



TCM - T&KE

*Town Centre Managers Training
and Knowledge Exchange*



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

Libro Bianco – White Paper sul 'Town Centre Management' (TCM) Gestione Centro Città

Introduzione

Il Progetto - Leonardo Da Vinci - TCM T&KE - Lifelong Learning Programme finanziato sull'Azione Partnership dell'Unione Europea, con capofila Mentore di Confcommercio Toscana e le organizzazioni di Belgio, Olanda, Regno Unito, Spagna e Austria - professionalmente attive nel campo della Gestione Centro Città o "Town Center Management" (TCM) - ha permesso, nel corso degli ultimi due anni (2010 – 2012), lo scambio e il confronto delle proprie esperienze e l'approfondimento dei fattori ritenuti determinanti nel definire l'attrattività dei centri città.

I risultati, tradotti secondo i criteri dell'analisi SWOT hanno portato a formulare una serie di azioni concrete intese a migliorare l'attrattività commerciale dei centri città e delle città europee come destinazioni vitali e sostenibili.

Un'analisi SWOT sulla sostenibilità del commercio nei centri europei

1. Punti di forza

Nella maggior parte delle città europee la grande forza attrattiva del piccolo commercio tradizionale consiste:

I. nell'offerta variegata dei loro punti di vendita al dettaglio in termini di prodotto (convenienza, shopping, lusso, relazioni col cliente, accoglienza, ecc);

II. nella diversità dei format per dimensioni e natura (media distribuzione, piccoli negozi indipendenti, esercizi di vicinato) presenti in uno stesso luogo;

III. nella presenza di un mix funzionale con altre funzioni economiche e sociali, (ricettività, uffici, banche, e residenziale) ;

IV. nel valore aggiunto portato dal loro ricco patrimonio culturale e dall'offerta turistica (musei, cinema, teatri, beni artistici, ecc);

In sintesi, sono presenti tutti gli elementi per offrire a visitatori e consumatori, sul momento o nell'arco di un breve soggiorno (1/2 giornata, un giorno, week-end), un pacchetto completo di esperienze memorabili in un ambiente piacevole, ricco di storia e tradizione oltre che con una vasta offerta enogastronomica.

2. Punti di debolezza

I partner del progetto si sono anche confrontati in merito ai punti di debolezza e quindi, sugli elementi che generano criticità. In particolare, hanno analizzato casistiche nelle quali, quartieri o città intere, si "svuotano" letteralmente dopo l'orario di ufficio.

In questi casi, i soggetti ed enti che formano i Town Centre Management, hanno dovuto far fronte a un declino commerciale (oltre che al degrado cittadino) che si è tradotto rapidamente nella progressiva chiusura dei negozi, in atti di vandalismo e nella nascita di sempre più frequenti fenomeni di microcriminalità.

I problemi connessi al declino di questi centri città o quartieri sono per lo più associati alle seguenti cause:

- mancanza di sicurezza (criminalità, pericolosità di traffico e transito);
- sporcizia, presenza di immobili degradati e/o vuoti;
- difficile accessibilità al Centro urbano (in auto, in bicicletta, con i mezzi pubblici, o a piedi) con insufficienza di aree a parcheggio o depositi bici o istituzione di tariffe di sosta e/o deposito troppo alte;
- criticità di tipo logistico-infrastrutturale (consegna merce ai negozi);
- vicinanza di centri commerciali artificiali suburbani, con offerte/pacchetti commerciali che comprendono sia l'acquisto che l'intrattenimento. Questo, purtroppo, ha incontrato le esigenze dei consumatori e dello stile di vita (sempre più frenetico, frettoloso) facendoli diventare un'alternativa quasi indiscussa rispetto al piccolo commercio tradizionale;
- inadeguatezza (per numero e qualità) di strutture ricreative e di intrattenimento (ristoranti, attrazioni culturali)
- assenza di destinazioni a residenza a completamento del mix funzionale;
- presenza di valori di locazione/vendita commerciale elevati, che permettono l'insediamento in centro storico solo a grandi aziende, banche e/o catene commerciali con la conseguente perdita di autenticità, assoluta uniformità dei distretti commerciali in gran parte delle città europee (fenomeno denominato città clone);
- presenza di imposte locali numerose ed elevate (tassa sulle insegne pubblicitarie luminose, terrazze, parcheggi, ecc);
- assenza di un "City Management" o scarsa managerialità dello stesso (scarsa conoscenza del contesto commerciale, impegno promozionale insufficiente, scarsa capacità di gestione e coordinamento delle attività correlate, debolezza di rapporti con le Istituzioni locali, ecc);

