cui non si raggiunga la popolazione di 15.000 abitanti.

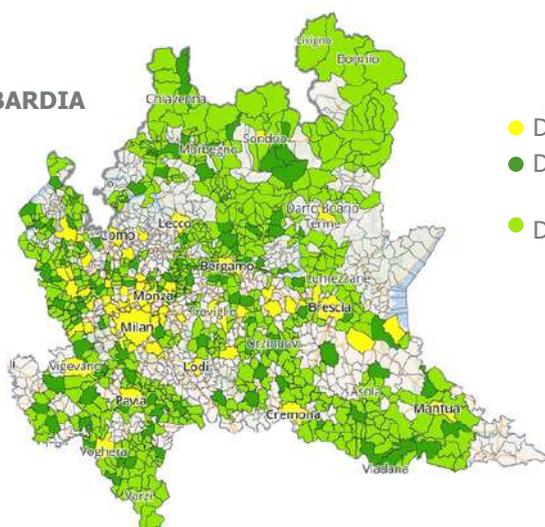
A sostegno della validità del modello distrettuale, ricordiamo l'importante **riconoscimento** attribuito loro dallo "**Statuto delle Imprese**", L. 180/2011, che ha definito i Distretti del Commercio conferendo loro la stessa dignità dei Distretti industriali.

I Distretti del Commercio sono presenti in più della metà dei Comuni lombardi

2.2 I numeri dei Distretti

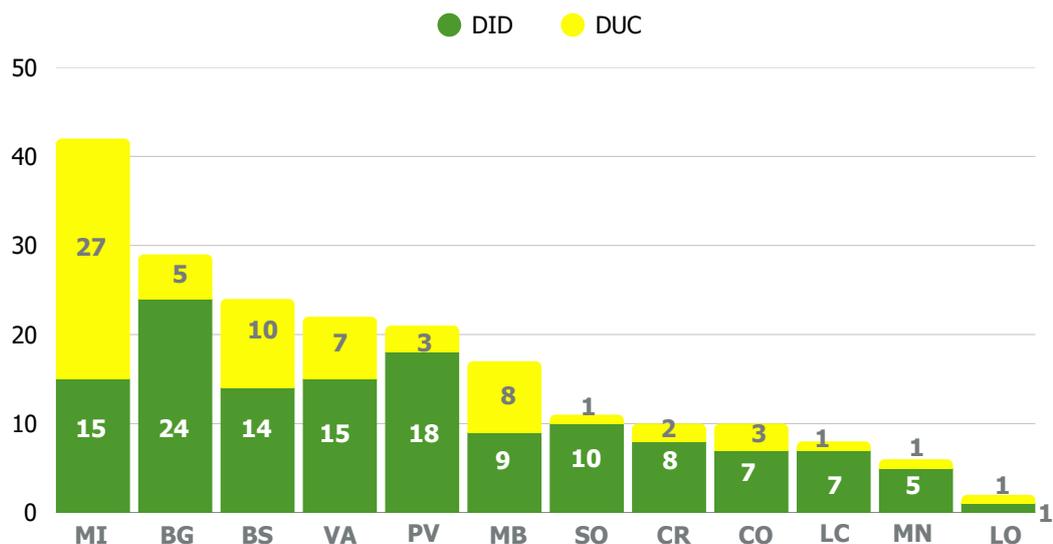
A partire dalla loro istituzione vi è stato un percorso graduale che ha portato alla presenza in Lombardia di **202 Distretti per un totale di 851 Comuni coinvolti** (il **56,77%** dei Comuni lombardi) e risorse economiche complessivamente erogate fino al 2024 pari a **161 milioni di euro**. È calcolato che tali contributi pubblici abbiano fatto da leva per investimenti complessivi di oltre 400 milioni di euro. Nello specifico i **202 distretti sono ripartiti in 133 DID** (Distretti intercomunali diffusi) e **69 DUC** (Distretti Urbani del Commercio)*.

MAPPA DID E DUC IN LOMBARDIA

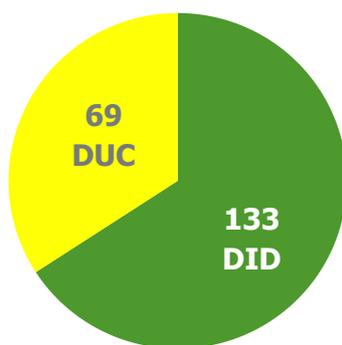


- DUC - Distretti urbani del Commercio
- DID - Distretti Intercomunali Diffusi Comuni capofila
- DID - Distretti Intercomunali Diffusi Comuni appartenenti al DID

