

Progetto TRAININGCOM – Training Commerce “Imprenditori del commercio a confronto con le realtà europee”

codice 5134 approvato con Decreto Dirigenziale 306 del 13.01.2009
sull'Avviso di pubblica chiamata POR FSE Ob 2 2007 – 2013
Regione Toscana Asse V Transnazionalità e Interregionalità

ANALISI COMPARATIVA FINALE

I Centri Commerciali Naturali toscani a confronto con:

- TCM - Town Centre - Management inglesi
- CCAs - Centros Comerciales Abiertos spagnoli



POR FSE
2007-2013

Fondo Sociale Europeo
Programma Operativo
Regione Toscana

Regione Toscana
Area Coordinamento Orientamento,
Istruzione, Formazione e Lavoro
Via Pico della Mirandola, 24 - 50132 Firenze

CAT Confcommercio Toscana - Mentore
Via Santa Caterina D'Alessandria, 4 - 50129 Firenze
Tel. +39 055 468141
mailbox: f.caciolli@confcommercio.toscana.it

CAT Confesercenti Toscana
Via Pistoiese, 155 - 50145 Firenze
Tel. +39 055 3036210
mailbox: ireneluciani@confesercentitoscana.it

Con il contributo di Giovanna Codato
vice-presidente GECC-Lab – Laboratorio Gestione Centro Città

Indice

Introduzione.....	5
1. Il Caso Inglese	7
1.1 Introduzione al Town Centre Management.....	7
1.2. I Business Improvement Districts	15
1.3. Il Town Centre Management di area: il caso del Galles.....	19
1.4. Scheda attività Visita studio Galles: diario di bordo.....	24
Partecipanti alla missione:.....	24
Partner straniero coinvolto	24
Association of Town Centre Management (ATCM)	24
Programma missione	24
Cardiff.....	26
Caerphilly – “town centres – unique places”.....	27
Breve spaccato su Rhondda Cynon (Pontypridd)	27
2. Il Caso Spagnolo.....	28
2.1. L’esperienza dei Centros Comerciales Abiertos (CCAs).....	28
2.2. La Cataluña: verso il Business Improvement District	30
2.3. L’Andalusia: il ruolo della Confederación Empresarial de Comercio.	32
2.4. Scheda attività visita studio Andalusia – Spagna: diario di bordo.....	36
Partecipanti alla missione:.....	36
Partner straniero coinvolto	36
Confederación Empresarial de Comercio de Andalucía (CECA)	36
Programma Missione	36
Alcune Immagini:	37
Siviglia – Santa Fe - Granada	38
Appendice – Il TCM in Austria.....	39

Introduzione

Il Progetto 'TRAINING COMMERCE: Imprenditori del commercio a confronto con le realtà europee', approvato con Decreto Dirigenziale 306 del 13.01.2009 sull'avviso di pubblica chiamata POR FSE Ob 2, 2007 – 2013 Regione Toscana, Asse V Transnazionalità e Interregionalità, ha promosso lo scambio di esperienze e buone prassi tra gli imprenditori del piccolo commercio toscano dei Centri Commerciali Naturali - CCN ed altre organizzazioni similari di Paesi come la Gran Bretagna e la Spagna.

Composizione del partenariato:

- Confcommercio Toscana, Mentore Centro di Assistenza Tecnica & Formazione professionale di Confcommercio Toscana, Confesercenti Toscana, C.A.T. Confesercenti Toscana, Unioncamere Toscana.

E del partenariato transnazionale:

- CECA - Confederación Empresarial de Comercio de Andalucía; ATCM - Association Town Centre Management della Gran Bretagna.

Il progetto "TRAININGCOM" si è rivelato un importante momento di conoscenza e di confronto per i partecipanti attraverso l'organizzazione di due visite studio realizzate in Galles (U.K.) ed in Andalusia (Spagna), al fine di favorire processi innovativi nell'ambito delle aggregazioni commerciali nell'ottica del rilancio e valorizzazione del piccolo commercio urbano. Tali visite di studio sono state realizzate in due diverse sessioni (luglio e settembre 2009) ed hanno coinvolto circa 40 soggetti tra imprenditori - Presidenti e/o Consiglieri e/o soci aderenti ai Centri Commerciali Naturali – CCN toscani e referenti o Dirigenti dei Centri di Assistenza Tecnica del commercio. Il confronto si è sviluppato attraverso due diversi parametri, ovvero, studiando i Centros Comerciales Abiertos (CCAs), promossi da CECA - Confederación Empresarial de Comercio de Andalucía – al fine di avere dei termini di confronto più vicini alle nostre esperienze toscane in virtù del ruolo preponderante giocato anche nella Regione andalusa dalle Associazioni del Commercio. Per poi passare in rassegna anche i Town Centre Management of Wales/Galles - indicati dal partner ATCM - Association Town Centre Management della Gran Bretagna – per verificare esperienze ed approccio manageriale di organizzazioni più evolute che hanno rappresentato in Europa l'esperienza pionieristica in fatto di gestione dei Centri Città.

La Toscana è in Italia la regione che può vantare la maggiore esperienza in materia di valorizzazione dei Centri Città e di Centri Commerciali Naturali, avendo colto l'opportunità di attivare queste aggregazioni commerciali, citate all'art 97 della Legge Regionale 28/05 – Codice del Commercio.

Il grande sviluppo di queste organizzazioni imprenditoriali, che attualmente sono circa 150, è dovuto allo sforzo organizzativo e finanziario di un partenariato molto variegato composto, innanzitutto, dai piccoli imprenditori toscani del terziario, dalle Associazioni di categoria e dai relativi Centri di Assistenza Tecnica provinciali, che hanno investito ingenti risorse, in termini organizzativi ed umani, fino alle Istituzioni pubbliche regionali e locali che hanno co-finanziato queste strutture.

In particolare, si menzionano gli stanziamenti economici, soprattutto di start up, dell'Assessorato al Commercio della Regione Toscana, fino a ricordare il contributo a eventi promozionali vari da parte del sistema camerale e dei Comuni. Attualmente, i Centri Commerciali Naturali toscani vantano molteplici e varie esperienze, che vanno dall'animazione, alla promozione e marketing, ai servizi di fidelizzazione della clientela.

Al fine di compiere importanti passi evolutivi, tuttavia, si richiede un ulteriore investimento in termini di programmazione, organizzazione interna, managerialità e *turnover* dei dirigenti degli organi interni. Questo, al fine di potenziare le proprie fondamenta e base associativa. Ciò presuppone un'evoluzione di ruolo ed attività dei CCN ed un coinvolgimento sempre più attivo e costante nell'attuazione delle politiche di gestione del Centro Città. Per tutti questi motivi, ai partners di progetto, è sembrata una grande opportunità di crescita e di sviluppo stimolare il confronto con esperienze diverse da quella toscana. Tale confronto ha portato a contattare inevitabilmente i due Paesi esteri sopra menzionati, per esplorare i diversi approcci alla valorizzazione dei centri città attraverso una loro gestione efficace e durevole. Nello specifico, si sono individuate due tipologie di pratiche: quella anglosassone (TCM - Town Centre Management), a gestione prevalentemente pubblica; quella spagnola (Centros Comerciales Abiertos), come già menzionato, con un forte coinvolgimento delle Associazioni di categoria del commercio.

Queste realtà sono state scelte dopo un accurato vaglio delle molteplici esperienze europee che sviluppano il tema della gestione dei centri città. La trattazione che segue, quindi, oltre ad approfondire i due casi studio specificatamente oggetto del programma, affronta una breve analisi delle realtà in cui queste strutture si sono sviluppate, per meglio inquadrarne attività, funzioni, ruoli e potenzialità.

Inoltre, al fine di avere dei termini di confronto più ampi, il rapporto comparativo esamina anche una serie di casistiche europee ulteriori ed altrettanto interessanti, quali, ad esempio, il caso di Barcellona (Catalogna) e le esperienze austriache (in appendice). Questa estensione del rapporto è anche frutto del contributo della Dr.ssa Giovanna Codato, architetto ed urbanista che da anni si occupa del monitoraggio delle pratiche di "Gestione dei Centri Città" in Italia ed Europa ed anche del confronto diretto tra alcuni dirigenti delle organizzazioni estere con i partecipanti alle visite studio del progetto Training Commerce. Infatti, il 22 ottobre scorso, al termine delle due visite studio, il partenariato di progetto ha organizzato, nell'ambito del Progetto Training Commerce, un Seminario di confronto con i rappresentanti di diversi Paesi europei, tra cui Gran Bretagna, Spagna - Catalogna e Austria. Al seminario hanno partecipato diversi operatori intervenuti nelle due visite studio in Galles ed Andalusia. I rappresentanti dei partners europei sono stati anche invitati ad intervenire come relatori alla Conferenza Regionale del Commercio che si è tenuta a Firenze il 20 e 21 ottobre scorso. Inoltre, per mantenere vivi i contatti e lo scambio di buone pratiche di gestione dei Centri Città e Centri Commerciali Naturali sono attualmente in fase di ideazione alcune proposte progettuali congiunte finalizzate alla partecipazione a programmi e/o progetti europei. *Ciò non al fine di individuare un modello 'ideale' o la ricetta unica* per l'evoluzione dei CCN; piuttosto perché da queste esperienze si possano trovare spunti per proseguire il percorso di valorizzazione dei Centri Commerciali Naturali e ispirazione per nuove iniziative.

1. Il Caso Inglese

1.1 Introduzione al Town Centre Management

In Europa, il Regno Unito, a partire dai primi anni Novanta si è mostrato pioniere nell'attivare politiche a livello nazionale per incoraggiare a sperimentare forme locali di Town Centre Management (TCM) per sostenere i centri delle città, in modo che questi continuino a rappresentare un ruolo importante per la società in risposta alle pressioni derivanti dalla competitività di sistema che connaturano lo sviluppo del ventunesimo secolo. Oggi, le organizzazioni di TCM sono ritenute strumenti fondamentali per mantenere e migliorare la vivibilità dei centri città, per salvaguardare e migliorare le aree centrali urbane attraverso: la fornitura di servizi aggiuntivi o complementari a quelli cittadini, rigenerazione del centro mediante interventi strutturali, riqualificazione socio-economica.¹

Alla fine degli anni '80, inizi anni '90, la Gran Bretagna non aveva ancora alcuna regolamentazione circa la gestione dei Centri Città. Le Town Centre Initiatives (TCI), riconosciute a livello nazionale e oggetto di specifiche normative (la PPG6, emanata nel luglio del 1993 tesa ad incoraggiare lo sviluppo nei centri città, e la PG13, del 1994 che li tutelano raccomandando alle autorità locali di limitare le proposte di sviluppo commerciale extraurbano che possano diminuire la viabilità e la vitalità di qualunque centro cittadino adiacente), sono oggi molto evolute rispetto alle prime forme organizzative. La natura che prevalse agli inizi della loro introduzione fu di tipo informale o *ad hoc* tra autorità locali e piccoli gruppi di operatori economici per attivare una gestione integrata secondo una visione olistica dei problemi e delle opportunità del centro città, e prevedevano azioni di tipo strutturale, dunque, legate al miglioramento fisico e funzionale del contesto in cui operavano, attraverso interventi urbanistici, piantumazione di alberi e abbellimento degli spazi pubblici, con la pedonalizzazione delle vie con i nastri commerciali e le caratterizzazioni estetico-fisiche più consistenti, accompagnati da programmi di marketing e promozione. Successivamente, data la necessità di stabilire una regolamentazione che stabilisse appositi spazi e modalità di gestione dei Centri Città a seguito del massiccio intervento/investimenti della GDO, Grande distribuzione organizzata, fu emanata dal Governo U.K. un provvedimento denominato "Town Centres First" del 2003 che stabiliva criteri specifici per impedire lo svuotamento del piccolo commercio nei centri città ad opera della GDO.