3. Minacce

Una delle principali minacce che incombono per la vivibilità dei centri commerciali tradizionali è lo sviluppo di grandi centri commerciali artificiali lontano dal centro città e vicino alle infrastrutture di comunicazione più importanti:

- La richiesta di SLP di progetti immobiliari orientati verso il commercio al dettaglio è di gran lunga superiore a quella con altri destinazioni. Non sorprende quindi che gli sviluppatori immobiliari esprimano una preferenza per questo tipo di progetti in maniera disinteressata rispetto ad altre considerazioni sociali, che andrebbero invece valutate in tali contesti;
- I centri commerciali si stanno sviluppando in maniera tale da offrire una esperienza commerciale e ricreativa "totale", alternativa al commercio tradizionale presente nei centri città. La superficie per le strutture commerciali e ricreative (ristoranti, cinema, ...) artificiali, non di rado supera il totale di quella offerta nei centri delle città vicine. Solo le destinazioni commerciali "top" nelle principali città sono in grado di competere con queste mega destinazioni dello shopping, mentre assi commerciali meno sviluppati, centri commerciali naturali più piccoli, e città di medie dimensioni stanno conducendo una "battaglia persa" contro questi tipi di insediamenti commerciali.
- I centri commerciali periferici vengono professionalmente 'gestiti' da specialisti di marketing, con parcheggio gratuito; sono pensati per trasmettere una sensazione di

solidità, sicurezza e protezione e per ispirare fiducia, mantenendo gli spazi sorvegliati, puliti e ben mantenuti.

- Fortunatamente, molti centri commerciali situati nel centro città hanno dimostrato che possono offrire un notevole valore aggiunto nello stesso.

4. Opportunità per il futuro

Esistono due tipi di opportunità che, in futuro, potranno contribuire a rafforzare le attività dei Centri Commerciali Naturali e del piccolo commercio di vicinato in genere.

La prima è legata alla crescita progressiva di organizzazioni (ed anche della loro professionalità) di Gestione Centro Città – Town Centre Management. Il Town Centre Management infatti, è una professione vera e propria che - abbiamo appurato - può trovare applicazione anche nei Centri Commerciali Naturali italiani o nei Centros Comerciales Abiertos spagnoli che hanno una matrice culturale e compositiva molto differente dal concetto anglosassone. Infatti sia in Italia che in Spagna è forte l'influenza ed anche la tradizione dell'Associazionismo delle piccole imprese (elemento che non ritroviamo, al contrario, in Austria o Regno Unito o Stati Uniti / Canada); inoltre, in Italia, per esempio i Centri Commerciali Naturali sono spesso aggregazioni commerciali, mentre nel TCM sono rappresentati interessi compositi: dalla proprietà immobiliare (real estate), alla Pubblica Amministrazione.

Nonostante queste differenze, i partners di progetto, esaminando casistiche afferenti a 7 diversi Paesi Europei (Austria, Inghilterra, Italia, Spagna, Austria, Olanda, Belgio), hanno verificato che i casi di successo sono spesso dovuti ad un efficace management del TCM/CCAs/CCNs.

Quindi, i partners hanno evidenziato che il Town Centre Manager ha necessità di un suo staff, di svolgere il suo incarico - spesso - a tempo pieno, dietro corrispettivo economico (a contratto) e soprattutto necessita di un bagaglio di conoscenze e esperienze da acquisire, non solo, "by doing" ma anche attivando uno scambio e confronto con chi svolge il suo stesso mestiere oltre a curare un aggiornamento professionale costante. Quello che invece i partners hanno constatato è che il Manager non necessita di particolari qualifiche o specializzazioni scolastiche. Diciamo quindi che la preparazione deve essere improntata sicuramente ad un'esperienza pratica ma costantemente aggiornata e confrontata.