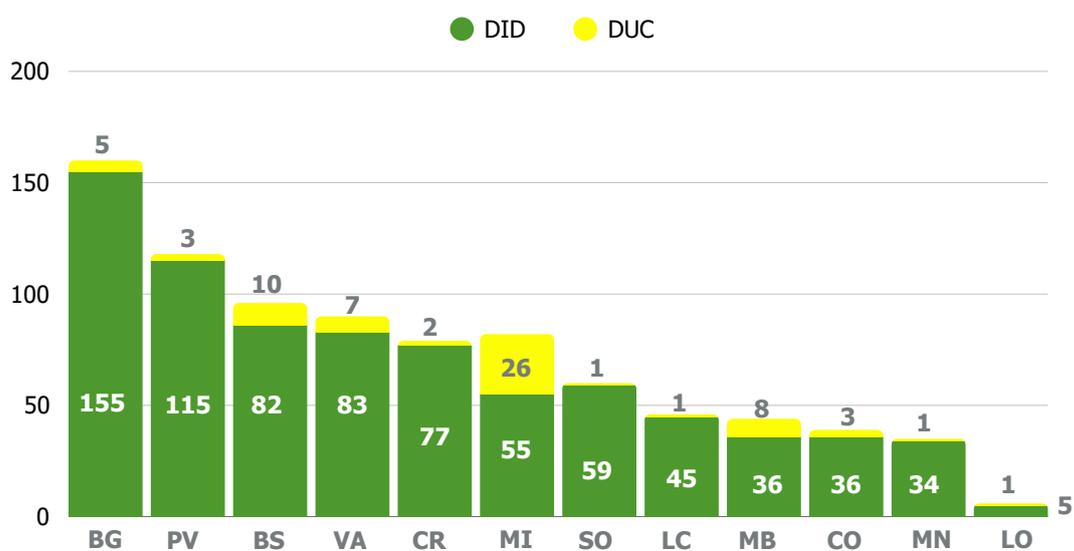
*<https://hub.dati.lombardia.it/stories/s/2p4b-t53n>