Promozione, sicurezza, qualità dell'ambiente urbano, sono normalmente ancora identificate come settori di attività dalle TCI. Esse contemplano interventi che vanno dalla pulizia e manutenzione (pulizia delle strade e camminamenti, rimozione di graffiti e annunci/pubblicità abusiva, riciclaggio, ecc...), a marketing e promozione, alle relazioni pubbliche, alla comunicazione con i media, all'animazione con festival ed eventi,

¹ Come testimonia la loro rapida diffusione: da 7 nel 1991, a 74 nel 1994, ad oltre 500 in tempi più recenti. V. <http://www.atcm.org>

intrattenimento e guide locali, alla sicurezza (iniziative per la riduzione del crimine, senzatetto, alcool e droga), agli interventi di riqualificazione urbana (linee guida per la progettazione, illuminazione, pavimentazione, arte pubblica, piantumazioni e giardini, bagni pubblici), alla gestione immobiliare (mercati, utilizzazione di proprietà dismesse). Tuttavia nell'ultimo decennio esse si sono evolute, diventando proattive anche nella sensibilizzazione delle autorità locali nei confronti delle necessità e delle potenzialità del centro e nella definizione degli indirizzi di programmazione strategica dei centri in cui operano, in modo da soddisfare gli investitori privati ma anche da ambire ad obiettivi più ampi e trasversali. Il ruolo della autorità locale è decisivo in questo contesto: l'insediamento di gruppi di lavoro, l'organizzazione di forum e di forme di sostegno sono compiti che possono e devono essere realizzati efficacemente dalle amministrazioni locali.

Le analisi e gli studi condotti dimostrano ancora oggi la necessità di evitare una pianificazione rigida delle medie/grandi strutture, pur inserendo dei parametri/criteri di gestione delle stesse e l'opportunità di promuovere i Centri Città per rivitalizzarli. La risposta a ciò è fornita dal TCM – Town Centre Management: iniziativa pro-attiva e coordinata pensata per assicurare ai centri città anglosassoni attrattività e desiderabilità. Il TCM viene infine implementato e sostenuto soprattutto a partire dal 2003, quando il governo centrale ha iniziato a sostenerne la politica con la normativa "Town Centres First". Attualmente le iniziative di TCM sviluppano forme più sofisticate di cooperazione che vanno dalla creazione di un'impresa privata a organizzazioni di tipo trust, ma il modello più comune è ancora quello delle partnership gestite da un gruppo di lavoro di riferimento che coordina ruoli e responsabilità di tutti i partner che confluiscono in un CdA, o "Management Board" che individua gli obiettivi strategici da realizzarsi nell'ambito del programma di GeCC. Gli obiettivi vengono poi specificati da gruppi o comitati di lavoro con, all'interno, i referenti dei settori più direttamente coinvolti dalle specifiche iniziative, che lavorano a fianco del *town centre manager*², il quale sovrintende alla definizione delle priorità e al coordinamento delle azioni che ne derivano per il raggiungimento degli obiettivi specifici definiti dal management board, nonché al supporto dell'iniziativa promuovendo il dialogo e la comunicazione tra i membri della partnership in maniera da mantenere l'iniziativa attiva.

La GeCC inglese viene anche attuata attraverso organizzazioni pubblico-private, ovvero organizzazioni private non a scopo di lucro guidate e gestite dal settore privato che però concertano il loro operato con il pubblico, sia internamente, con rappresentanti dell'autorità locale sul proprio CdA, che esternamente, attraverso tavoli di concertazione e programmazione allargati e trasversali. Questo approccio incoraggia i partner a cooperare, condividendo le proprie capacità commerciali, sociali e contestuali per rendere il centro della città il più vitale possibile, riconoscendo che gli attori del centro città non sono unicamente il governo locale ed i commercianti, ma anche ristoratori, operatori per l'intrattenimento, fornitori di servizi, di trasporto pubblico, investitori e proprietari di

² ATCM (1993a), An introduction to Town Centre Management, Atcm, London e Atcm (1996c), A Town Centre partnership. Their role, organisation and resources, Atcm, London

immobili nonché fornitori di servizi sociali, sanitari, di sicurezza e finanziari e i cittadini residenti.

Le città competono tra loro a livello regionale, nazionale e internazionale. Anche se inizialmente avviata dalle amministrazioni locali, la metà delle esperienze di gestione si è ora evoluta in partnership indipendenti pubblico-private.

La partnership costituisce il pilastro portante del sistema che unisce gli operatori pubblici e privati del centro cittadino e li stimola a cooperare per il mutuo interesse sulla base di un piano d'azione comune. Di seguito, alcune casistiche inglesi di buone pratiche.

Il Caso di Cambridge

Nel 1998 il comune ha costituito la Cambridge City Centre Partnership, con un CdA composto da: Proprietari e Manager di centri commerciali, Università di Cambridge, Agenti Immobiliari, Polizia, Aziende di Trasporti, Ristoratori e Albergatori, Catene GDO nazionali, Commercianti tradizionali, oltre che, naturalmente l'ente comunale, che ha allestito un ufficio trasversale di Town Centre Management all'interno della propria struttura. Questa, sotto la guida di un direttore, ha assunto la funzione di promotore del centro sia in termini di programmazione, attivando azioni di marketing e comunicazione, grazie alla progressiva costruzione di relazioni forti con i maggiori attori del settore privato, ma anche assumendo un ruolo operativo per la gestione dei settori: commercio (mercati e commercio tradizionale locale anche attraverso un proprio osservatorio), Sicurezza, Trasporti e Accessibilità, Ambiente urbano e spazi pubblici. È inoltre dotata di una squadra operativa - "i City Rangers" - per il presidio e la cura dell'ambiente urbano. La sua evoluzione va nella direzione del "Destination Management", che partirà dalla competenza organizzativa, incrementerà le risorse, fornirà una governance condivisa e 'equipaggerà' la città per le sfide future, attraverso una struttura indipendente pubblico-privata, che sappia cogliere e coniugare le istanze di connessione tra cultura e turismo.

Percorso amministrativo

Nel 1998 la P.A. costituisce una partnership:

- In risposta alla proliferazione di insediamenti commerciali fuori dal centro città tra gli anni Ottanta e Novanta.
- Per poter competere con le altre città a livello regionale, nazionale e internazionale.

Avviando un'iniziativa pro-attiva e coordinata per assicurare al centro città attrattività e desiderabilità.

Attori che partecipano alla Partnership:

- La Città
- Proprietari e Manager di centri commerciali
- University of Cambridge
- Agenti Immobiliari
- Polizia
- Aziende di Trasporti
- Ristoratori e Albergatori
- Catene GDO nazionali
- Commercianti tradizionali

La recente inclusione della componente turistica richiede ora maggiore attenzione al "Destination Management"

Percorso operativo	La Partnership ha un budget operativo annuale medio pari a € 150.000, di cui le quote di cofinanziamento: - 65% Comune - 15% Contea di Cambridge - 9% Centri Commerciali (proprietari) - 9% Catene GDO - 2% Università
Modalità di partecipazione comunale	• La Città sovrintende la creazione della struttura di gestione per attivare il programma di GeCC • La struttura operativa è interna all'Amministrazione Comunale, che ha un proprio town centre manager. • La governance è condivisa da settori pubblico e privato La tendenza attuale è quella di far evolvere la struttura in una partnership indipendenti pubblico-private.
Operatività e programmi	ATTIVITA' AVVIATE La partnership ha un ruolo operativo di promotore del centro visibile, attraverso: City Rangers, gestione mercati e commercio tradizionale locale. Tra i progetti avviati: - Marketing e Comunicazione ✓ "Love Cambridge Shopping" un progetto coordinato per la promozione dell'offerta commerciale del centro città ✓ "Wonderful Wednesdays" una nuova iniziativa per incoraggiare la città a divenire 'viva' dopo le 5 del pomeriggio e sostenere il commercio serale ogni mercoledì. ✓ Natale: la Partnership è responsabile per tutte le luminarie natalizie del centro; coordina la campagna natalizia annuale per il centro città. - Sicurezza ✓ CAMBAC – una nuova Partnership tra le attività commerciali contro il crimine lanciata in Agosto 2008 ✓ Fornisce alle attività commerciali una serie di strumenti per operare contro il crimine e i comportamenti anti-sociali proattivamente. - Ambiente Urbano e Spazi Pubblici ✓ Nuovo sistema di segnaletica per migliorare la mobilità pedonale e connettere fisicamente un centro città e un'offerta commerciale frammentati, con totem con mappe del centro e una serie di indicazioni di luoghi e aree di interesse - I servizi per il turismo ✓ Visitor Information Centre ✓ Servizio prenotazioni per gli hotel ✓ Servizio prenotazioni per conferenze ed eventi ✓ Tour guidati

Il Caso di Manchester

Manchester City Centre Company Ltd.: una Guida per le partnership strategiche locali

La Manchester City Centre Company Ltd. è una partnership pubblico-privata senza scopo di lucro che riunisce gli attori chiave provenienti dai settori pubblico e privato per condividere – a livello decisionale, ma anche economico e operativo - le attività che un centro città deve realizzare per garantire il mantenimento e il costante miglioramento della sua capacità attrattiva nei confronti tutti i tipi di utenza (investitori, consumatori, turisti, lavoratori, residenti, ecc.).

Avviata nel 1998 su istanza dell'amministrazione comunale di Manchester, anche per la volontà di ricostruzione del centro di Manchester in termini materiali e di immagine a seguito dell'attentato terroristico dell'IRA del 1996, è operativa dal 2000, anno in cui ha iniziato il suo processo di cooperazione con il Consiglio Comunale per la redazione del Piano Strategico comunale per il triennio 2002-2005. I punti di vista e gli interessi di residenti, aziende, settori pubblico e privato e del volontariato sono stati fondamentali per sviluppare tale piano che si poneva l'obiettivo di fornire un quadro di azioni condiviso per una costante rigenerazione del tessuto fisico, sociale ed economico del centro per gli anni a venire. Il piano, che vedeva in un centro città economicamente valido il fattore chiave alla base del successo di tutta la città e della sua regione di influenza, prevede il raggiungimento di una serie di obiettivi strategici tesi ad assicurare al centro città vitalità, prosperità e sviluppo nel lungo periodo e ribadisce il ruolo chiave a livello regionale attraverso azioni dirette alla qualificazione del trading environment in materia di:

- sicurezza
- accessibilità
- pulizia
- elevazione dello standard dei servizi e dell'immagine.

Muovendo dai contenuti e dai principi del Piano Strategico, che prevede che le azioni e gli interventi debbano essere realizzati coinvolgendo tutti gli stakeholder, la Partnership ha fissato tra i suoi obiettivi strategici quelli di:

- elaborare uno schema formale di gestione del centro città che abbracci i settori pubblico e privato e quello del volontariato perché insieme sostengano e promuovano una visione condivisa per il centro città;
- agire come punto di riferimento per supervisione della qualità e della efficacia dei servizi forniti per sostenere "le operazioni di centro città";
- incoraggiare, facilitare e mantenere le azioni tese al miglioramento dell'aspetto fisico del centro città;
- in cooperazione con la Polizia di Manchester, mettere a punto una strategia per ridurre il crimine e la percezione negativa di rischio criminalità;
- migliorare l'accessibilità verso e dal centro città, con particolare attenzione alla promozione del trasporto pubblico di qualità e alla pianificazione di adeguate aree a parcheggio;
- coordinare la promozione e il marketing del centro città come destinazione per lo shopping, l'intrattenimento e il turismo a livello regionale;

- *patrocinare e sostenere la vitalità economica e la diversità del centro città, incentivando e favorendo gli investimenti;*
- *monitorare la performance delle partnership locali stabilendo una serie di indicatori chiave.*
- *aumentare le risorse di finanziamento .*

Solo tre anni dopo ha iniziato a focalizzarsi sul rafforzamento del proprio ruolo in relazione alle altre forme di governance e partenariato per lo sviluppo locale, chiedendo una propria rappresentatività nelle commissioni di lavoro tematiche e di quartiere e considerando i dati dei lavori di analisi e studio svolti parallelamente ai propri. La società, che opera su mandato del comitato direttivo a cui fanno capo rappresentanti del settore privato (dal settore immobiliare, alla distribuzione organizzata, alle catene di ristorazione e ricettività, alle società di servizi partecipate e private) e il Consiglio Comunale di Manchester, ha quindi avviato il dialogo con le altre partnership operanti a livello locale nei diversi settori, come la Partnership Strategica Locale "Manchester Partnership", che opera per le politiche di coesione sociale e sviluppo economico nei singoli quartieri.