In questa logica, in diversi paesi europei sono offerti specifici corsi di alta formazione in questo ambito. Questa crescente professionalità senza dubbio porterà nei prossimi decenni un effetto positivo sulla capacità attrattiva commerciale dei centri tradizionali nelle città europee.

La seconda deriva dai cambiamenti sociali e di stili di consumo che cambieranno molto nel corso dei prossimi decenni.

Infatti, nella seconda metà del secolo scorso, la maggior parte delle famiglie ha partecipato ad un esodo di massa dalla città verso comunità suburbane in contesti più rurali (soprattutto per maggiore necessità di spazio a prezzi accessibili). Attualmente, si assiste invece ad un'inversione di tendenza, con il ritorno alla città (per via della riduzione dei nuclei famigliari, dell'aumento della popolazione anziana (che necessita di maggiori servizi di prossimità, dai negozi, agli uffici) e per via dell'innalzamento dei valori immobiliari in area suburbana.

- L'innalzamento dell'indice di vecchiaia in Europa porterà ad una sempre più crescente esigenza di disporre di una variegata offerta di servizi (shopping, intrattenimento, strutture adeguate) nelle immediate vicinanze della propria residenza. Ciò impatterà positivamente sulla domanda di negozi all'interno dei nuclei urbani e quartieri delle grandi, medie e piccole città;
- Le giovani famiglie, i singles, a loro volta, sono tornati a cercare abitazioni nei centri urbani, in quanto non necessitano o possono permettersi soluzioni abitative unifamiliari suburbane. Di conseguenza, nei centri urbani si registra una nuova domanda di negozi e servizi in risposta alle loro particolari esigenze;

- La crescente congestione da traffico sulle autostrade e le arterie di adduzione nei centri città nella maggior parte dei paesi europei è destinata a portare i consumatori a evitare viaggi non necessari in auto e a fare la spesa nei negozi di vicinato;

L'attuale progetto "TCM T&KE" ha dimostrato che all'interno di vari paesi europei e, più specificamente, all'interno delle città a vocazione commerciale, vi è una crescente tendenza a recuperare l'autenticità e la propria particolare identità individuale commerciale coadiuvata da una gestione professionale. Le città, grandi, medie e piccole, sono sempre più orientate a definire un'offerta integrata di commercio, intrattenimento e servizi per il cittadino-consumatore.

Conclusioni e proposte di azione concrete, elaborata dai partner del progetto "TCM T&KE"

La Commissione Europea sta attualmente elaborando un piano d'azione europeo sul commercio.

Questa iniziativa nasce in seguito alla Raccomandazione sul commercio redatta dalla Commissione di Monitoraggio (Report RMM) "Verso un commercio al dettaglio più efficiente e più equo nel mercato interno per il 2020" (COM (2010) 355), adottata il 5 luglio 2011.

Nasce anche in seguito all'adozione, da parte del Parlamento europeo di una propria risoluzione "Su un commercio al dettaglio più efficace e più equo" (2010/2109(INI)).

Questa ultima risoluzione del Parlamento europeo, chiede **alla Commissione di elaborare, in consultazione con il settore del commercio al dettaglio, un piano d'azione europeo globale** per il **commercio al dettaglio** al fine di stabilire una strategia che si basi sui successi e affronti le questioni irrisolte con raccomandazioni specifiche per il settore.