SUDDIVISIONE DISTRETTI PER PROVINCIA E TIPOLOGIA



SUDDIVISIONE TRA DID E DUC IN LOMBARDIA

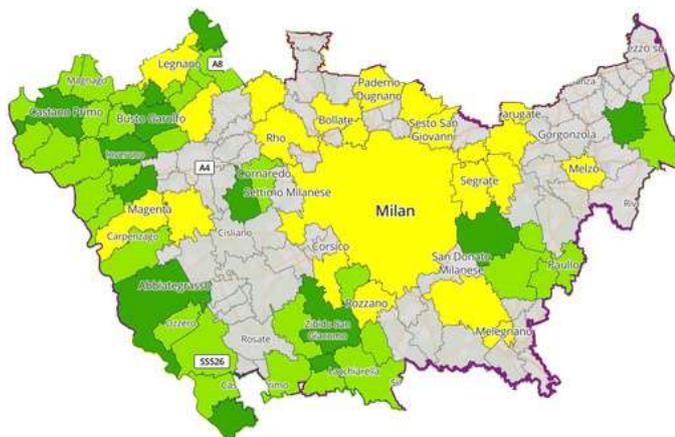


NUMERO DI COMUNI COINVOLTI PER PROVINCIA

FOCUS PROVINCE

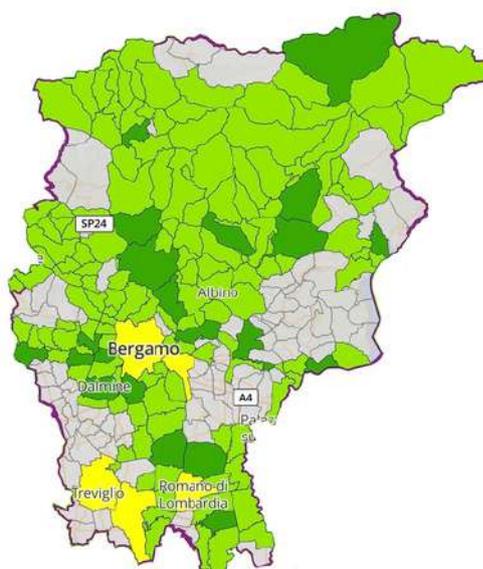
MILANO

- DUC: 27
- DID: 15



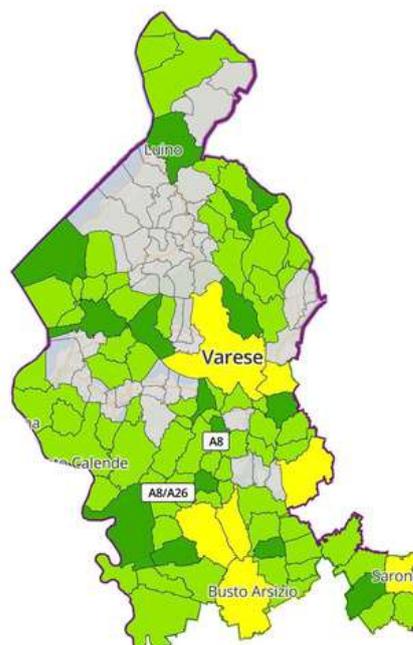
BERGAMO

- DUC: 5
- DID: 24



VARESE

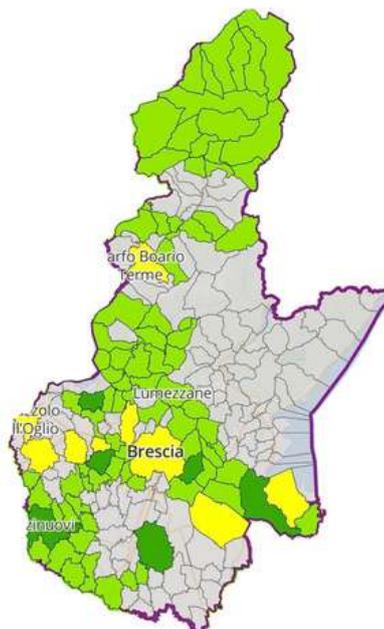
- DUC: 7
- DID: 15



-  DUC
-  Capofila DID
-  Comuni appartenenti al DID

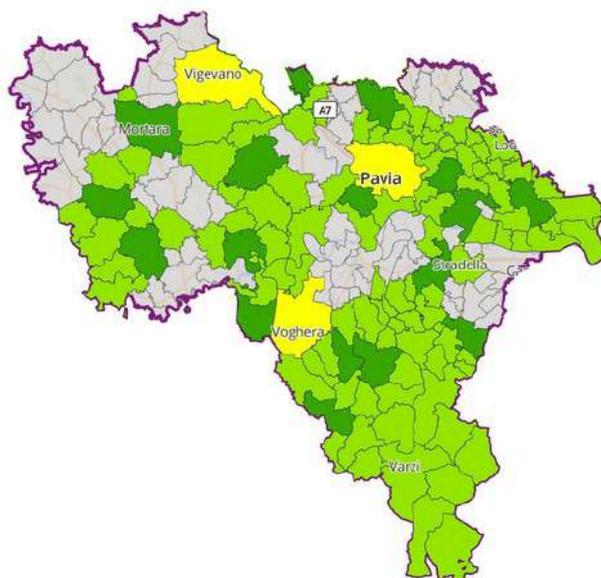
BRESCIA

- DUC: 10
- DID: 14



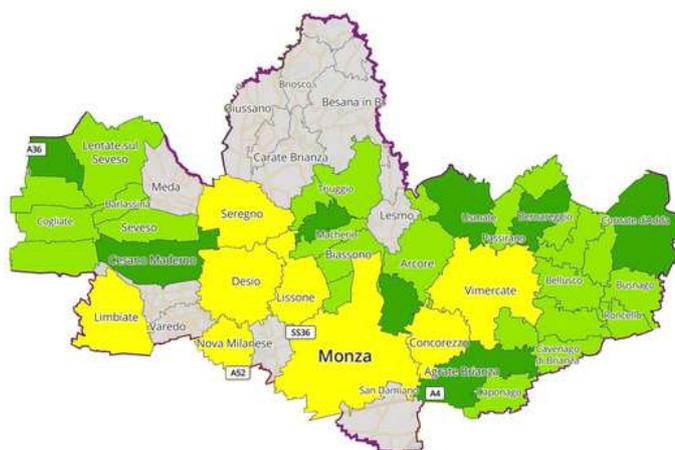
PAVIA

- DUC: 3
- DID: 18



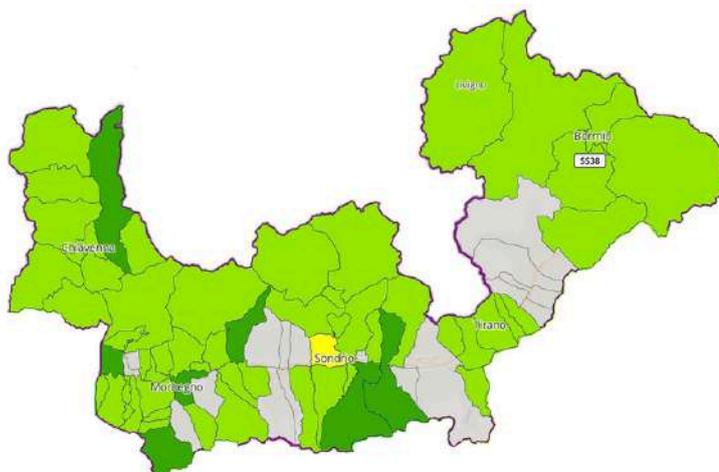
MONZA E BRIANZA

- DUC: 8
- DID: 9



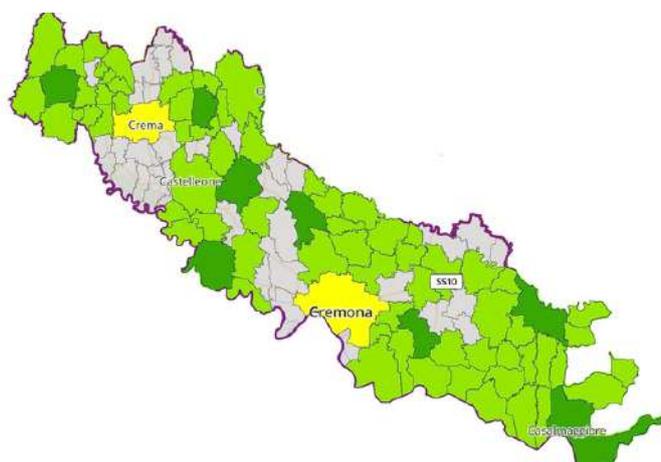
SONDRIO

- DUC: 1
- DID: 10



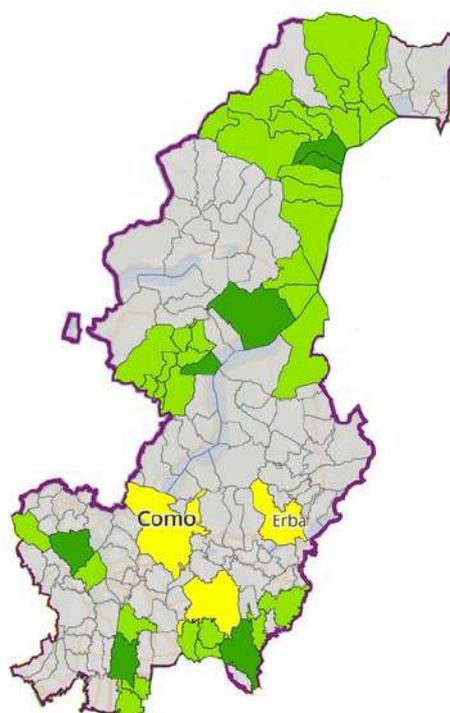
CREMONA

- DUC: 2
- DID: 8



COMO

- DUC: 3
- DID: 7



2.3 I Distretti del commercio in Italia

Anche a seguito dell'esperienza lombarda, ad oggi ben 6 regioni hanno già **introdotto nel proprio ordinamento i Distretti del Commercio** che, nella quasi totalità dei casi, richiamano le principali disposizioni previste in Lombardia.

