

**IRPET** Istituto Regionale  
Programmazione  
Economica  
della Toscana

## **Centri commerciali naturalisti e centri urbani**

#### RICONOSCIMENTI

Il lavoro è stato svolto da Sergio Signanini nell'ambito dell'Area di ricerca Economia Pubblica e territorio dell'IRPET coordinata da Patrizia Lattarulo.

## Indice

Premessa	5
1. Obiettivo dello studio	5
2. Il Centro città urbano come "sistema commerciale integrato"	6
3. La situazione in Toscana e in Italia	8
4. Le esperienze estere internazionali	9
5. Considerazioni conclusive	13
ALLEGATI	15



## Premessa

Il commercio, in Europa e non solo, è un fondamentale settore di attività economica, svolge una funzione sociale insostituibile di contatto fra cittadini e mercato e offre l'immagine di stili di vita e di qualità urbana.

In questo periodo di crisi economica e di calo dei consumi la rete commerciale sta subendo una forte trasformazione con numerose chiusure e cambi di attività: ciò impone una riflessione sulle prospettive delle aggregazioni commerciali che sono il perno della rete distributiva e della vivibilità e socialità delle città italiane, in particolare dei centri storici e delle aree urbane centrali.

Negli ultimi decenni si sono modificate le caratteristiche economiche dei centri urbani. In particolare, la chiusura di numerose attività economiche ha cambiato le tradizionali funzioni dei centri, determinando, fra le diverse conseguenze, la nascita di nuove formule distributive e commerciali e di nuove relazioni competitive sia all'interno del centro stesso, sia con altre aree commerciali. Questi cambiamenti hanno prodotto il declino di alcuni centri urbani e la crescita di altri, e, all'interno delle città, hanno favorito alcune aree, mentre altre sono state danneggiate: si tratta di forme di competizione non nuove, ma che oggi con la crisi e con la rapida crescita del commercio elettronico possono accentuare le condizioni di difficoltà.

Con questi scenari molte città e singole aree commerciali attivano programmi per promuoversi, per sostenere lo sviluppo economico, commerciale e turistico, e per la riqualificazione e valorizzazione urbana. In particolare, si ricercano politiche mirate a migliorare le aree commerciali urbane, ad attrarre attività, abitanti e turisti al fine di sostenere ed estendere il vantaggio competitivo riconoscendo il ruolo fondamentale delle attività commerciali nel contribuire allo sviluppo, alla promozione e alla capacità di attrazione delle città.

Sia a livello regionale toscano, che a livello nazionale sono stati condotti vari studi sulle situazioni esistenti in Italia e all'estero, facendo anche i necessari confronti e visite per conoscere gli esempi realizzati; non sempre si è riusciti a tradurre queste conoscenze in iniziative. Da qui l'esigenza di una riflessione sui limiti esistenti per un'applicazione in Italia delle esperienze estere.

### 1. Obiettivo dello studio

La situazione della rete commerciale presenta in Italia diversità considerevoli rispetto agli altri paesi europei e agli Stati Uniti e queste differenze condizionano la nascita e l'evoluzione dei Centri Commerciali Naturali (CCN).

Sono ormai alcuni decenni che Associazioni e Pubblica Amministrazione stanno attuando politiche di sostegno e per lo sviluppo delle aggregazioni commerciali urbane, chiamate col tempo con termini diversi: Consorzi di via, Associazioni di strada, Centri commerciali a cielo aperto, Sistemi commerciali, Centri commerciali naturali, Distretti del commercio, ecc..

I risultati non sono ovunque costanti e incoraggianti, soprattutto in considerazione che il settore del commercio, inteso in senso esteso (comprese le attività di somministrazione, l'artigianato di vendita e di servizi, le agenzie, ecc.), è in continua evoluzione e mostra una forte concorrenzialità fra le diverse forme.

Va inoltre considerato che, in Italia e in Toscana, si sta attraversando da alcuni anni un costante calo dei redditi con effetti negativi sui consumi e quindi sui fatturati delle imprese commerciali. Il manifestarsi poi di nuove forme commerciali e la crescita costante degli acquisti

via internet comporta una riduzione della quota di spesa destinata agli acquisti nei negozi tradizionali di vicinato delle aree urbane consolidate: centri storici e aggregazioni commerciali di strada.

Vi è quindi la ricerca di nuovi modelli di organizzazione della rete di vendita che tenga conto delle polarità commerciali: la perdita di quote di mercato delle aree centrali cittadine è un fenomeno diffuso, le cui cause vanno ricercate nell'evoluzione sociale, economica e culturale.