Agendo trasversalmente alle diverse aree ritenute chiave per la qualificazione socio-economica del centro, la Manchester City Centre Company è diventata il punto di riferimento per le partnership di sviluppo locale ed ha assunto il ruolo di coordinatore di tutte le azioni previste entro il Business Plan del Consiglio Cittadino, fornendo un canale di comunicazione tra i diversi stakeholder ritenuto fondamentale per permettere la condivisione e la concertazione delle scelte e delle idee per lo sviluppo futuro della città e per disporre di un quadro dettagliato e aggiornato di quanto avviene nel centro città per permettere a stakeholder pubblici e privati di prendere decisioni per il futuro in maniera più informata e attenta.

Il nuovo piano strategico 2004 – 2007, ha visto di nuovo un ruolo chiave nella City Centre Company, che ha assunto il ruolo effettivo di supervisore e sostenitore delle politiche strategiche locali e dei progetti in fase di implementazione nel centro città promosse dalle partnership locali e/o focalizzate su temi specifici per lo sviluppo delle singole aree del centro. Nel 2005 ha così definito una procedura per la realizzazione di progetti di sviluppo locale da attuarsi attraverso partnership locali da questa coordinate e predisposto un rapporto sui diversi quartieri del centro individuando per ognuno di essi:

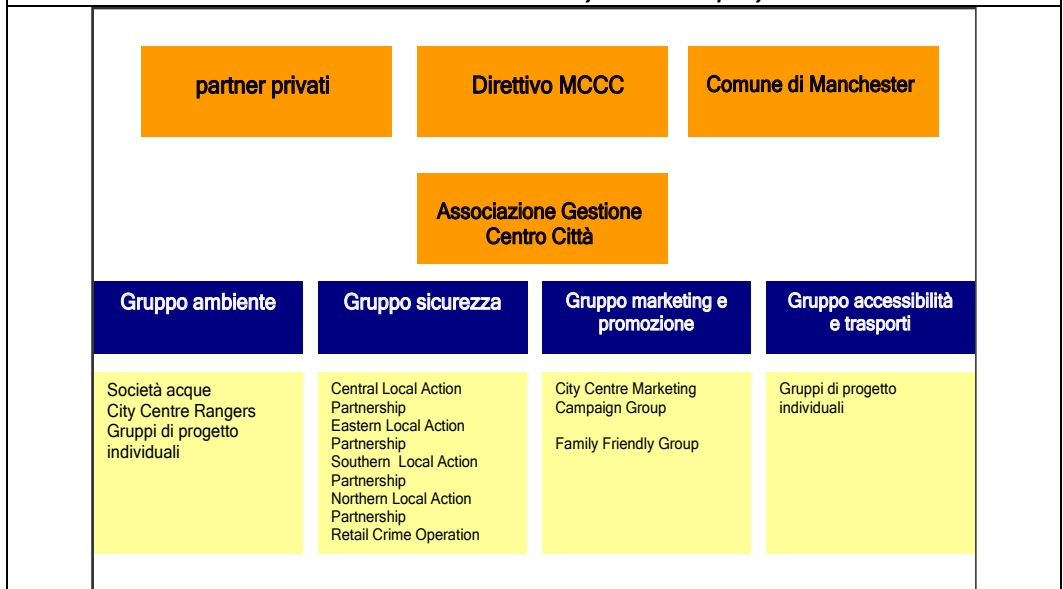
- *gli stakeholder/partner coinvolti e da coinvolgere*
- *le azioni da realizzare*
- *le specifiche aree di intervento*
- *i fattori di sfida e le potenzialità*
- *le iniziative in atto*
- *il proprio ruolo e grado di coinvolgimento nel programma di rivitalizzazione*
- *le tempistiche di realizzazione*
- *le problematiche da affrontare*

Il suo grado di coinvolgimento nei singoli progetti varia a seconda dei quartieri e delle iniziative. Per il Northern Quarter, ad esempio, si propone come cofinanziatore al 50% del programma, che prevede azioni per il sostegno delle attività commerciali, iniziative per la pulizia e la sicurezza, ed interventi strutturali sulle vie e piazza principali. Per Peter's Fields invece, il suo ruolo è quello di guidare lo sviluppo

di un piano di gestione e rafforzare la cooperazione con istituzioni pubbliche e imprenditori, individuando anche possibili fonti di cofinanziamento. In altri casi, come per il quartiere di Piccadilly, il suo ruolo è quello di fornitore dei servizi per la manutenzione, pulizia e sicurezza. In parallelo, la City Centre Company ha avviato una serie di iniziative e messo in piedi diverse azioni che interessano il centro nel suo complesso ai fini del miglioramento della sua vivibilità e vivacità economica.

- realizzazione di una rete televisiva a circuito chiuso per il controllo di vie e aree pubbliche a rischio.
- istituzione e gestione dei City Centre Ranger e gli Street Warden, per debellare problemi di volantinaggio abusivo, degrado estetico (es. graffiti);
- acquisto di una macchina rimuovi chewing gum dai marciapiedi.
- Accessibilità del centro, con l'attivazione del servizio di Metroshuttle (9 bus in servizio con 2 linee di accesso al centro città; gratuito)

La struttura della Manchester City Center Company Ltd.



Azioni per la pulizia: macchina rimuovi chewing gum e street warden

TOWN CENTRE MANAGEMENT <i>Attività e programmazione</i>		
Obiettivo	Rendere il centro città vivo e vivibile attraverso strategie integrate e una migliore gestione	
Funzioni	Dirette	• Gestione centro città • Eventi • Marketing e promozione • Accordi per pulizia e manutenzione
	Indirette, attraverso una strategia concordata di promozione della gestione integrata	• Creazione impieghi • Rigenerazione urbana • Gestione del patrimonio immobiliare • Trasporti e comunicazioni
Business Plan	<i>Vision into Action</i> Una chiara e condivisa strategia per la raccolta delle risorse necessarie; Indicatori di performance definiti in base a standard nazionali	
Composizione del Comitato	- Membri del comitato esecutivo - Rappresentante del consiglio comunale - Rappresentanti di categoria - Rappresentanti di enti e istituzioni - Camere di Commercio - Poste - Università, istituti scolastici - Aziende dei Trasporti - City Manager	
Composizione del Gruppo Operativo	- City Manager - Manager Operativo - Funzionario URP cittadino - Funzionario Amministrativo - Steward urbani	
Programma e potenziali risorse economiche	- Budget del Comune - Possibili entrate (es. da parcheggi) - Quote associative - Sponsorizzazioni - Programmi Europei - Programmi Nazionali	
Problematiche sulle quali interviene il TCM	- Traffico (persone e veicoli) - Aumento uso alcool nei locali notturni - Aumento crimine - Comportamenti anti-sociali - Percezione negativa da parte della gente - Problemi per i trasporti serali	
Risultati generalmente raggiunti	- Diminuzione del crimine - Percezione migliorata - Meno comportamenti anti-sociali - Maggiore partecipazione - Ulteriori contributi pubblici resi disponibili	

1.2. I Business Improvement Districts

La necessità di efficacia e durevolezza nel tempo comporta un sostegno economico nel lungo periodo: ciò ha portato alcune realtà associative ad introdurre lo strumento dei Business Improvement Districts (BID), sulla scia di un programma avviato nel 2001 dall'Association of Town Centre Management (ATCM) che prevedeva 22 progetti pilota³ per valutarne l'efficacia, poi confermata con l'approvazione della legislazione che ne ha decretato l'utilizzo diffuso a partire dal 2004 in Inghilterra e nel Galles. Da allora, i Business Improvement District, intesi come partenariati tra l'autorità locale e la comunità economica locale per sviluppare progetti e servizi a beneficio degli operatori economici entro una specifica delimitazione geografica, sono saliti a 42.⁴

Il BID si differenzia da altri tipi di programmi di rivitalizzazione perché si fonda sull'obbligatorietà da parte degli aventi titolo (in Gran Bretagna, dei commercianti) entro una determinata delimitazione geografica a pagare una tassa aggiuntiva (solitamente una percentuale dell'imposta in relazione al proprio volume di affari, o alla dimensione degli affacci delle vetrine, o alla superficie di vendita) per contribuire economicamente all'implementazione di servizi aggiuntivi a quelli offerti dall'amministrazione locale.

Una comunità identifica determinati requisiti per un progetto di investimento o per dei servizi che avranno un impatto positivo per le proprie attività; quindi definisce l'estensione geografica in cui si svilupperanno le attività. La spinta per la creazione di un BID può venire dai grandi proprietari immobiliari, commercianti e associazioni locali, o dalla stessa amministrazione locale. In ogni caso, gli aventi titoli, entro l'area individuata, dovranno votare per la formazione del BID. Se i voti favorevoli saranno maggiori del 50% più 1, lo stato a cui appartiene la città in cui si colloca il distretto, potrà accogliere la loro richiesta e attivare il BID. Il BID viene preso in carico da un partenariato, solitamente costituito da un'organizzazione senza scopo di lucro, che, guidata da un Comitato direttivo che raccoglie i maggiori stakeholders pubblici e privati dell'area, sviluppa il programma strategico per l'implementazione di azioni e servizi. Il programma identifica come sarà

³ Dati tratti dal National Advisory Business Service, dell'ATCM. (<http://www.ukbids.org/about-BIDS.php>, consultato in data 26 settembre 2007).

⁴ Dati tratti dal National Advisory Business Service, dell'ATCM. (<http://www.ukbids.org/about-BIDS.php>, consultato in data 26 settembre 2007).

raccolto il denaro necessario per la realizzazione degli obiettivi e/o proposte, ma anche come verrà speso, come sarà gestito ed infine le procedure di implementazione. L'autorità locale sarà responsabile dell'approvazione di tale programma. Una volta approvato, l'autorità locale provvederà ad effettuare l'incremento delle tasse nell'area designata, per poi raccogliere e trasferirle ai partenariati di gestione. I programmi sono revisionati con l'amministrazione locale semestralmente e devono essere conclusi entro un massimo di cinque anni, altrimenti dovranno essere ripresentati, a seguito di un nuovo processo di concertazione fra enti pubblici e privati.

Dalla loro prima attivazione negli anni ottanta, a partire dagli Stati Uniti e Canada, molti BID si sono mostrati cruciali nella trasformazione delle aree delle downtown in luoghi di interesse, dove le attività economiche vogliono tornare a insediarsi e la gente vuole abitare, lavorare, fare acquisti e passare il tempo libero. I BID sono generalmente utilizzati per alcuni tipi di servizi, tra cui: manutenzione, gestione dei parcheggi e dei trasporti, sicurezza e assistenza sociale, ma contemplano anche azioni a supporto di: politiche strategiche, rivitalizzazione economica, sviluppo economico, marketing, regolamentazione degli spazi pubblici. Il principale servizio fornito dai BID nel 75% dei casi è quello della promozione del commercio (consumer marketing). I BID operanti in città grandi (con più di 700.000 abitanti) sono maggiormente coinvolti nella manutenzione e nei servizi legati alla sicurezza. Quelli in città piccole (con meno di 25.000 abitanti) sono generalmente maggiormente coinvolti nei processi di capitalizzazione (rivitalizzazione finanziaria).

In entrambi i casi, il fatto che i BID siano finanziati principalmente da diretti aumenti delle tasse locali comportano che poi coloro che hanno finanziato il proprio distretto chiedano in ritorno in termini funzionali. L'amministrazione locale, attraverso il processo di revisione del budget e delle attività previste annualmente, si pone da garante per verificare che i servizi siano effettivamente erogati.

E' comunque il management, piuttosto che il service-delivery, a qualificare i BID. Il ruolo delle loro organizzazioni di gestione è diventato quello di rafforzare il livello di competitività del centro stesso, attraverso offerte a carattere culturale ed attraverso la diversificazione delle attività economiche, ma anche per attrarre nuovi residenti.

Il Caso di Plymouth

Dalla partnership al BID

Attraverso il proprio BID, la città di Plymouth ha visto l'attivazione di diversi progetti che agiscono su cinque linee di intervento strategiche per il quinquennio 2005-2010, in base alle esigenze di essere: - meglio promossa e pubblicizzata - più pulita - con maggiore attrattività - più accogliente - più sicura, fisicamente e in termini percettivi, per residenti e fruitori esterni.