L'esperienza lombarda è stata presa a modello da numerose regioni italiane

La diffusione di questo modello e il positivo accoglimento da parte di Istituzioni locali e imprese, evidenziano come si sia riusciti a dare risposta ad un'esigenza del territorio, capace di fornire supporto, programmazione, ma soprattutto l'attivazione di reti locali.

La maggiore interazione degli stakeholder sta generando di fatto un impatto positivo anche a fronte di realtà territoriali molto disomogenee, ma che ne valida il modello di base.

Regione	Legge	Avviato	Rappresentatività	Manager di Distretto	Bandi
Puglia	L.r. 5/2008	2017	Associazioni di categoria maggiormente rappresentative del commercio.	SI	SI
Veneto	L.r. 50/2012	2012	Almeno due associazioni delle imprese del commercio e dei servizi maggiormente rappresentative in ambito regionale.	SI	SI
Piemonte	L.r.11/2012	2020	Associazioni imprenditoriali maggiormente rappresentative per il settore del commercio a livello provinciale.	SI	SI
Friuli Venezia Giulia	L.r. 3/2021	2023	Almeno un'organizzazione delle imprese, del commercio del turismo, della cooperazione e dei servizi.	NO	SI
Campania	L.r.7/2020	2021	Associazioni di categoria del commercio maggiormente rappresentative a livello regionale		SI
Sicilia	Legge finanziaria 2022	NO, previsti solo da norma finanziaria			NO



La **Regione Emilia - Romagna** ha approvato nel 2023 una nuova legge che istituisce gli **hub - urbani e di prossimità** - per rafforzare e rigenerare la rete commerciale dei centri urbani attraverso la riqualificazione dei negozi e dei pubblici esercizi.

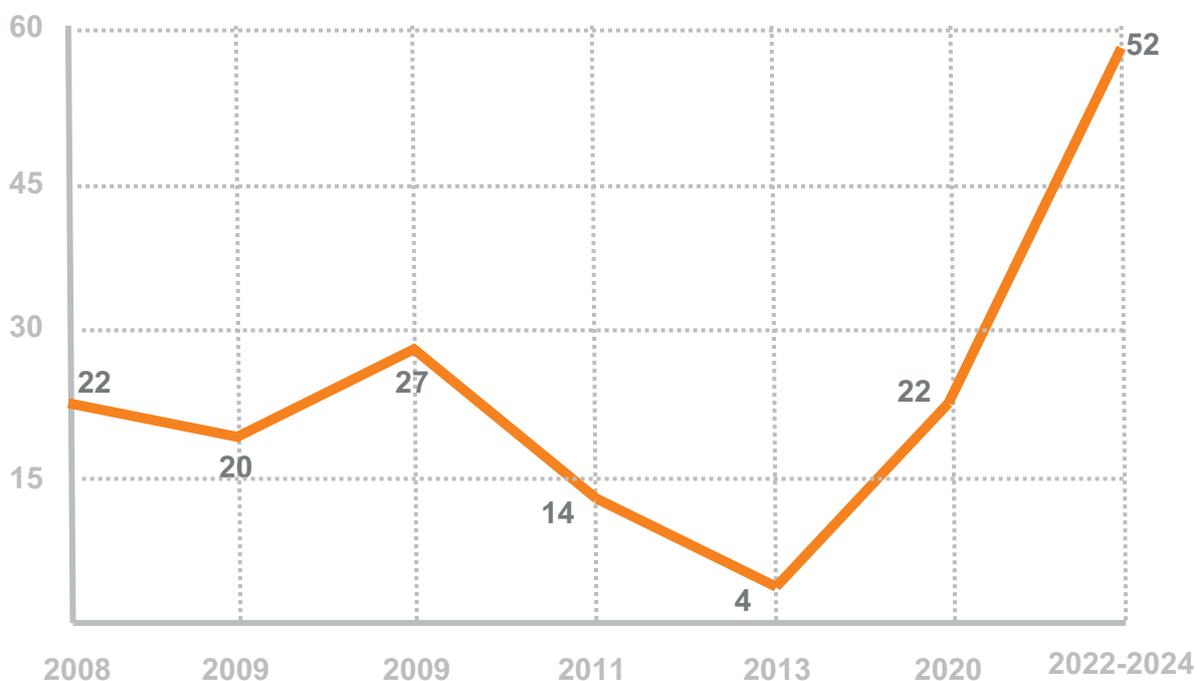
Gli **hub urbani** caratterizzati da una pluralità di funzioni e soggetti rispetto ai quali le attività commerciali fungono da 'motore' per accrescerne l'attrattività, rigenerare il tessuto urbano e garantire una integrazione e valorizzazione di tutte le risorse presenti nel territorio e gli **hub di prossimità** vicini ai luoghi di abitazione e di lavoro per rispondere alle esigenze quotidiane delle persone.

Anche la **Regione Umbria**, nell'ambito del processo di revisione del Testo unico del commercio, sta valutando l'introduzione nella normativa regionale del concetto dei "Distretti del commercio" con l'obiettivo di ridurre la desertificazione commerciale, riqualificare gli ambiti urbani, promuovere l'aggregazione tra operatori, programmare strategie comuni e condivise di rilancio del settore attraverso la valorizzazione di sistemi di vendita integrati ed il rafforzamento dell'integrazione tra commercio, turismo e produzioni tipiche, favorendo la multicanalità.