Obiettivo dello studio è stato quello di affrontare le tematiche ritenute oggi più importanti per la vitalità e il successo delle aree commerciali centrali e perciò si sono prese in esame le forme di organizzazione di sistemi commerciali integrati, intesi come aggregazione di piccole e medie imprese indipendenti di attività commerciali, paracommerciali e di servizi, inserite in un ambiente urbano percepito come unitario, sia dagli operatori, che dagli utenti, e caratterizzate dalla vicinanza fisica e dalla dotazione comune di servizi ed infrastrutture (centri commerciali naturali e altre forme di integrazione).

Nei sistemi commerciali, anche in quelli non organizzati, agiscono meccanismi di integrazione tra economia, tradizione, cultura, rapporti personali, che possono rendere più produttivo e reattivo l'ambiente economico e le imprese. Le strategie per lo sviluppo delle aree commerciali devono perciò essere indirizzate a sostenere le condizioni produttive del sistema, tra cui l'accessibilità, la qualità dell'ambiente, i rapporti interpersonali, i trasferimenti di conoscenze e l'innovazione.

La ricerca ha un obiettivo conoscitivo e intende anche offrire indicazioni per creare forme di integrazione efficace tra funzioni commerciali e ruolo turistico e sociale della rete commerciale imperniata sugli esercizi di vicinato, i pubblici esercizi e le imprese artigianali e di servizio.

Con lo studio si presentano casi di azioni che hanno avuto successo per lo sviluppo di sistemi di imprese localizzati in aree urbane con caratteri e tradizione commerciale consolidate.

## 2. Il Centro urbano come "sistema commerciale integrato"

I centri delle città sono costituiti da sistemi commerciali che sono le strutture portanti delle aree urbane, sia in termini economici (come reddito e occupazione), che per la socialità (come luoghi simbolici e punti reali di incontro), che per la presenza di luoghi di cultura e la qualità estetica e quindi l'attrattività turistica.

Per *sistema commerciale integrato (SCI)* si intende un'aggregazione di piccole e medie imprese indipendenti di attività commerciali, paracommerciali e di servizi, inserite in un ambiente urbano percepito come unitario, sia dagli operatori, che dagli utenti, e caratterizzate dalla vicinanza fisica e dalla dotazione comune di servizi ed infrastrutture.

*I sistemi commerciali integrati si possono assimilare ai distretti produttivi.* Uno dei concetti base della teoria dei distretti è che i sistemi di imprese nei distretti sono organismi sociali, dotati di una vita e di un'autorganizzazione autonoma, con una precisa connotazione territoriale. Un sistema commerciale, quale forma di distretto in miniatura, si realizza quando un numero consistente di imprese distributive e di servizi si dispone in un'area, utilizzando la vicinanza, la fruizione di servizi e infrastrutture comuni e la comunanza di utenza come mezzo di relazione e di scambio.

Il carattere innovativo, sotto l'aspetto metodologico e conseguentemente operativo, del concetto di distretto commerciale sta nel considerare congiuntamente le aziende commerciali, le altre imprese paracommerciali (pubblici esercizi, artigianato, servizi, ecc.), e anche le funzioni

culturali, politiche e sociali, collegate all'area urbana e socio-economica in cui operano, considerando le economie esterne (es. parcheggi, servizi di trasporto, immagine, promozione, ecc.) di cui godono o di cui potrebbero fruire.

In questa visione ogni attività e funzione che opera in un sistema commerciale integrato è insieme un'impresa autonoma e un ingranaggio del sistema: meglio funziona il sistema maggiori sono i vantaggi per tutte le imprese e le attività che ne fanno parte.

Il ruolo attrattivo ed economico di un sistema commerciale è dato allora non tanto dalla singola attività quanto dalla capacità di organizzarsi e svilupparsi come insieme, con una gestione unitaria, responsabile e professionale, che deve considerare:

- la dimensione, le specializzazioni e le insegne presenti ossia dal numero e dalla superficie dei punti vendita presenti nell'area;
- l'accessibilità con i vari mezzi e la segnaletica per i percorsi di avvicinamento, e la dotazione di aree di parcheggio;
- la qualità e funzionalità dell'ambiente e dell'arredo urbano;
- l'informazione e le politiche commerciali e promozionali realizzate;
- l'integrazione con altre funzioni economiche, sociali, culturali e di intrattenimento.

Nelle ricerche, condotte nel corso di alcuni anni, in tre regioni diverse (Emilia Romagna, Toscana e Friuli Venezia Giulia) su aree commerciali urbane di città di diverse dimensioni si è verificato una presenza differenziata di attività, secondo quanto ripreso nella tabella seguente.