I progetti individuati nell'ambito di tali linee strategiche sono stati decisi in seguito a un processo di concertazione molto estensivo. Il processo di individuazione dei progetti è partito con una prima fase di consultazione con i commercianti del centro, da cui sono emerse le opinioni e le necessità degli stessi. Parallelamente, sono stati condotti dei sondaggi presso i consumatori. È stato dunque possibile confrontare le diverse opinioni ed esigenze. Il confronto ha portato alla definizione dei temi più importanti per la rivalizzazione del centro. Dalle linee di intervento sono poi emanati circa 50 progetti. La loro bontà è stata messa al voto ad un tavolo di concertazione allargato a tutti gli stakeholder della comunità. Il BID è gestito dalla city centre company di Plymouth, costituita nel 1996 dall'amministrazione locale per coordinare lo sviluppo del piano di marketing e dare impulso al più ampio progetto di rigenerazione urbana del centro città attraverso un singolo gruppo di portatori di interessi. Nel 1998 la partnership assunse un primo manager, in accordo con i gruppi di commercianti, sviluppatori, proprietari immobiliari e amministratori locali partecipanti alla stessa. Il suo primo obiettivo fu quello di individuare la visione strategica per il centro città e, parallelamente, coordinare la City Centre Management Team per la fornitura di servizi di pulizia e sicurezza negli spazi urbani. Nel 2000, vantava, con un budget di oltre 2 MI €, di una squadra di 10 persone e gestiva: il circuito delle telecamere di sorveglianza cittadine, l'arredo urbano e gli spazi urbani, i mercati e il commercio ambulante, programmi di animazione, marketing e comunicazione, le luminarie natalizie. Nel 2005 la città ha deciso di provare ad attivare un Business Improvement District, con l'obiettivo di ulteriormente coinvolgere il settore privato nel processo rigenerativo del centro e ulteriormente sviluppare le attività del Town Centre Management con un budget che non dipendesse (in gran parte) da finanziamenti pubblici per i singoli progetti. La petizione per l'avvio del processo di riconoscimento della perimetrazione e dell'attivazione del prelievo fiscale dell'1% sull'ICI fu sostenuto dal 77% degli aventi titolo, entro un'area comprendente oltre 500 commercianti. Il programma del BID dura 5 anni, al termine dei quali verrà valutato per capire se è utile portarlo avanti.

Plymouth: Progetti attivati

Promozione:	- Marketing - Promozione - Animazione - Comunicazione (es. sito web, newsletter)
Pulizia	- squadra pulizie - macchine pulizie meccanizzate - rimozione graffiti e volantini non autorizzati - nuovi cassonetti
Attrattività	- fioriere e siepi - luminarie natalizie - arredo urbano - aree gioco bimbi
Accoglienza	- segnaletica e indicazioni pedonali - navette per lo shopping - promozione per treni - modalità pagamento parcheggi "on exit" - cartellonistica informativa digitale stradale
Sicurezza	- progetto Plymouth Against Retail Crime (PARC) - aumento illuminazione parcheggi - introduzione sistemi videosorveglianza - "street ambassadors"
	

1.3. Il Town Centre Management di area: il caso del Galles

Nel Galles il Town Centre Management viene introdotto con la "Technical Advice Note, Planning Guidance, Retailing and Town Centres" nel novembre 1996. Questa nota tecnica del dipartimento di pianificazione del Galles promuove il TCM come efficace strumento per il miglioramento della vitalità, vivibilità e attrattività dei centri città e consiglia le amministrazioni locali di assumere un town centre manager per facilitare:

- Il dialogo tra settori pubblico e privato (commercianti, investitori, residenti e aziende pubbliche)
- La conoscenza dei trend del commercio
- L'identificazione delle risorse e il loro uso
- La promozione del centro città
- Il raggiungimento degli obiettivi previsti dai piani di sviluppo locali (LDP)

E portare avanti iniziative quali:

- Riqualificazione ambientale, e rigenerazione di spazi pubblici e corridoi pedonali
- Pulizia delle strade e servizi di nettezza urbana dedicata agli operatori economici del centro
- Dotazione di nuove fermate di trasporto pubblico locale, informazione coordinata dei servizi a disposizione
- Realizzazione di aree a parcheggio per veicoli e biciclette, accessibili e sicure, con alti standard manutentivi
- Attività di ricreazione e intrattenimento
- Miglioramento delle attività di prevenzione del crimine e di sicurezza sociale
- Fornitura di servizi di emergenza
- Consegne a domicilio
- Dotazione di elementi di arredo urbano e di soluzioni e accorgimenti per il superamento delle barriere architettoniche
- Individuazione di standard chiari per i servizi del centro, monitorati attraverso sondaggi ai consumatori
- Esibizioni temporanee e permanenti d'arte
- Miglioramento della segnaletica direzionale ed informativa
- Realizzazione di isole ecologiche
- Realizzazione di bagni pubblici

Il Town Centre Management costituisce quindi lo strumento per attuare le prescrizioni del programma di pianificazione territoriale nazionale declinate a livello locale attraverso i piani di sviluppo locali (LDP).

La Contea di Caerphilly

Il piano territoriale del Galles, approvato dall'Assemblea Gallese nel 2004, fornisce le strategie di sviluppo a larga scala, ma contiene poche informazioni circa la Contea di Caerphilly. L'aggiornamento del piano, che risale al Febbraio 2008, contiene una sezione più esaustiva sul Sud-Est del Galles, che suddivide in 3 parti funzionali:

- *La costa (coastal zone): include il corridoio M4 e le città di Cardiff e Newport, entrambe situate a sud della Contea di Caerphilly;*
- *Il centro (central zone): denominata anche "corridoio di connessione", collega la prosperosa zona della costa alle comunità della sub-regione "Heads of the valleys plus";*
- *Infine, la "Heads of the valleys plus"*

La Contea di Caerphilly, che conta più dell'80% della popolazione, si estende per la maggior parte nella seconda area, "corridoio di connessione", e termina nella terza zona "Heads of the valleys plus". L'LDP della Contea di Caerphilly suddivide ulteriormente il territorio di competenza in "Southern Connections Corridor", corridoio di connessione meridionale, caratterizzato dalle forti pressioni di sviluppo derivanti dalla vicinanza fisica delle città di Cardiff e Newport e dalle conseguenti forti pressioni cui è sottoposto l'ambiente, e "Northern Connections Corridor", corridoio di connessione settentrionale, area in cui si concentra la maggior conurbazione della contea ed in cui il potenziale di crescita economica è più forte. Il piano territoriale del Galles individua inoltre gli insediamenti urbani chiave, vale a dire i luoghi deputati alla fornitura e all'aumento di servizi nonché di occupazione per gli ampi bacini di utenza di cui sono i fulcri, nelle 6 aree del Galles. Per quanto attiene all'area Sud-Est, sono stati individuati 14 centri urbani chiave e, tra questi, figurano Caerphilly e Blackwood. Infine sono stati anche evidenziati i "Local Centres", a livello di WSP solo nella zona di Pembrokeshire.

L'LDP della Contea di Caerphilly ha aggiunto altri 3 "Key settlements": Bargoed, Ystrad Mynach e Risca/Postminster. Ai fini dell'LDP, questi centri urbani sono stati denominati "Principal Towns". Inoltre sono stati individuati altri quattro centri urbani che, equiparabili ai local centres del WSP, l'LDP della Contea di Caerphilly ha deciso di includere nei key settlements (Newbridge, Nelson, Bedwas e Rhymney). Sempre seguendo l'organizzazione del territorio offerta dal WSP, il Caerphilly County Borough LDP ha raggruppato i centri chiave di Blackwood, Ystrad Mynach, Bargoed e Newbridge, che sono situati nella conurbazione di metà vallata e insieme contano una popolazione di 65.000 abitanti, in un "hub", area indicata come idonea a fornire un'offerta ancor più variegata di servizi e di potenziale sviluppo economico considerevole. Il consiglio di contea nel 2003 ha approvato un programma di rigenerazione decennale intitolato "The Smart Alternative", che consta di sei azioni strategiche, tra cui "far tornare i centri città ad essere il cuore delle attività economiche". Successivamente, nel 2009, con il documento 'Town Centres – Unique Places' che pone i centri città al centro della comunità, il consiglio della Contea ha individuato una strategia per l'implementazione del town centre management.

All'interno del documento strategico vengono individuati i principi e la visione per il futuro del Town Centre Management secondo un approccio olistico teso ad integrare tutti gli elementi che rendono unico un centro città.

Lo schema di Town Centre Management nella contea di Caerphilly coinvolge le cittadine: Caerphilly, Blackwood e Bargoed, che dispongono di un unico manager che opera secondo i seguenti 5 principi:

1. Sviluppo strategico
2. Attività operative
3. Coordinamento del settore pubblico
4. Incoraggiamento dell'investimento privato
5. Coinvolgimento del settore del commercio

1. Sviluppo strategico

Lo sviluppo strategico è una parte fondamentale della strategia di rigenerazione del consiglio della contea. La velocità e la natura dello sviluppo nelle cittadine sarà guidato dalla visione e dalle aspirazioni delle amministrazioni locali, in funzione dell'entità degli investimenti pubblici e privati che si riusciranno ad ottenere. Alcuni dei fattori del processo di rigenerazione, naturalmente, non sono sotto il controllo diretto dei governi locali: ecco perché il ruolo del Town Centre Management è quello di raccordare i diversi obiettivi e aspettative dei settori pubblico e privato onde formare una visione unitaria e coesa che rifletta obiettivi raggiungibili. Il Town Centre Manager lavora con diversi gruppi e commissioni interne all'amministrazione locale per promuovere gli interessi dei centri città. È stato strutturato un Town Centre Management Group per ognuna delle tre città, costituito da: consiglieri comunali locali, gruppi di commercianti, forze dell'ordine e funzionari comunali. I gruppi sono coordinati da un consigliere provinciale e lavorano sia sui temi della programmazione strategica che su questioni più pratico-operative.

2. Attività Operative

La fruizione quotidiana dei centri città significa che a livello pratico ci sono sempre questioni da risolvere e attività da svolgere per migliorare il loro contesto fisico e sociale. Molte questioni richiedono sopralluoghi ripetuti e diversi incontri con i funzionari comunali prima che siano risolte. Il Town Centre Management fornisce una modalità di operare per garantire che questioni legate, ad esempio, al volantinaggio selvaggio, ai graffiti e ai danneggiamenti negli spazi pubblici siano risolte velocemente e efficacemente. La costituzione di nuove partnership con la polizia municipale ha aiutato ad affrontare criticità a lungo irrisolte, come i furti e i comportamenti antisociali. Attraverso il Town Centre Management, la polizia locale ha avuto modo di accedere ai diversi settori di servizio comunali. Queste risorse e la loro esperienza hanno aiutato gli agenti a fornire migliori servizi alla cittadinanza.

3. Coordinamento del settore pubblico

Passaggio chiave per gestire con efficacia il centro città è stato quello di stabilire il "Town Centre Management"

4. Incoraggiamento dell'investimento da parte del Settore Privato

Sviluppare un brand per i centri città si è dimostrato fondamentale per attrarre investimenti da parte di entrambi settori pubblico e privato.

I tre brand sono:

Caerphilly - 'Relaxing Retail Therapy' – rilassante terapia dello shopping

Blackwood - 'Defining The Future' - definendo il futuro

Bargoed - 'BIG Idea' – la "grande idea"



I tre brand dei tre centri città principali sono stati diffusi su banner, vetrofanie, siti web e newsletter. Attraverso il proprio logo ogni cittadina riflette un'immagine forte e solida, spazzando via preconcezioni e stereotipi, spesso associati al passato industriale delle valli del Galles Meridionale. Attraverso la campagna di branding l'unicità e l'individualità di ogni città sono evidenziate e rafforzate. I marchi sono anche utilizzati per mostrare un'immagine onnicomprensiva della città quando occorre presentarla a potenziali investitori. Il sito web del consiglio di contea contiene delle pagine dedicate ai tre centri città principali, che ospitano un servizio webcam, che ha migliorato l'opinione della gente nei confronti dell'area e favorito la presenza di nuovi visitatori. Un programma di eventi appositamente ritagliato sulle specificità di ogni centro aggiunge qualità alla shopping experience variegata e originale, attraendo anche nuovi consumatori da fuori città e trattenendoli in centro per maggior tempo, creando l'opportunità per i commercianti di individuare nuove fasce di consumatori e espandere le proprie attività.