2.4 Finanziamento dei Distretti: i bandi di Regione Lombardia

Regione Lombardia ha stanziato, sin dall'istituzione dei Distretti del Commercio, **importanti risorse** per sostenere interventi volti alla competitività dei territori e delle imprese. I sette bandi introdotti dal 2008 hanno erogato **161 milioni di euro** (si veda grafico sotto) che testimoniano l'attenzione al tema del partenariato territoriale, alla responsabilità di una visione programmatica da parte del Comune e una valorizzazione tra attrattività e sviluppo della rete commerciale. Questo ha permesso di generare un **effetto leva di 3,2 volte le risorse pubbliche stanziate** per interventi di sostegno alle imprese o di miglioramento del contesto urbano. Negli ultimi anni, infatti, anche a seguito dell'evento pandemico, Regione Lombardia ha adottato una strategia di **maggior compartecipazione dei Comuni** attraverso un diretto stanziamento di risorse che accompagnassero quelle destinate dalla Regione alle imprese, con l'obiettivo di favorire **interventi di riqualificazione urbana** attraverso la costituzione di un partenariato obbligatorio volto ad un maggior coinvolgimento di tutti gli stakeholders territoriali.

Le importanti risorse stanziate per i Distretti del Commercio hanno avuto un importante effetto moltiplicatore



03

LA GOVERNANCE DEL DISTRETTO

Governance quale luogo determinante per la definizione delle politiche urbane

Il Distretto si è rivelato uno straordinario strumento in cui il **Sistema associativo diventa protagonista**, in modo paritetico, con la Pubblica Amministrazione. Da strumento di marketing territoriale il Distretto è diventato un **luogo "istituzionale"** di relazione costante con i Comuni, con le Istituzioni locali (Camere di Commercio, comunità locali, ecc.) e di programmazione urbana.

Questo ha consentito alle Associazioni del nostro sistema di acquisire una leadership basata sia sulla **rappresentanza effettiva** - grazie ai riferimenti della L. 580/93 che misura il "peso" associativo per l'assegnazione dei seggi nelle Camere di Commercio - sia su una **logica sussidiaria** rispetto all'Ente Locale.

È possibile quindi affermare che i protagonisti dell'esperienza del Distretto sono di fatto gli attori tradizionali del territorio: **Comuni, Organizzazioni imprenditoriali e imprese.**

A seconda della tipologia di intervento previsto, negli anni si sono affiancati - nel partenariato - anche **Associazioni, Fondazioni, Banche e investitori immobiliari** con l'obiettivo di **estendere una rete di partenariato** capace di realizzare la migliore progettualità possibile.

La **costituzione del partenariato** è un requisito fondamentale per l'istituzione di un Distretto del Commercio.

Per quanto riguarda la normativa lombarda, i partner del Distretto possono essere così classificati:

- **Soggetti obbligatori:** amministrazioni comunali, Associazioni maggiormente rappresentative del commercio a livello provinciale ai sensi della L. 580/93;
- **Altri soggetti istituzionali:** Camere di Commercio, Soggetti/Enti di promozione turistica, ecc.
- **Altri attori del territorio:** altre Associazioni di categoria, banche, proprietà immobiliari, associazioni culturali, consorzi turistici, ecc.

Analizzando i Distretti costituiti in Lombardia, è possibile sostanzialmente analizzare **due tipi di partenariato:**

- **Partenariato formale:** quello ufficialmente riconosciuto dall'atto sottoscritto dai partner di Distretto e costituito dai soggetti che hanno potere decisionale. Il luogo dove vengono prese le decisioni si definisce, nella maggior parte dei casi, "Cabina di Regia";
- **Partenariato allargato:** si tratta dell'allargamento del partenariato formale ad altri soggetti che operano all'interno dell'area distrettuale. Non si tratta in questo caso di collaborazioni ufficialmente formalizzate, ma possono essere utili per la realizzazione efficace di alcune progettualità.

Per quanto riguarda la **struttura organizzativa**, si possono distinguere in linea di massima due tipologie:

- **Informale** in cui la struttura di coordinamento del Distretto non è costituita da una forma giuridica specifica. In questo caso, viene costituito un organo collegiale – spesso chiamato "**Cabina di regia**" o "**Comitato di indirizzo**" - che ha il compito di prendere le decisioni necessarie per il funzionamento del Distretto. I soggetti che partecipano a questo organo collegiale sono i partner fondatori del Distretto;

- **Formalizzata** in cui il Distretto è dotato di una forma giuridica più strutturata tra quelle previste dal nostro ordinamento (**Associazione o Comitato**).

Nelle varie esperienze distrettuali è possibile rilevare la presenza di altri organi di governo/indirizzo utili per l'attività di coordinamento delle attività. Queste realtà possono assumere diverse denominazioni: Consulta dei Partner, Gruppi di lavoro settoriali sulla base delle tematiche affrontate, ecc.

04

MANAGER DI DISTRETTO

Fin dalla nascita dei Distretti, **Confcommercio Lombardia** e le Associazioni territoriali hanno ritenuto strategico porre le basi per una **figura professionale ad hoc** con un ruolo di primo piano nell'azione della partnership pubblico-privato, finalizzata al **raggiungimento di obiettivi sfidanti** e capace di ricoprire un peso importante nella realizzazione di progetti di Distretto. A dimostrazione di ciò, Regione Lombardia nel 2009 ne ha definito il profilo professionale del "Manager di Distretto", inserendolo nel "**Quadro Regionale degli Standard Professionali**" e precisandone conoscenze e abilità di riferimento.