In queste sue indicazioni, il Parlamento europeo:

- **richiama l'attenzione sulla preoccupazione** espressa da una parte della società civile e dalle PMI **per l'incremento dei centri commerciali artificiali e la diminuzione dei negozi e dei mercati locali** nelle zone isolate e nei centri urbani;
- sottolinea che la pianificazione del commercio al dettaglio deve fornire **un quadro strutturale che permetta alle imprese di competere, rafforzare la libertà di scelta dei consumatori e consentire l'accesso a beni e servizi, in particolare nelle regioni meno accessibili o scarsamente popolate oppure in caso di mobilità ridotta dei consumatori;**
- insiste **sul ruolo sociale, culturale e ambientale svolto dai negozi e mercati locali** per il rilancio delle zone rurali e dei centri urbani;
- **esorta pertanto gli Stati membri a incoraggiare le comunità locali sostenibili promuovendo l'innovazione e la crescita delle PMI;**

La risoluzione del Parlamento Europeo del 5 luglio 2011, in particolare, comprende due articoli **che risultano importanti per il futuro del Town Centre Management:**

(...)

19. *riconosce che gli Stati membri sono responsabili delle loro politiche in materia di ubicazione dei negozi e che la sostenibilità, la mobilità, la pianificazione regionale e il rafforzamento del nucleo sono fattori importanti che devono essere presi in considerazione in sede di decisione sull'ammissibilità delle nuove ubicazioni dei punti di vendita;*

20. *considera che forme incentivanti di ristrutturazione del patrimonio edilizio urbano, anche attraverso l'impiego dei fondi strutturali, potrebbero consentire l'abbattimento dei canoni locativi (partenariato pubblico-privato) e favorire il reinserimento delle attività economiche, in particolare del commercio di vicinato, funzionali allo sviluppo economico e sociale;*

(...)

I partners del progetto Leonardo TCM T&KE, sulla base dell'analisi SWOT riportata in sintesi e in linea con gli articoli della risoluzione del Parlamento europeo succitata, propongono quindi le seguenti azioni:

1. In relazione al piano d'azione europeo globale per il commercio al dettaglio intendono mandare un segnale chiaro e inequivocabile alla Commissione Europea, ovvero sottolineano che la costruzione e la realizzazione di strutture commerciali artificiali extraurbane (ipermercati, centri commerciali,...) **deve essere condotta in modo**

ponderato e propositivo al fine di prevenire qualsiasi ulteriore delocalizzazione dei nuclei commerciali tradizionali dai centri città.

Qualsiasi interferenza negativa con l'attrattiva commerciale del centro città può seriamente compromettere la generale sostenibilità e vivibilità della città in toto, e allo stesso modo influire negativamente sulla mobilità anche fuori dalla stessa.

Gli Stati membri dell'UE hanno bisogno, come sottolineato con forza dal Parlamento Europeo attraverso la risoluzione del 5 luglio 2011, di mantenere la capacità di **inibire** l'insediamento centri commerciali periferici sulla base delle esigenze della città, sulla base di una politica di pianificazione e sviluppo urbano che pone al centro la valorizzazione e il rafforzamento del centro città. Il Town Centre Management, partner e primo promotore di tale politica, chiede di conseguenza alla Commissione Europea di sottoscrivere in modo inequivocabile il punto di vista espresso nell'articolo 19 della Risoluzione del Parlamento europeo.

2. Un primo risultato del progetto Leonardo TCM T&KE è stato - a parte lo scambio di esperienze e l'analisi SWOT per l'attrattività dei centri città che ne sono derivati - il fatto che i diversi partner europei hanno delineato un profilo di competenza che si armonizza perfettamente con le qualifiche professionali richieste al Town Center manager. L'obiettivo è di consolidare i risultati con programmi di scambio con la pubblicazione di guide pratiche ed opuscoli e con la disseminazione dei risultati anche in paesi dell'Est europeo. (Progetto presentato dalla Partnership alla Commissione Europea su Programma LLP – Azione Key Competence KA4 il 3 marzo 2012.

In conclusione, è obiettivo dei partner TCM T&KE, in un futuro seguito del progetto, proseguire lo scambio di informazioni ed esperienze sulle buone pratiche dei partenariati pubblico / privati e i progetti di Town Centre Management, con una particolare attenzione a quelle tipologie di città post industriali o comunque in fase di declino che dovranno affrontare una profonda trasformazione, attraverso progetti volti a valorizzare le attività commerciali e di intrattenimento nei loro centri città anche in termini di ricadute indirette rispetto all'aumento del grado di attrattività complessiva delle stesse.