5. Coinvolgimento del Commercio Locale

Coinvolgere il settore del commercio è stato molto difficile negli anni passati.

Il Town Centre Development Manager visita I tre centri città ogni settimana per comunicare sia con i commercianti locali, sia con i manager delle diverse catene che vi operano.

La newsletter Retail News informa i commercianti locali, specialmente i più piccoli, delle diverse novità del settore, fornendo loro così un minimo di conoscenza sulle diverse materie che ne influenzano l'attività. La newsletter permette loro anche di collocare le proprie performance entro un contesto nazionale e riporta l'indice di frequentazione del centro, il "footfall index", messo a confronto con quello dei due altri centri città principali monitorati, che fornisce anche un indicatore per il benchmarking a livello nazionale.

È stato poi creato un mensile, il "Town Centre News" per rendere i commercianti sempre più partecipi nella comunità, che riporta gli eventi in dettaglio programmati per ogni centro città.

Sono poi reperibili, su richiesta, i seguenti dati:

CACI Market Summary Report - report redatto da CACI, uno degli analisti del commercio più competenti del Regno Unito che fornisce informazione dettagliata sulla demografia "commerciale" del centro.

Footfall data – la contea di Caerphilly ha installato dei contatori che misurano il numero di persone che frequentano i principali assi commerciali dei centri città e produce report settimanali che forniscono dati comparativi e serie storiche, anche utili per il benchmarking a livello nazionale.

Drivetime Map – mappe fornite da Faber Maunsell / AECOM che mostrano il bacino potenziale di utenza secondo isocrone di 10, 20 e 30 minuti dal centro.

Experian GOAD Maps - reports prodotti da Experian che analizzano le voci di spesa dei consumatori nelle aree di potenziale bacino di utenza del centro.

Risorse economiche della Contea di Caerphilly

La contea finanzia interamente l'attività di Town Centre Management, gestita dal manager. Un budget è stanziato dal dipartimento per lo sviluppo economico per promuovere proattivamente i tre centri città. Parte del denaro proveniente dall'Area Forum viene destinato ai gruppi di lavoro del Town Centre Management, in modo che possano portare avanti i progetti che hanno individuato per lo sviluppo della città. Per le manutenzioni, il budget è preso dal budget annuale di spesa per interventi manutentivi dei singoli centri città. Il denaro è utilizzato per far sì che il contesto urbano rifletta lo status della città, così come dovranno fare i commercianti con le proprie vetrine. Altri finanziamenti arrivano dall'Unione Europea attraverso i fondi strutturali, che hanno permesso la creazione di un fondo investimenti del Galles Meridionale al quale ha accesso anche la contea per il sostegno delle attività economiche dell'area. L'importanza dei centri città in relazione all'economia della contea è ormai chiaramente riconosciuta dalle amministrazioni locali.

Questo modello di Town Centre Management, e la sua capacità di affrontare sia temi strategici che questioni operative è stato riconosciuto a livello nazionale come esempio di best practice per la gestione e lo sviluppo dei centri minori anche dall'Association of Town Centre Management (ATCM). La sfida negli anni a venire sarà quella di continuare a sviluppare il Town Centre Management entro tutta la contea e di trovare ulteriori finanziamenti.

1.4. Scheda attività Visita studio Galles: *diario di bordo.....*

PARTECIPANTI ALLA MISSIONE:

Fosco Bertoli - Presidente CCN di Castelnuovo Garfagnana (Lucca)
Sara Giovannini – Responsabile Centro di Assistenza Tecnica Confcommercio Lucca
Massimo Galanti - Presidente CCN di Via Gioberti (Firenze)
Elena Lapadula - Responsabile Centro di Assistenza Tecnica Confcommercio Siena
Sandra Meniconi - Presidente CCN di Via Maestra di Poggibonsi (Siena)
Oriele Segala - Responsabile Centro di Assistenza Tecnica Confcommercio Grosseto
Filippo Lombardelli - Presidente CCN di Pitigliano (Grosseto)
Domenico Chiste - Responsabile Centro di Assistenza Tecnica Confcommercio Livorno
Francesca Caciolli - Responsabile Centro di Assistenza Tecnica Confcommercio Toscana
Andrea Anichini - Responsabile Centro di Assistenza Tecnica Confesercenti Firenze
Fonte Venanzio – Presidente CCN di San Giuliano Terme (Pisa)
Giachetti Stefano - Responsabile Centro di Assistenza Tecnica Confesercenti Pistoia
Claudio Chimenti – Presidente CCN di Montecatini Terme (Pistoia)
Ivana Ferretti – Presidente CCN di Venturina
Grilli Adeanna - Responsabile Centro di Assistenza Tecnica Confesercenti Livorno
Bellini Giulia - Responsabile Centro di Assistenza Tecnica Confesercenti Grosseto
Borri Carla – Consigliere CCN di Roccastrada (Grosseto)
Monica Caniparoli – Presidente CCN di Versilia
Anna Landini – Presidente Confesercenti Livorno.

PARTNER STRANIERO COINVOLTO

Association of Town Centre Management (ATCM): Associazione nata nei primi anni 90 che raggruppa gran parte degli oltre 500 Town Centre Manager operanti in UK

PROGRAMMA MISSIONE

20.07.09	- Viaggio Firenze – Cardiff e primo incontro serale di lavoro - Relazione a cura di Simon Quin – Chief Executive di ATCM – U.K. - Presentazione del gruppo imprenditori ed operatori italiani - Walking tour of Cardiff TCM con Parfitt, Joy, Westley (Cardiff City Centre Managers).
21.07.09	- Secondo incontro di lavoro - Visita al TCM di Caerphilly - Incontro con Andrew Highway, Town Centre Development Manager, presso il centro servizi del TCM di Caerphilly - Visita al TCM di Rhondda Cynon Taff e Pontypridd City - Incontro con Chris Edwards, Town Centre Manager
22.07.09	- Terzo incontro di lavoro, a cura di Giovanna Codato – GECC-Lab – Laboratorio Gestione Centro Città con proiezione di materiale illustrativo e riepilogativo del funzionamento dei TCM inglesi (con confronto con quelli U.S.A. e Canada) - Discussione e confronto tra i partecipanti alla visita studio. - Ore 14,30 – 17,00: Saluto/conclusioni a cura dei rappresentanti ATCM.
23.07.09	- Rientro in Italia

Caerphilly



Walking tour Cardiff

CARDIFF

A Cardiff il gruppo dei 19 partecipanti è stato accolto dalla squadra (team) di managers della City. Infatti, appena arrivati dall'Aeroporto di Cardiff il 20 luglio 2009, siamo stati convocati nella prima riunione di lavoro finalizzata all'incontro con il Top Manager Simon Quin – Chief Executive di ATCM – U.K ed il suo Staff. Questo primo incontro è stato preliminare ed introduttivo alla regolamentazione dei TCM e TCI inglesi. Successivamente, vi è stato l'incontro con i City Centre Managers di Cardiff: Michael Parfitt, Sahylen Joy and Ivan Westley. Insieme a questi è iniziato un primo giro ricognitivo della città di Cardiff e delle vie in cui sono localizzate le principali attività commerciali, pubs. I City managers ci hanno quindi condotto per le vie del Centro Città indicandoci i principali lavori di ristrutturazioni, riqualificazione urbana. Il gruppo è stato quindi condotto negli esercizi del centro (quelli ancora aperti) per un primo contatto con la realtà cittadina. Il team dei managers ha illustrato la realtà di Cardiff, rispondendo anche alle domande poste durante questo primo "tour" con intervista. Cardiff risulta essere un TCM dove sono stati fatti importanti investimenti (nel City Centre) da privati con particolare riferimento alla GDO. Infatti il City Centre ospita molte catene di media e grande distribuzione e conta pochi e marginali piccoli commercianti (independent retailers). Cardiff risulta quindi una grande città capoluogo dello stato, dove la massiccia presenza di insegne di catene commerciali ha omologato la sua fisionomia a quella di altre grandi città inglesi. Altri caratteri peculiari sono la mancata costituzione del BID ed il forte investimento pubblico. A Cardiff e nei TCM del Galles, sono stati investiti fondi dell'Unione Europea, in percentuale superiore al resto del Regno Unito. Il Centro città di Cardiff ha un'estensione di circa 125.000 mq. con un bacino di utenti pari a 2,5 milioni. Il TCM di Cardiff si sviluppa in un primo tempo come necessaria risposta al concorrente TCM di Bristol. Si crea quindi una forte alleanza tra la parte pubblica cittadina e la parte privata, tra cui anche alcuni investitori di GDO. Viene quindi creato il team di lavoro dei City Centre Managers alle dipendenze della parte pubblica del TCM. Il team dei managers di Cardiff è diviso per funzioni: dalla sicurezza, vigilanza, viabilità; al coordinamento generale, ecc. I suoi compiti sono quindi articolati: vanno dalla direzione manageriale del budget, al coordinamento degli interessi pubblici e privati rappresentati dal TCM, a quelli più operativi quotidiani (visita degli independent retailers – piccoli dettaglianti, controllo della sicurezza dei loro locali, controllo delle loro licenze di vendita di alcolici, ecc fino anche alla chiusura dei locali/negozi non in regola con la normativa vincolistica).

CAERPHILLY – “Town Centres – Unique Places”

La seconda giornata è stata dedicata alla visita di realtà cittadine minori rispetto a Cardiff. Infatti, l'intento era quello di mettere a confronto la grande realtà rappresentata da una città capoluogo con i centri minori di contee limitrofe. Caerphilly è stata la prima tappa. Il gruppo è stato accolto dal City Manager Andrew Highway per la prima riunione di lavoro. Durante la riunione è stata fatta una prima presentazione di Caerphilly, delle sue caratteristiche. Caerphilly (County Borough Council) risulta un mix di piccolo commercio e grandi catene commerciali. E' la quinta città del Galles. Il team del TCM - manager Andrew Highway - è composto da dirigenti pubblici. Il Consiglio si riunisce ogni tre mesi circa e fa riferimento al Cabinet Member for Regeneration Mr. Ron Davies. La base del budget del TCM di Caerphilly è prevalentemente pubblica; non è stato ancora costituito alcun BID. Alla domanda del nostro gruppo: come vengono coinvolti i piccoli commercianti nella gestione del centro città di Caerphilly, Andrew Highway e Ron Davies rispondono: attraverso visite porta a porta che il manager pubblico non esita a realizzare periodicamente senza delegare (attualmente) funzioni e/o contatti. Si tratta di una sfida che per adesso è stata condotta con grande dedizione e tenacia dal Manager Highway. Per fidelizzare i commercianti e per promuovere le loro attività vengono studiati a messi appunto eventi promozionali, campagne pubblicitarie, monitoraggio periodico delle “frequenze” del centro città attraverso le telecamere di sorveglianza che, oltre che a rendere più sicuro il centro, vengono utilizzate anche per registrare dati e, quindi, indirizzare gli investimenti, i mix merceologici, realizzare eventi mirati, ecc. In particolare, i dati registrati dalle telecamere (strumento utilizzato anche in molti altri TCM inglesi, es, a Cardiff), vengono acquisiti settimanalmente e, quando il City manager effettua le visite “porta a porta”, comunica tali dati e li commenta insieme agli operatori. Un'altra importante opera svolta dal TCM di Caerphilly è quella della riqualificazione dei luoghi, la realizzazione di nuovi accessi al centro città, centri intermodali, parcheggi, ecc. Infine, per valorizzare il centro città e per implementare la presenza del piccolo commercio al suo “interno”, a Caerphilly, sono state anche introdotte regolamentazioni specifiche che impediscono agli operatori di vendere “food and drinks” fuori dal centro cittadino. La discussione è stata lunga ed intervallata da numerose domande del gruppo ed anche dalla presentazione dei nostri operatori dei CCN e dei Centri di Assistenza Tecnica. Ci siamo scambiati materiale informativo, presentazioni, opuscoli, ecc.