Una figura professionale strategica per la programmazione del Distretto con approccio multidisciplinare

Nel corso degli anni la figura ha dovuto da un lato adattarsi ai cambiamenti imposti in parte dal modello distributivo territoriale, sempre più soggetto alle trasformazioni digitali e tecnologiche, e dall'altro adeguare le strategie di attrattività territoriale dovuto ai cambiamenti nella fruizione di beni e servizi.

Per questo oggi il Manager di Distretto assume la funzione di collante all'interno del partenariato, con l'obiettivo di una governance sostenibile e capace di attivare e sviluppare sinergie tra tutti gli attori del Distretto.



Dall'analisi comparata delle diverse realtà distrettuali risulta evidente come la figura del Manager sia determinante per rendere efficaci le progettualità distrettuali, nel dare loro programmazione e continuità, oltre che per assicurarne una solidità sia in termini reputazionali che di governance e relazionale con gli stakeholders territoriali.

Il Manager, pertanto, assume una **gestione operativa estremamente articolata che richiede un percorso formativo altamente qualificato** e che possa includere abilità e competenze sufficienti a rispondere alla complessità del lavoro da svolgere:

- creare un **collegamento tra gli interessi delle imprese, delle comunità e delle Amministrazioni locali;**
- **raccogliere le informazioni e le istanze del territorio;**
- predisporre un **programma strategico** per lo sviluppo della realtà distrettuale indicando obiettivi e cronoprogramma;
- puntare all'**ampliamento del livello di partecipazione** delle diverse realtà che operano nel territorio;
- **coordinare i lavori** della Cabina di Regia.

La selezione della figura professionale adatta a ricoprire il ruolo di Manager del Distretto – quindi - non deve essere sottovalutata, perché deve garantire un **elevato profilo curricolare** che sia all'altezza del compito che deve svolgere. Nello specifico è fondamentale che il Manager abbia conoscenze adeguate nei seguenti settori:

- marketing (in particolare marketing territoriale);
- turismo (orientamenti della domanda e politiche di offerta);
- pianificazione territoriale e urbanistica;
- distribuzione commerciale e logistica;
- comunicazione;
- aggregazione commerciale.

Fondamentale anche per un migliore svolgimento della funzione è la buona conoscenza del territorio del Distretto, per essere in grado di individuare le problematiche e proporre le soluzioni più adeguate, così come valorizzarne al meglio i punti di forza.

Molto spesso il Manager presta la propria professionalità all'interno di più realtà distrettuali. Questo consente uno **sviluppo organico del territorio**, una maggiore capacità relazionale tra i soggetti pubblici e privati, oltre alla possibilità di mettere a sistema buone pratiche capaci di migliorare lo sviluppo del Distretto stesso.

Il finanziamento della figura del Manager di Distretto è sempre previsto nei bandi regionali.

05

L'EVOLUZIONE DEL CONCEPT

Il progressivo indebolimento della rete di servizi di prossimità per i cittadini ha reso evidente la necessità di arginare la perdita di alcune funzioni fondamentali nelle città. Questa esigenza è emersa con maggior vigore durante la pandemia, quando le attività economiche urbane si sono dimostrate presidi indispensabili per il benessere collettivo ma, al contempo, anche sistemi estremamente fragili a causa di uno sviluppo digitale ancora poco diffuso, a modelli di servizio poco sviluppati, ma soprattutto di una ridotta capacità di una rete territoriale in grado di fare sistema con il contesto economico circostante.

In questo panorama di continuo cambiamento, diventa strategico e fondamentale il **ruolo economico, e soprattutto sociale**, degli acquisti "sotto casa", dei negozi di prossimità, dei pubblici esercizi e delle attività turistiche e di servizio. Una **rete di piccole imprese** che, nelle periferie delle grandi città e soprattutto nei piccoli centri urbani, rappresentano un presidio importante capace di rafforzare il legame tra luoghi, persone e imprese.

Il nuovo contesto - anche post Covid - ha posto la necessità di ideare nuove soluzioni per far fronte alle sfide poste dall'emergenza sanitaria.

La pandemia ha generato un rilevante impatto sul settore del commercio, del turismo e dei servizi e ha prodotto un **significativo cambiamento nelle modalità di acquisto e**

Le nuove abitudini dei consumatori impongono un cambio di passo nella trasformazione del modello distributivo

dei **comportamenti delle persone nelle città** che, grazie all'uso della tecnologia da una parte e dal cambiamento dei modelli di consumo dall'altra, hanno rapidamente cambiato le proprie abitudini.

Il delivery, ad esempio, è diventato una consuetudine apprezzata dai consumatori e trasversale a tutti i settori. Una tendenza che rafforza il legame tra consumatore e impresa, valorizzando il livello locale e contrastando l'eccessivo spostamento degli acquisti sull'e-commerce.

“La ville du quart d'heure”, o la **città dei 15 minuti**, pone la base per il ripensamento di un contesto urbano più adatto alle nuove esigenze e che si deve accompagnare con un percorso di rinnovamento del modello commerciale dei centri abitati. La “città dei 15 minuti” mira a **creare comunità autosufficienti** all'interno di ogni quartiere, in cui beni e servizi di prima necessità si trovano entro il raggio di una breve passeggiata o pedalata da casa. Il modello riconosce di fatto l'**utilità sociale degli esercizi di vicinato** con l'obiettivo di incrementare la **fruibilità degli spazi pubblici** nelle infrastrutture già esistenti (come stadi, biblioteche, etc.), diversificandole per fasce orarie o giornaliere.