ARTICOLAZIONE DI UN CAMPIONE DI 47 AREE COMMERCIALI URBANE PER TIPO DI ATTIVITÀ PRESENTI

Tipo di attività	TOTALE	
	Totale	%
<i>Alimentari</i>	466	8,0
<i>Beni per la persona</i>	2.577	44,3
<i>Beni per la casa</i>	471	8,1
<i>Altri beni</i>	593	10,2
Totale dettaglio	4.123	70,9
Pubblici esercizi	745	12,8
Agenzie e servizi vari	445	7,7
Artigiani	502	8,6
TOTALE COMPLESSIVO	5.815	100,0
Dimensione media delle aree indagate		124 esercizi

Il dato che emerge dall'insieme delle aree indagate è la presenza prevalente di due tipologie di attività, i negozi di vestiario e i pubblici esercizi: situazione significativa perché sono due attività con una forte componente ludica, ricreativa e sociale, legata più all'intrattenimento che ad una funzione economica e di soddisfazione di bisogni primari.

Le forme di organizzazione delle aggregazioni commerciali, ove esistenti, perché spesso sono solo un insieme di attività spontaneamente localizzate in nodi di traffico possono essere collocate su un continuum che va da una gestione esclusivamente del soggetto pubblico (Amministrazione comunale) a gestioni di soggetti privati con una forma associativa (Consorzio, Associazione, ecc.).

Gli interventi esclusivamente o prevalentemente pubblici sono quelli che vanno a incidere sugli spazi e gli edifici pubblici, sulla mobilità, ecc., quelli prevalentemente privati si occupano in genere di forme di promozione commerciale. Normalmente i progetti e le azioni vedono coinvolti congiuntamente soggetti pubblici e operatori privati, ma raramente con una visione di lungo periodo.

### 3. La situazione in Toscana e in Italia

La situazione toscana dei CCN presenta un'elevata diffusione di iniziative, ma una ridotta incisività delle politiche attuate, limitate ad alcune tipologie di azioni e a un orizzonte temporale ridotto. Anche le Amministrazioni pubbliche solo raramente hanno sviluppato una visione strategica che consideri le aggregazioni commerciali urbane come elemento fondamentale della qualità e vivibilità delle città e non solamente come espressione di problemi tra loro non connessi riguardanti orari, traffico, arredo urbano, occupazione, ecc..

In genere in Italia vi sono sistemi commerciali poco organici e strutturati, nel senso che da un lato le esperienze mancano quasi sempre di uno strumento di regia organizzativa e con responsabilità operative, e, dall'altro, che le diverse esperienze sono limitate ad alcune città, spesso a macchia di leopardo e con forte discontinuità temporale.

Le analisi e i documenti esistenti, sia a livello locale, che regionale, segnalano come i problemi principali per la tenuta, la valorizzazione e la crescita del tessuto distributivo degli esercizi di vicinato siano rappresentati dall'accessibilità alle aree urbane centrali, e quindi ai punti vendita dei centri storici, intesa sia come informazione, segnalazione, percorsi di accesso, che come aree di sosta, servizi per la mobilità alternativa (bici, mezzi pubblici), e dalla qualità e funzionalità dell'arredo di contorno alle aree commerciali.

I CCN possono contare su una ridotta quota di risorse finanziarie fisse e prevedibili ( in genere non si copre più del 30% del budget annuale di spese previste) date da contributi di:

- Soci,
- Comune, CCIAA,
- Banche e sponsor,

mentre gran parte delle risorse economiche per azioni e interventi deriva dalla partecipazione a bandi pubblici di Amministrazioni pubbliche o di istituzioni finanziarie (in genere Fondazioni bancarie) il cui importo e la cui assegnazione è incerta e varia anno per anno.

In questo quadro la situazione di crisi economica delle famiglie, delle imprese commerciali, di istituzioni bancarie e dell'Amministrazione pubblica ha prodotto e sta producendo un notevole arretramento nelle politiche di valorizzazione e qualificazione delle aree commerciali urbane.

E a questa situazione non ha certo giovato la filosofia e la logica di liberalizzazione e *deregulation* che hanno sollevato i Comuni dell'esigenza di predisporre politiche organiche di largo respiro per il sostegno e lo sviluppo del commercio.

In Italia le modalità di intervento delle Amministrazioni pubbliche nelle zone commerciali urbane sono riconducibili a quattro ambiti:

1. la regolamentazione amministrativa, attraverso il rilascio di autorizzazioni e permessi;
2. la pianificazione di tipo urbanistico e trasportistico, con norme relative alle localizzazioni, alle destinazioni d'uso, alla dotazione di standard, agli interventi di ristrutturazione, all'accessibilità, all'organizzazione del traffico e della sosta;
3. l'adozione di forme di incentivazione e sostegno, sia con aiuti di tipo finanziario, che con interventi infrastrutturali, promozionali, e turistico - culturali;
4. gli interventi edilizi e immobiliari, relativi alla rigenerazione urbana, con una trasformazione finalizzata alla qualificazione commerciale e alla valorizzazione di una zona centrale (es. Le Murate).