BREVE SPACCATO SU RHONDDA CYNON TAF e PONTYPRIDD

La Contea di Rhondda Cynon Taf (conta 8 piccoli centri coordinati da un unico manager) e Pontypridd, in particolare, oggetto specifico della visita, risulta essere una zona “depressa”. In questa parte del Galles, l'indice di disoccupazione è alto, manca del tutto il turismo ed anche i residenti si trovano spesso a realizzare i loro acquisti “fuori” dal centro città. Quindi, i programmi di rigenerazione (Regeneration Programme), si propongono lo scopo di rivitalizzare la comunità oltre che il commercio locale. Qui gli investimenti europei sono stati massicci (1,5 ml sterline cofinanziate da U.E.). Pontypridd e l'intera contea risultano avere delle caratteristiche affini a molti piccoli centri toscani dove è sentita fortemente la concorrenza della GDO che qui “fa da padrona” ed è contrastata dalle politiche del City Centre Management.

2. Il Caso Spagnolo

2.1. L'esperienza dei Centros Comerciales Abiertos (CCAs)

A metà degli anni '90 il governo spagnolo ha proceduto ad un aggiornamento importante della legislazione in materia di commercio, dettato da un lato dalla necessità di inserire la formula della grande distribuzione organizzata che andava sempre più diffondendosi sul territorio nazionale ed europeo (nel continente nordamericano era già realtà consolidata) all'interno del quadro normativo nazionale, dall'altro dall'esigenza di stabilire un equilibrio proprio tra la nuova forma distributiva ed il commercio tradizionale per garantire accessibilità/visibilità sul mercato e competitività ad entrambi i canali del commercio.

È con questo spirito che, a partire dal 1995, il Consiglio dei Ministri, di concerto con le Comunità Autonome che in materia hanno competenza esclusiva, ha approvato il Plan Marco de Modernización del Comercio Interior, accordo con durata pari a sei anni (poi prorogata fino al 2004) in cui si sono delineate le iniziative da avviare e le misure da intraprendere per consentire al commercio di adattarsi alle nuove esigenze e strutture ed in cui si è stabilita la quota di finanziamento statale a supporto delle stesse.

Da allora si sono succeduti numerosi provvedimenti volti a disciplinare e monitorare l'attività commerciale (costituzione dell'osservatorio della distribuzione commerciale nel 1996, regolamentazione dell'orario di apertura degli esercizi commerciali nel 2004), a garantire la convivenza tra le diverse forme in cui si esplica ed ad incentivare in particolar modo lo sviluppo di una visione strategica condivisa da parte delle piccole e medie imprese, categoria questa fortemente destabilizzata e maggiormente penalizzata dalla convivenza forzata con la grande distribuzione, per questo chiamata a far sistema (a partire dal 1997 premiazione nazionale per le municipalità ed il commercio indipendente più virtuosi), così come hanno garantito continuità al piano delle iniziative (Plan Marco) il *Plan de Mejora de la Calidad en el Comercio* nel quadriennio 2005-2008 ed il *Plan de Mejora de la Productividad y Competitividad del Comercio*, avviato quest'anno e di cui è prevista la chiusura nel 2012.

Il mezzo attraverso cui perseguire la modernizzazione ed il rafforzamento del commercio tradizionale è stato individuato nel Centro Commerciale Abierto (CCA), vero e proprio elemento di valorizzazione urbana. Concepito come strumento di cooperazione fra commercianti e altri operatori coinvolti nelle dinamiche del centro città, si basa sulla possibilità di gestione organizzata, secondo una logica imprenditoriale, di prodotti e servizi destinati al consumer (promozioni, fidelizzazione, intrattenimento), offerti entro uno spazio fisico delimitato al fine di rafforzarne la valenza commerciale e rappresentare quindi un valore aggiunto all'atto dell'acquisto. L'ente così denominato è il frutto del raggruppamento spaziale di attività a commercio e servizi, generalmente localizzate entro i centri città e nei distretti urbani, finanziato in buona misura dalle quote associative delle attività aderenti, che opera una gestione professionale congiunta del distretto commerciale, donandogli un'immagine unitaria che lo connota fortemente come luogo omogeneo e unico. E' un organismo che cerca di facilitare le economie di scala tra gli associati offrendo loro servizi generali di, tra gli altri, amministrazione e contabilità, e che

deve, oltre alle azioni immateriali di cui sopra, intraprendere una serie di azioni materiali tese a migliorare l'ambiente fisico, che ne costituisce il palcoscenico, e la sua fruizione, in termini di accessibilità veicolare e pedonale, dotazione di parcheggi e di arredo urbano, aree verdi, etc. Una volta avviato il Centro Commerciale Abierto - CCA e raggiunta una sua adeguata stabilità si apre una seconda fase in cui il CCA deve muovere verso l'istituzione di un partenariato pubblico-privato (in es. CCA - municipalità) e nel contempo aumentare la qualità dei servizi e la percezione della stessa (es. attraverso la certificazione di qualità dei servizi per il singolo operatore).

Il Centro Commerciale Abierto - CCA è quindi un organismo privato con una propria immagine e una propria strategia, rappresentante tutti gli attori economici che operano entro un'area definita della città con una concetto globale di offerta di commercio, servizi, cultura e tempo libero. Questo si costituisce attraverso una società e con una gestione comune, con un manager che ha il compito di centralizzare la gestione tenendo conto delle diverse linee strategiche adottate. Questo modello funziona se il rapporto tra operatori privati e amministrazione comunale è forte, o opportunamente mediato da un ente altro, dotato di elevata rappresentatività e riconoscibilità, in grado di mediare con entrambe le parti e di raccordarne obiettivi e azioni, inevitabilmente su due piani diversi. Come illustrato dallo schema sottostante, il suo funzionamento dipende da un rapporto sinergico e di collaborazione tra ente locale, che deve sostenere iniziative di riqualificazione fisica, e associazioni di commercianti, che devono invece attivare sistemi di gestione e promozione coordinati.



Anche in questo caso, occorre un protocollo di intesa e di operatività di cui si fa garante e promotore l'organismo di gestione (in questo caso a preponderante componente retail, il CCA). Le diverse regioni spagnole hanno ognuna declinato a proprio modo la legislazione quadro nazionale: di seguito si riporta il modello catalano, che trova esemplificazione nel caso di Barcellona, e quello Andalus, oggetto di specifico approfondimento rispettivamente in occasione del workshop internazionale di chiusura e del viaggio studio TRAININGCOM.

2.2. La Cataluña: verso il Business Improvement District

Come in altre aree spagnole, anche in Cataluña, la GeCC si è realizzata tramite la costituzione dei Centros Comerciales Abiertos, in seguito ad uno studio del 1998 del Ministero dell'Economia e delle Attività Produttive che decretò il valore strategico dei centri città a elevata densità commerciale. Obiettivo di base era quello di valorizzare e quindi generare "preferenza" per una zona commerciale in un contesto competitivo e mutevole, vissuto da consumatori esigenti, individualisti ed edonisti. Tuttavia, in assenza di risorse economiche e di normativa specifica che indirizzassero lo sviluppo dei CCA, questi vennero costituiti senza particolari evoluzioni. Successivamente, con un primo successo di alcuni modelli, primi fra tutti quello di Barcelona, a partire dal 2006 per giungere ad oggi, momento in cui si assiste ad un nuovo impulso per la modifica della legislazione per l'istituzione dei BID sul modello anglosassone.

Allo stato attuale si può constatare che, dato l'elevato numero di adesioni, di cui il 60% volontarie, la grande quantità di superfici di vendita, in Cataluña i CCA sono un "prodotto maturo"; per contro il modello di partecipazione volontaria resta un fattore critico per la loro continuità insieme al modello di dinamizzazione commerciale che non si è differenziato né specializzato. La Cataluña sta sviluppando una nuova legislazione che include una proposta di gestione dei CCA i cui principi di base devono essere:

- **Creazione di zone di eccellenza commerciale tramite:**
 - Fornitura di servizi di valore aggiunto in relazione a pulizia delle strade, sicurezza, arredo urbano
 - Regolamentazione degli usi e delle merceologie
 - Promozione dell'area con servizi al consumatore, comunicazione, e incremento della frequentazione dell'area
- **Reperimento risorse tramite:**
 - Contributo e partecipazione obbligatori
- **Gestione tramite:**
 - Costituzione di un consorzio pubblico-privato per la gestione delle proposte di attuazione e finanziamento dei progetti integrati (Amministrazione Comunale, operatori in forma singola o associata, altri enti).

Buona Pratica: il Caso di Barcelona

La regia della Fundació Barcelona Comerç per gli assi commerciali del centro

Tra il 1997 e il 2000, nella città di Barcellona, i raggruppamenti commerciali territoriali hanno esplicitato e consolidato il concetto latente di una nuova organizzazione del commercio concretizzatasi negli Eix comercial, Assi commerciali. Questo perchè per sviluppare ulteriormente il lavoro, ogni volta più intenso perchè ogni volta si aprono nuove possibilità, si è resa necessaria la creazione di una nuova figura giuridica che avrebbe potuto raccogliere di più, al di là delle esigenze del proprio asse, i bisogni collettivi del commercio in generale. E' nata così la Fundació Barcelona Comerç, associazione senza scopo di lucro che si pone l'obiettivo di promuovere lo sviluppo del commercio urbano della città attraverso l'aspetto sociale, culturale ed economico sostenendo le idee e le proposte che arrivano da ogni asse e quelle di altre persone o entità che la commissione ha invitato ad aderire. Questa associazione, costituita dai 16 assi commerciali gestiti da associazioni di commercianti, realizza interventi di promozione congiunta e collabora con l'amministrazione comunale; con essa ha concordato il Manifesto di Barcellona e il PECNAB, il programma per il commercio non alimentare in collaborazione con le associazioni di categoria.

Gli assi commerciali costituenti la Fundació sono:

Barna Centre	Creu Coberta	Eix Maragall	Nou Barris Centre Comerç
Carrer de Sants	Eix Comercial de Gran de Gràcia	Gracinoa Eix Comercial	Sant Antoni Comerç
Cor d'Horta	Eix Comercial de Sant Gervasi	L'Eix de Sant Andreu	Sarrià Eix Comercial
Cor Eixample	Eix Comercial del Raval	La Rambla	Sant Martí Eix Comercial

Questi 16 assi comprendono oltre 10.000 esercizi commerciali, dando occupazione a 35.000 persone per un fatturato di circa 7 milioni di euro che rappresentano il 7% del PIL della città.

2.3. L'Andalusia: il ruolo della Confederación Empresarial de Comercio.

In linea con i provvedimenti statali, il governo andaluso ha approvato nel 1996 una legge del Comercio Interior de Andalucía, poi modificata a dicembre del 2002, con l'obiettivo di incentivare l'allineamento del commercio andaluso alla realtà economica, intraprendendo tutte le misure e iniziative necessarie per la modernizzazione e razionalizzazione del settore commerciale ai fini di una maggiore competitività e capacità di creare occupazione dello stesso.

E' così nato il "I Plan Integral de Fomento del Comercio Interior de Andalucía" (1998-2002), che ha rappresentato l'occasione per determinare univocamente i criteri di pianificazione e gestione delle attività e per individuare la rete distributiva del commercio e i centri commerciali urbani di forte attrattività locale e sovralocale della regione in cui promuovere la creazione di Centros Comerciales Abiertos – CCA.

Il lavoro di coordinamento e supervisione dei CCA è stato affidato a CECA, Confederación Empresarial de Comercio de Andalucía, associazione senza scopo di lucro che opera dal 1979 a livello regionale negli interessi delle piccole e medie imprese andaluse.

Nel caso specifico CECA affianca i raggruppamenti di attività economiche e amministrazioni locali impegnate nell'istituzione di un CCA, introduce i CCA in una network regionale, per l'appunto la **"Red de Centros Comerciales Abiertos en Andalucía"**, per favorire lo scambio di conoscenze, buone pratiche e contatti, conduce analisi dei trend, degli scenari e dell'evoluzione dei CCA stessi, individua annualmente, sulla base di una classifica e di concerto con il governo andaluso, i CCA/municipalità/singole attività economiche più virtuosi e meritevoli di esseri ammessi a finanziamento l'anno successivo. Tale sistema meritocratico mira a imprimere stimolo allo spirito imprenditoriale dei soggetti coinvolti/coinvolgibili nel processo di rivalizzazione urbana verso una ricerca ininterrotta di ottimizzazione e perfezionamento dei progetti intrapresi/da intraprendere, come del resto è costante l'impegno del governo regionale nell'affinare e aggiornare gli strumenti legislativi e le misure in essi contenute. Attualmente è infatti in pieno "svolgimento" il "III Plan Integral de Fomento del Comercio Interior", con scadenza 2010.