Qui sorge una diversa esigenza del concepire la spesa che sottolinea la differenza tra acquisti effettuati per necessità, velocità o risparmio e il concetto di shopping, in cui il consumatore manifesta l'esigenza di un coinvolgimento emotivo. In questo senso, le relazioni instaurate tra l'esercizio commerciale e il consumatore diventano un'**esperienza di acquisto** connessa ad una città animata, viva, in cui la rete commerciale rappresenta un elemento vitale e strutturale per l'intera comunità.

5.1 La revisione a 10 anni dei Distretti

Per rispondere a questo cambiamento epocale, anche Regione Lombardia ha ritenuto necessario intervenire con un percorso di adeguamento del modello distributivo, da una parte con l'avvio dell'aggiornamento del "**Programma Pluriennale di Sviluppo del Settore Commerciale**" e dall'altra attraverso una attività di monitoraggio sull'attività dei Distretti fino ad oggi riconosciuti.

Il Programma Pluriennale di Sviluppo del Settore Commerciale recepisce numerosi principi evidenziati negli anni dalla nostra Organizzazione per un migliore e **armonioso sviluppo del settore in Lombardia**. Questo sottolinea come il percorso intrapreso e la struttura stessa del Documento permettano di cogliere tutte quelle dinamiche evolutive del comparto che, non solo sono state accelerate dalla pandemia, ma sono insite nel percorso di cambiamento di un settore da sempre soggetto a forti trasformazioni.

In questo contesto sarà fondamentale lo sviluppo dell'**Osservatorio del Commercio** che potrà restituire un costante monitoraggio e studio delle dinamiche evolutive socio-economiche di consumo - come ad esempio l'impatto dell'e-commerce, dello smart working e delle nuove tendenze decentrate nei grandi centri urbani - diventando sede privilegiata per la determinazione di indirizzi e orientamenti che anticipino i cambiamenti e rendano il mercato lombardo sempre più competitivo. La revisione dei Distretti si inserisce appieno in questo percorso di trasformazione. La volontà è stata quella di dare nuovo **impulso alle realtà distrettuali**, favorendo questi contesti che sfruttano l'Osservatorio come vero attivatore di politiche di rigenerazione urbana, di sostegno e di valorizzazione della rete commerciale locale secondo le tendenze lasciate dalla pandemia.

Così, nel 2019 - ad ormai 10 anni dall'avvio dei Distretti del Commercio - Regione Lombardia ha richiamato l'attenzione delle amministrazioni comunali sulla volontà di proseguire nelle azioni distrettuali attraverso un monitoraggio che avesse l'obiettivo di verificare l'effettiva volontà di proseguire con queste progettualità.

Proprio sul tema del monitoraggio, Regione Lombardia ha saputo distinguersi elaborando linee guida metodologiche per la raccolta dei risultati, ma lasciando allo stesso tempo la libertà a ogni Distretto di utilizzare strumenti appropriati e agevolmente controllabili. Questo approccio ha favorito la comparabilità dei dati tra i vari Distretti su questioni simili, contribuendo così a una valutazione più uniforme delle prestazioni e delle problematiche affrontate.

I Distretti si sono rivelati uno strumento fondamentale per molte amministrazioni comunali grazie all'azione delle nostre organizzazioni territoriali che a gennaio 2025 ha permesso a Regione di riconoscere in Lombardia 201 distretti.

5.2 I Distretti, bando 2022-2024: il nuovo approccio nei bandi regionali con eccellenze e premialità

Ad aprile 2022 Regione Lombardia ha pubblicato il Bando "Sviluppo dei Distretti del Commercio 2022 – 2024" che, attraverso una visione prospettica a medio termine, è in grado di accompagnare il consolidamento dei nuovi modelli in un percorso di adattamento e trasformazione in cui la partnership pubblico/privato diventi la principale guida di rinascita territoriale.

Da qui l'approccio innovativo di Regione che mira a stimolare piani di investimento per progetti di eccellenza in grado di elaborare negli anni una strategia complessiva di sviluppo territoriale e di realizzare interventi coerenti, strutturati e articolati.



Con una dotazione di 52 MLN di euro nel triennio, i progetti si concentrano su percorsi di **rigenerazione, digitalizzazione, sostenibilità, riqualificazione e miglioramento dell'area e del contesto del Distretto del Commercio**, individuando una **vocazione tematica** (valorizzazione di commercio, enogastronomia, prodotti tipici locali e mestieri tradizionali, arte e cultura, turismo verde ecc.) e focalizzando gli interventi su un'area definita e omogenea, caratterizzata da specifiche esigenze di sviluppo.

Il nuovo bando è stato un importante elemento di valutazione dell'impatto territoriale della co-progettazione pubblico/privato, osservando anche, per la prima volta, la gestione di progetti sviluppati su più annualità.

Con decreto 17508 del 30/11/2022 è stata approvata la **graduatoria dei 151 progetti presentati sul bando "Sviluppo dei Distretti del Commercio 2022-2024"** e sono stati concessi ai 583 Enti locali beneficiari contributi per un importo complessivo oltre 47 milioni di euro.

Dei 151 progetti presentati, **85 hanno superato la soglia di eccellenza**. La Regione ha incrementato di ulteriori 5 milioni di euro lo stanziamento, che complessivamente è stato di **52 milioni di euro per il triennio 2022-2024**.