Buona Pratica: Granada – Santa Fe – Siviglia

Granada

Granada, uno dei capoluoghi di provincia dell'Andalusia con una popolazione che si attesta sui 240.000 abitanti, è una città dal forte background storico e dall'altrettanto forte attrattività turistica. Il Centro Comercial Abierto di Granada è il progetto, avviato da più di dieci anni, a cui ha dato vita un nutrito gruppo di rappresentanti dell'associazione dei commercianti del centro storico di Granada con molteplici obiettivi:

- salvaguardare, rappresentare e tutelare le PMI a commercio e servizi del centro storico facendo fronte ai diversi problemi che si presentano nello svolgimento dell'attività;
- far diventare l'area del CCA un luogo di trasformazione e sviluppo a beneficio collettivo di tutti i suoi membri associati (più di 330);
- trasformare il centro storico nel maggiore "Centro Commerciale Urbano della regione Andalusia.

Ai fini del raggiungimento di quest'ultimo, il progetto vuole gradualmente portare il centro città di Granada a essere:

- un polo di attrazione commerciale di servizi complementari, per la città e per l'area circostante di influenza, promuovendo a livello nazionale la sua offerta turistica e perfezionando il sistema dei servizi (alle imprese e ai visitatori);
- una delle zone più attive per la capacità di adattamento ai cambiamenti delle abitudini dei consumatori strutturali e socioeconomiche locali.

L'organismo opera su più livelli:

- affianca e supporta gli associati nella gestione ordinaria e straordinaria della loro attività (assistenza tecnica, assistenza impiego e selezione del personale, informazioni su contributi pubblici, studi di viabilità, etc.);
- svolge attività di marketing, promozione e comunicazione occupandosi dell'organizzazione di eventi di animazione (in es. sfilate di moda sfruttando la vocazione tessile del comparto industriale locale), di vendite promozionali per la dinamizzazione commerciale, occupandosi della produzione di oggetti di merchandising brandizzati con l'immagine coordinata del centro;
- offre al consumatore una serie di strumenti che facilitino l'accesso e la fruizione del centro commerciale abierto (creazione sito web, punto informativo commerciale e turistico, ufficio vendite e comunicazione) nonché la percezione di qualità che esso mira a garantire (diffusione e adesione al comitato arbitrale dei consumatori, sistema qualità UNE 1750001-1, etc.).

In tutte queste attività l'ente è supportato dalla Federazione Provinciale del Commercio di Granada, che, lavorando in stretta connessione con CECA, individua gli indirizzi generali e strategici secondo cui operare, e può contare sulla collaborazione di numerosi enti locali e sovralocali, pubblici e privati (municipalità di Granada, governo andaluso, fondazione Albaicin, istituti di credito, camera di commercio, etc.).

Particolarmente degna di nota è l'iniziativa che ha visto impegnati gli imprenditori granadini nella realizzazione ex novo di un centro commerciale situato lungo uno degli assi viari principali di accesso alla città, un dispiegamento massiccio di energie e risorse economiche che ha visto la partecipazione diretta degli aderenti sin dalla fase di acquisto dell'appezzamento di terreno su cui oggi sorge la galleria commerciale, che al suo interno ospita gli esercizi commerciali che ne sono stati i fautori ed investitori.

Santa Fe

Santa Fe è una cittadina situata a una decina di chilometri da Granada ed è stata protagonista di alcuni degli episodi salienti della storia del paese alla fine del '400. E' nata infatti come accampamento militare voluto dai re cattolici nel 1491 per assediare Granada e ottenere la resa delle armi da parte dei mori e la restituzione dell'Alhambra. E' stata anche luogo della firma dell'accordo siglato il 17 Aprile 1492, a fronte del quale Cristoforo Colombo è partito alla scoperta del nuovo continente. Il suo impianto urbano richiama fortemente il modello del castrum articolandosi in un reticolo viario regolare su cui si attestano le quattro porte di accesso alla città, un tempo torri di guardia, ora luoghi di preghiera che vanno ad aggiungersi alle numerose emergenze architettoniche dedicate al culto, a testimonianza della forte tradizione religiosa che ha caratterizzato in passato e permea tutt'ora la vita della città.

E' in questo scenario che l'Associazione di Impresari e Commercianti di Santa Fe (AESAN) ha dato vita al progetto Centro Commerciale Abierto Santa Fe, con l'obiettivo di dare enfasi alla valenza commerciale del centro città attraverso azioni immateriali di promozione e marketing (sito web, concorsi a premi come "La Vuelta al Cole", etc.), e la programmazione di una serie di azioni materiali/interventi strutturali (es. ampliamento della zona pedonale nel centro città), auspicando tra l'altro di poter sfruttare al meglio la sua posizione geografica strategica (si trova a metà strada tra Granada e l'aerostazione) ora che è in costruzione la linea di metropolitana leggera che collegherà il capoluogo di provincia all'aeroporto di riferimento. Nuovamente è forte il contributo che arriva dalla CECA e dai suoi partners oltretutto dall'amministrazione pubblica.

Siviglia

Siviglia è, tra le città oggetto di visita e confronto, sicuramente il sistema più complesso dato il suo ruolo non solo di capoluogo di provincia ma anche e soprattutto di capoluogo di regione e capitale europea. Nel suo centro confluiscono infatti migliaia/milioni di persone mosse dalla sua offerta turistica e commerciale, occupazionale e non ultima formativa/universitaria, donando alla città quel carattere internazionale che ha reso necessaria, più che in altre realtà urbane, una radicale trasformazione dei luoghi del vivere/lavorare/studiare/divertirsi quotidiani e delle modalità di accesso ad essi. Per questo, oltre a citare il progetto Alcentro Sevilla Tienda Ciudad, il centro commerciale a cielo aperto voluto da un raggruppamento di imprenditori fortemente rappresentativo delle attività a commercio e servizi presenti nel centro città, affiancati dal tandem Aprocom/CECA, è importante anche soffermarsi sugli sforzi compiuti dalle amministrazioni locale e sovralocali nel portare a compimento interventi strutturali di ampio respiro/orizzonte quali:

- la realizzazione della prima linea di metropolitana (a regime il 90% delle fermate intermedie);
- il ritorno della metropolitana leggera/tram nel centro città (con passaggio ai piedi della cattedrale);
- la realizzazione di piste ciclopedonali lungo il fiume Guadalquivir con punti di noleggio delle biciclette (sistema a tessere ricaricabili);
- un profondo intervento di trasformazione urbana di una porzione del centro città (Plaza de la Encarnacion) in cui troveranno spazio un parcheggio multipiano interrato, il mercato coperto, di cui si auspica l'inaugurazione per il periodo natalizio, una galleria commerciale in prosecuzione della cortina commerciale del centro storico, un ristorante ed una passerella pedonale sopraelevata, a livello del ristorante, che da quest'ultimo condurrà ad una piattaforma panoramica.
- servizi volti a:
 - facilitare la fruizione dei luoghi (segnaletica e totem informativi);
 - favorire l'interazione e lo scambio (manutenzione di piazze e aree di sosta, adeguata dotazione di arredo urbano, realizzazione di zone wi-fi);
 - intrattenere e fidelizzare (eventi promozionali e di animazione).

Non va infine dimenticato il prezioso contributo offerto dal CCA ai propri associati nella gestione ordinaria della loro attività, a conferma di come questo strumento fornisca un supporto fondamentale sia alla domanda che all'offerta del comparto commerciale e delle attività a servizi.

2.4. Scheda attività Visita studio Andalusia – Spagna: diario di bordo.....

PARTECIPANTI ALLA MISSIONE:

Marco Leporatti - Responsabile Centro di Assistenza Tecnica Confcommercio Pistoia
Maria Rita Mustacchio - -- Presidente CCN di Quarrata (PT)
Fabrizio di Sabatino - Presidente Associazione Centro storico di Pisa
Maurizia Marchi - Imprenditrice Associazione Centro storico di Pisa
Marco Poledrini - Responsabile Centro di Assistenza Tecnica Confcommercio Arezzo
Claudia Pennucci - Comunicazione Centri Commerciali Naturali per Confcommercio Arezzo
Valentino Caldiero - Imprenditore CCN di Arezzo
Oriele Segala - Responsabile Centro di Assistenza Tecnica Confcommercio Grosseto
Marco Cipollini - Responsabile Centro di Assistenza Tecnica Confcommercio Lucca
Francesca Cacioli - Responsabile Centro di Assistenza Tecnica Confcommercio Toscana
Alberta Carmone - Responsabile Centro di Assistenza Tecnica Confesercenti Pisa
Rapicetta Attilio - Responsabile Centro di Assistenza Tecnica Confesercenti Siena
Gliatta Maria - Imprenditore CCN di Siena
Bimbi Sabrina - Imprenditore CCN S. Giovanni Valdarno (Ar)
Giuseppe Verdinelli - Imprenditore CCN Lucca
Nando Guadagni - Vice presidente CCN "Carrara in Vetrina"
Arpagaus Paolo - Vice presidente CCN di Massa
Alessia Bettini - Confesercenti Firenze
Giulio Sbranti - Responsabile Centro di Assistenza Tecnica Confesercenti Toscana

PARTNER STRANIERO COINVOLTO

Confederación Empresarial de Comercio de Andalucía (CECA)

Confederazione regionale dei commercianti andalusi nata nel 1979 con l'obiettivo di tutelare il commercio tradizionale, anche aprendo a nuove e innovative politiche di mercato, rappresenta circa 22.000 imprese e 50.000 commercianti. Sostiene e promuove i Centros Comerciales Abiertos (CCA), nati nell'ambito del progetto Fronteira Comercial Abierta

PROGRAMMA MISSIONE

23.09.09	-	Viaggio Firenze Siviglia.
24.09.09	-	Riunione presso la sede di Siviglia della Confederación Empresarial de Comercio de Andalucía - CECA e presentazione dei partecipanti italiani.
	-	Riunione con i rappresentanti della Direzione Generale del Commercio e del Comune di Siviglia
	-	Visita per le strade commerciali del CCAbierto de Sevilla (ALCENTRO).
	-	Incontro con rappresentanti dell'Asociación de Mujeres Empresarias de Sevilla.
25.09.09	-	Partenza da Siviglia per la città di Santa Fè – Granada
	-	Incontro con i rappresentanti della Municipalità e con i rappresentanti dell'associazione del commercio di Santa Fè
	-	Visita per le strade commerciali del Centro Commerciale Abierto de Santa Fé
	-	Incontro con i responsabili del progetto "Urban Granada" e con la Federazione del Commercio di Granada
	-	Visita presso la sede del Centro Comercial Abierto de Granada
	-	Arrivo a Siviglia
26.09.09	-	Viaggio di ritorno

ALCUNE IMMAGINI:

Sede di CECA - Confederación Empresarial de Comercio de Andalucía a Siviglia



Sede della Associazione
del Commercio di Siviglia



Sede Municipio Santa Fe



SIVIGLIA – SANTA FE - GRANADA

A Siviglia i 20 partecipanti italiani vengono accolti nella sede di Ceca - Confederación Empresarial de Comercio de Andalucía. Viene quindi effettuata una breve presentazione reciproca. Partecipa all'incontro anche il rappresentante del Governo regionale andaluso.

Viene illustrata la complessità della città di Siviglia che, tra le città oggetto di visita e confronto, è sicuramente il sistema più complesso dato il suo ruolo non solo di capoluogo di provincia ma anche e soprattutto di capoluogo di regione e capitale europea.

Quello che colpisce è l'ospitalità offerta dagli spagnoli, che non solo guidano il gruppo di visitatori italiani nelle strade del Centros Comerciales Abierto di uno dei principali quartieri di Siviglia (*Alcentro*), ma forniscono dati ed anche opportunità di contatto diretto con gli imprenditori del CCA che accolgono il gruppo nei loro negozi, mostrando carte e loghi distintivi della loro appartenenza al CCA.

Interessante si rivela anche l'incontro con il Gruppo di imprenditrici della comunità di Siviglia.

Durante il giorno successivo alla visita di Siviglia, il gruppo viene condotto nel piccolo centro di Santa Fe ed anche nella grande centro di Granada, dove la visita al centro commerciale Aperto viene intervallata da incontri con le varie Federazioni e delegazioni locali dell'Associazione del Comercio andalusa che dimostra di essere uno dei primi artefici e promotori dei CCAs spagnoli.

Appendice

Il TCM in Austria

A partire dai primi anni Settanta in Austria si è evidenziata la necessità di promuovere i centri città. Inizialmente sviluppato attraverso forme di pubblicità gestite da associazioni locali di commercianti, il concetto di promozione è poi evoluto in prime forme embrionali di Town Centre Management, poi, con la seconda metà degli anni Novanta, divenute vere e proprie strutture organizzate di promozione e gestione del centro città.

Oggi in Austria operano 76 organizzazioni di TCM, 507 associazioni di commercianti locali (diminuite del 20% dal 2000 ad oggi) per svolgere attività finalizzate a rafforzare l'attrattività del Centro Città, attivate nel 75% dei casi da associazioni di commercianti locali, molto spesso in collaborazione con le Camere di Commercio.

Le strutture di TCM, di cui il 44% strutturate come società a responsabilità limitata, hanno un organico medio di 2,5 persone e sono gestite da un manager, con un budget medio operativo annuale pari a 29.700 € (di cui il 66% derivante dalle quote associative dei commercianti che vi aderiscono).

Il loro budget è poi coadiuvato da parte delle risorse provenienti da due imposte istituite con la Legge sul Turismo: la tassa turismo, che prevede che tutte le attività economiche corrispondano una tassa in base al comune in cui sono localizzate in base alla loro tipologia e in misura percentuale sul loro turnover (fino a un massimo dello 0,50%, e comunque determinata dai singoli consigli comunali) e la tassa ospiti, dove sono i turisti stessi a pagare una tassa in funzione delle notti di permanenza e dell'età del turista (inclusa nel prezzo della camera, nuovamente determinata dal consiglio cittadino, generalmente non superiore a 1,00 € per notte di permanenza).

Queste stanno via via creando nuove e migliori partnership con le associazioni di commercianti secondo i modelli che ogni regione definisce secondo la legge del proprio stato, che vedono la partecipazione attiva di tali associazioni nella definizione dei piani di marketing territoriale, per contrastare la competizione dettata dalla crescita dei centri commerciali esterni al centro, moltiplicatisi grazie alla politica insediativa del commercio „liberale“ degli ultimi 30 anni, che ha portato lo spazio commerciale in Austria a raggiungere 15 milioni mq, pari a 1,8 mq pro-capite. Questo, complice un generalizzato declino della produttività nel settore commerciale negli ultimi 10 anni (tra 15 e 25 %), ha comportato una drastica diminuzione di attività del commercio tradizionale (piccola e media impresa), nonché fenomeni di desertificazione commerciale nei centri città (specialmente nelle città piccole e medie), nonostante gli sforzi del sistema camerale che primo, a partire dagli anni 90, ha promosso forme di Town Center Management e gli speciali programmi di supporto economico e tavoli di coordinamento per il TCM sono stati implementati in alcuni stati (es.: Styria).

A ulteriore sostegno delle strutture di TCM, nel 2000 è nata l'associazione Stadtmarketing Austria" (circa 70 membri), che sta oggi promuovendo processi di valutazione e revisione di molte „vecchie“ organizzazioni di TCM (istituite prima del 2000) e sostenendo un nuovo modello di TCM, di "3° generazione", orientato al profitto, che integri più funzioni e

ambiti, da turismo e commercio alla cura del contesto fisico, l'organizzazione di eventi, a programmazione e marketing e di "Urban Branding" e che sempre più diventino i referenti principali per la realizzazione di progetti innovativi di trasformazione su immobili e infrastrutture nel Centro Città.

Oggi le strutture di TCM operano nei diversi seguenti ambiti:

1) Gestione immobiliare/spazi commerciali vuoti:

Quasi l'80 % delle strutture di TCM austriache in anni recenti ha attivato programmi di gestione degli spazi commerciali vuoti che possono contemplare:

- L'acquisto di spazi commerciali vuoti non appetibili e conseguente ristrutturazione o rifunionalizzazione per nuovi usi/attività;
- La gestione delle proprietà e l'offerta di servizi per i proprietari immobiliari (es. consulenza di progettazione gratuita);
- Accordi tra imprenditori, proprietari immobiliari e amministrazione locale per il finanziamento di interventi di arredo urbano e strutturali.

2) Guida e partecipazione ai processi di pianificazione urbana:

Negli ultimi anni le strutture di TCM stanno diventando sempre maggiormente accettati „partner“ nei processi di pianificazione urbana. Oltre che per il loro ruolo di „moderatori neutrali“ nelle difficili e controverse vicende che caratterizzano i processi di pianificazione urbana, le strutture di TCM hanno anche quello di promotori per la realizzazione di innovativi progetti architettonici.

3) Attività di marketing e gestione delle strutture pubbliche:

Durante il processo di riforma amministrativa, sempre più comuni austriaci hanno scelto di esternalizzare la gestione di diverse strutture pubbliche (impianti sportivi, centri congressuali, edifici storici, musei, ecc). Diverse sono state, con questo processo, le strutture di TCM incaricate della loro gestione, con annesse attività di promozione e marketing.

4) Progetti turistici ed enogastronomici:

Circa il 45 % delle strutture di TCM austriache svolge attività di marketing territoriale. Ciò permette di:

- Raccordare le strategie di marketing dei diversi ambiti
- Coordinare lo sviluppo di strutture per il turismo in centro città
- Limitare i contrasti in merito alla destinazione delle risorse umane ed economiche tra imprenditori del turismo e del commercio

5) Programmi di formazione professionale:

- Sondaggi ai consumatori (che, ad esempio, rivelano come una delle principali ragioni per cui si continua a comprare in centro è per la qualità del servizio e la professionalità del personale);
- Specialmente nei centri minori, programmi di formazione per gli operatori

6) Consulenza tecnica e raccolta dati:

Per il mantenimento di una struttura di una diversa varietà di piccole e medie strutture di vendita, alcune strutture di TCM austriache hanno avviato programmi di consulenza e supporto, anche fornendo banche dati per l'elaborazione di programmi di sviluppo e competitività.

- Consulenza permanente ai commercianti attraverso uno staff professionale e preparato;
- Ricerca consumatori permanente con conteggio pedoni h24;
- Servizi e marketing per imprenditori del centro
- Sistemi GIS consultabili via web con GIS con dati dei centri città per la locazione di spazi commerciali vuoti, ecc.

7) Marketing specifico per target & programmi di promozione congiunti

Dato che il budget per i singoli progetti è generalmente molto limitato, le strutture di TCM si orientano sempre di più verso l'implementazione di attività di marketing mirato e rivolto a specifici target di consumatori.

- "Studay" (www.studay.it): scontistica per studenti in città universitarie in determinati periodi dell'anno;
- Sconti speciali ed eventi quali "Lady Days";
- Newsletter e magazine con programmi e attività specialmente dedicati a target di consumatori;
- Nelle città più grandi: infomap con buoni sconto per ogni "nuovo cittadino";
- Campagne pubblicitarie congiunte per i diversi negozi del centro (es. utilizzo di cartelloni pubblicitari a rotazione a prezzi scontati).

8) Mercatini di Natale:

Gestiti dalle strutture di TCM su richiesta delle amministrazioni locali e delle agenzie per il turismo.

Buona Pratica: il Caso di Salzburg

Eliminare i free-rider attraverso una gestione efficace del centro città

Storicamente il cuore dell'Europa, Salzburg è il capoluogo dell'omonima provincia e suo centro culturale ed economico più importante. A causa della sua posizione, strategicamente posta come crocevia tra Germania, Italia, Francia e Ungheria, e della sua recente crescita di importanza come destinazione turistica, Salzburg ha visto una crescita smisurata delle localizzazioni commerciali extraurbane, anche in ragione delle leggi austriache sulla localizzazione del commercio, che hanno portato a una densità di spazio commerciale pro-capite che di gran lunga supera quella di Vienna e del resto della nazione. Tuttavia, la necessità di rivitalizzare culturalmente e socio-economicamente la città si sentiva già negli anni 70, quando i commercianti e gli operatori turistici locali fondarono la Salzburg City Co-op per promuovere un'immagine unitaria e avere maggiore potere negoziale nei confronti dell'amministrazione cittadina. Con la diffusione dei concetti di Town Centre Management, questa prima forma aggregativa divenne nel 1999 la Altstadt Salzburg Marketing GmbH, una società a responsabilità limitata frutto del partenariato dell'iniziale aggregazione con ulteriori associazioni di commercianti e della locale associazione del turismo con la seguente partecipazione: Salzburg City Co-op (33.6%), altre associazioni di commercianti (17.34%) e la Salzburg Tourism Association (49%, in rappresentanza di 1.800 operatori del centro e principale finanziatore della società).

La partnership ha tre diverse fonti di finanziamento:

- Tassa sul turismo, che tutte le attività economiche entro il perimetro del centro storico devono obbligatoriamente corrispondere: raccolta dall'amministrazione locale e poi trasferita alla Salzburg Tourism Association, che a sua volta la trasferisce alla società; rappresenta il 43% di finanziamento del budget annuale;
- Contributo del comune, in misura uguale all'imposta sul turismo
- Tassa di permanenza dei turisti, che rappresenta il 14% delle risorse trasferite dalla Salzburg Tourism Association.

Nel 2003 la partnership ha fondato l'associazione Tourismusverband Salzburger Altstadt con l'amministrazione comunale, per meglio coniugare il settore commercio e turismo, in quanto il commercio in centro città poggia sugli introiti provenienti dai turisti, con circa 1,8 milioni che vi pernottano e 7 milioni che la visitano ogni anno. Diversamente da altre strutture di TCM in Austria, la partnership Tourismusverband Salzburger Altstadt (TSA) utilizza una struttura di gestione privata, ovvero la Altstadt Salzburg Marketing GmbH fondata nel 1999 per le azioni volte a raggiungere i seguenti obiettivi stabiliti dal consiglio comunale:

- stimolare le attività economiche e culturali nel centro storico di Salzburg
- migliorare l'immagine del quartiere e la sua attrattività complessiva
- cercare di aumentare il numero di residenti e migliorare la qualità della vita di quelli già presenti
- fornire servizi di marketing qualificati, comprese campagne pubblicitarie e pubbliche relazioni

- sostenere gli operatori economici del centro, compresi gli enti finanziatori
- influenzare le politiche locali per far sì che si insedino nuovi operatori
- organizzare e gestire eventi

A partire dalla sua creazione, la TSA ha dato risultati positivi e in linea con gli obiettivi strategici prestabiliti. Tutti gli operatori economici del centro ne sono diventati membri. Questo è stato ottenuto attraverso un referendum tenuto localmente tra gli operatori dell'area. Il programma di TCM è stato votato a maggioranza, così come le quote di adesione.

Attraverso questa nuova struttura, a prevalenza pubblica, il budget è più grande e flessibile, per cui è possibile portare avanti più progetti e iniziative. Tra questi:

- Progetto ASIS: sito web con GIS con importanti dati su Salzburg: spazi commerciali vuoti,
- Rivista cittadina „Vision“, rivista bimensile di alta qualità
- Evento cadenzato: „Student Days“ - Sconti speciali ed eventi ogni mercoledì nel quartiere storico
- Programma „eat & meet“: Iniziativa gastronomica di riattivazione della vecchia cultura „cena & salotto“

La TSA ha anche ottenuto più visibilità attraverso un combinato di campagne specifiche e di progetti strutturali (es. illuminazione in uno dei quartieri del centro storico, l'organizzazione di eventi specifici e la campagna di marketing e branding).

Gli obiettivi e la strategia sono stabiliti da un Comitato Esecutivo che poi incarica il direttore e la sua squadra (5 persone, di cui uno stagista e 4 impiegati a tempo pieno) della TCM per la loro realizzazione. Il Consiglio Comunale ha dei rappresentanti nel comitato, ma non ha diritto di voto sulla gestione economica dell'associazione (es. quote di adesione, richieste di prestiti, ecc.).



150.000 abitanti

2,1 Mio pernottamenti annui

300.000 mq spazio commerciale

1,2 Miliardi € di volume vendite commercio

108 Mio € di investimenti pubblici nel quartiere storico tra il 2008 e il 2010