FINANZIAMENTI

Il «valore» dei distretti commerciali

Riqualficazione: dalla Regione Lombardia 47 milioni a sostegno delle 151 realtà territoriali

Fontana e Guidesi: «Così sosteniamo chi fa sistema. Fondamentale ruolo economico e sociale». La sinergia pubblico-privato. **Confcommercio**: «La forza? Il principio di sussidiarietà»

GIUSEPPE MATARAZZO

I distretti del commercio come animatori dei territori e delle comunità e portatori di valori sociali. Ne è consapevole la Regione Lombardia che con uno specifico bando ha destinato oltre 47 milioni di euro a tutti i 151 distretti del commercio che hanno partecipato alla misura finalizzata a consolidare la ripresa delle economie locali, sostenendo sia gli interventi di qualificazione del contesto urbano realizzati dagli enti locali, sia gli investimenti diretti delle imprese del territorio. Il bando ha visto una dotazione finanziaria più che raddoppiata rispetto all'ultima edizione a dimostrazione della forte volontà della Regione di sostenere il settore del commercio e gli enti locali. «I distretti del commercio - ha detto il presidente della Lombardia, Attilio Fontana - ricoprono un ruolo fondamentale sui territori, riuscendo ad attivare sinergie e a fare sistema. Sono inoltre interlocutori importanti non solo per gli operatori locali, ma anche per l'intera collettività». Da parte sua, l'assessore regionale allo Sviluppo economico, **Guido Guidesi**, ha aggiunto: «Con questa misura rafforziamo maggiormente il rapporto pubblico-privato, da sempre modello vincente in Lombardia, nel suo ruolo di coordinamento e indirizzo. La Regione sostiene gli enti locali che a loro volta prevedono opere di importante impatto economico per il territorio. Allo stesso tempo e sempre con questa misura supportiamo le imprese finanziando progetti specifici di investimento», e il «commercio di vicinato, fondamentale per le comunità lombarde sia per il ruolo economico

che rappresentano sia per quello sociale».

È un modello che funziona quello distrettuale lombardo, al quale ormai aderiscono il 52% dei comuni della regione e che ha generato un effetto leva di 3,2 volte le risorse pubbliche stanziato dal 2008, anno della nascita dei distretti. «I Distretti del commercio - commenta il vicepresidente vicario di **Confcommercio Lombardia**, **Carlo Massoletti**, lodando la «sinergia» con la Regione - sono un chiaro esempio di una politica di rigenerazione dei luoghi, capace di incanalare energie, idee e visioni degli attori delle comunità. Tra questi il terziario, che per la sua naturale predisposizione a porsi al centro delle dinamiche economiche e di relazione ha assunto l'onore e l'onere di essere protagonista in un processo di trasformazione, accelerato dalla pandemia, che va accompagnato e indirizzato».

I Distretti del commercio da qui ai prossimi due anni interverranno su driver specifici - rigenerazione urbana, digitalizzazione, sostenibilità e riqualficazione - in aree definite e caratterizzate da peculiari esigenze di sviluppo, partendo da vocazioni tematiche, che vanno dalla valorizzazione commerciale ai percorsi turistici, passando dall'enogastronomia e dalla valorizzazione dei mestieri tradizionali. «Una politica di valore che genera valore». Valore «commerciale e urbanistico», ma anche «valore sociale e culturale». Un percorso possibile - conclude Massoletti - grazie «a un altro genere di valore, tipico lombardo, immateriale ma con ricadute concrete: la sussidiarietà».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Il commercio che anima i territori / Fixagranini

06

QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO PER I DISTRETTI

Per la Lombardia la **normativa di riferimento** è la seguente:

- **D.G.R. 10397/2009** – Modalità per l'individuazione degli ambiti territoriali "Distretti del Commercio", stabilisce la documentazione necessaria che deve essere allegata alla richiesta di costituzione di un Distretto (accordo di Distretto, programma di Distretto, Cartografia e perimetrazione dell'ambito territoriale, ecc.).
- **L.R. 6/2010** "Testo Unico delle leggi regionali in materia di commercio e fiere", all'articolo 5 "**Distretti del Commercio**" ne fornisce la definizione:

1. I comuni, singoli o associati, anche su iniziativa delle associazioni imprenditoriali maggiormente rappresentative per il settore commercio a livello provinciale ai sensi della

legge 29 dicembre 1993, n. 580 (Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura), e comunque previo accordo con le stesse, possono proporre alla Regione l'individuazione di ambiti territoriali configurabili come distretti del commercio, intesi come entità innovative che definiscono ambiti e iniziative nelle quali i cittadini, le imprese e le formazioni sociali, liberamente aggregati, sono in grado di fare del commercio il fattore di innovazione, integrazione e valorizzazione di tutte le risorse di cui dispone il territorio, per accrescere l'attrattività, rigenerare il tessuto urbano e sostenere la competitività delle sue polarità commerciali.

2. L'ambito territoriale del distretto del commercio è individuato sulla base dei criteri stabiliti dalla Giunta regionale, sentita la commissione consiliare competente. Al fine di valorizzare le caratteristiche peculiari di tali ambiti, soggetti pubblici e privati possono proporre interventi integrati per lo sviluppo del contesto urbano di riferimento.

2bis. Nell'ambito degli interventi finalizzati al sostegno, anche economico, dei Distretti del commercio, o in sede di politiche in materia di lavoro, Regione Lombardia favorisce la definizione di accordi territoriali finalizzati a contemperare le esigenze dei consumatori e delle imprese in ordine alle aperture dei negozi, con la salvaguardia dei livelli occupazionali e dei diritti dei lavoratori alla pausa lavorativa settimanale, nonché con le esigenze dei comuni di garantire l'ordine pubblico e la sicurezza dei cittadini.

Guida ai Distretti del Commercio 2025

a cura di Confcommercio Lombardia

Filippo Bini Smaghi

Giulia Cereda

Marco Citarelli

Nicola Maselli

Coordinamento: Giovanna Mavellia



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA
LOMBARDIA