Questi quattro ambiti di intervento sono però raramente considerati e gestiti in modo unitario, soprattutto da quando le Amministrazioni comunali non sono più tenute a dotarsi di un piano del settore del commercio.



I problemi principali che si sono mostrati nell'analisi della situazione toscana e italiana dei CCN riguarda:

1. l'assenza di progetti strategici basati su studi e valutazioni interdisciplinari e integrati sui diversi aspetti delle aggregazioni commerciali urbane;
2. la scarsa integrazione operativa fra i soggetti interessati alla qualità funzionale ed estetica delle aree commerciali e ai risultati economici delle imprese presenti;
3. la mancanza di professionalità manageriali specifiche nell'organizzazione e gestione dei CCN.

Si è verificato che nella maggioranza dei casi, anche nelle pratiche migliori, vi è stata una gestione dicotomica con il CCN che si occupa di iniziative ed eventi promozionali e di attrazione e il Comune che si occupa di arredo, mobilità e iniziative culturali oltre che naturalmente di interventi urbanistici, edilizi e infrastrutturali.

Nelle esperienze toscane mancano alcuni elementi che sono comuni ed essenziali nelle esperienze estere e cioè:

1. il coinvolgimento della proprietà immobiliare,
2. la presenza di organizzatori professionali per la gestione degli interventi,
3. la presenza di medie e grandi strutture di vendita,
4. la continuità delle fonti di finanziamento.

Questi problemi sono causa e conseguenza di una disponibilità di risorse economiche e umane soggetta a variazioni annuali e quindi all'impossibilità di programmare una strategia pluriennale: le risorse economiche derivano, infatti, in parte considerevole dalle Amministrazioni pubbliche e sono ogni anno incerte e spesso soggette a bandi pubblici.

#### 4. Le esperienze internazionali

Da diversi anni, in molte città europee la questione della qualificazione, promozione e gestione dei centri urbani con particolare riferimento alle esigenze delle attività commerciali è stata affrontata a partire dalla costituzione di forme di coordinamento e di partenariato tra soggetti pubblici e privati, che stabilmente e professionalmente si occupano di elaborare e realizzare politiche a favore del commercio urbano, considerato come elemento di qualità e vitalità del centro città.

In queste città, assieme alla domanda "cosa fare?", si è valutato necessario costituire una *partnership* tra i vari attori (Comune, associazioni di categoria, singoli operatori, ecc.) in grado di affrontare i problemi e di proporre le soluzioni, di pianificare le azioni e di realizzarle secondo un programma concordato, condiviso e definito.

Negli altri paesi d'Europa gli interventi di riqualificazione commerciale trovano un quadro di riferimento in una pianificazione integrata (che riguarda cioè le funzioni e i servizi principali a livello di un ambito territoriale ben delimitato), che si articola in ambiti spaziali per adeguare alle nuove esigenze un tessuto urbano "storico" e quindi in una rincorsa di standard evoluti di efficienza.

Questa è una delle funzioni e dei compiti fondamentali degli enti pubblici locali, ed è per questo che nei paesi europei il ruolo pubblico è rilevante in quasi tutti gli interventi di riqualificazione e valorizzazione commerciale.

Negli Stati Uniti nelle due forme prevalenti di organizzazione delle aree commerciali urbane vi è una maggiore iniziativa privata: i *Business Impowerment District* (BID) vedono un ruolo rilevante dei soggetti privati nel finanziare il progetto, con l'amministrazione pubblica che può

intervenire con strumenti legati alla tassazione, come ad esempio una tassa di scopo sugli immobili che sono oggetto di valorizzazione.

L'altra esperienza americana fa riferimento al *Main Street Program* (MSP) promosso dal *National Trust for Historic Preservation* il cui obiettivo è la tutela del patrimonio storico-architettonico delle città facendo leva in modo particolare sull'asse commerciale principale (*main street*) attorno al quale ruotano le principali attività e funzioni.

Il MSP è principalmente finanziato dai soggetti coinvolti e può usufruire di risorse pubbliche, locali e nazionali. L'Amministrazione pubblica ha un ruolo rilevante che si manifesta ad ogni livello, dalla progettazione, al peso all'interno del Comitato direttivo, dalla scelta del manager che gestisce il programma al coordinamento e coinvolgimento dei cittadini, degli organismi sociali oltre che dei soggetti privati direttamente interessati all'area di riferimento. Viste le caratteristiche del MSP per ogni iniziativa intrapresa è previsto un controllo di qualità estetica degli interventi e il monitoraggio di indicatori che possano fornire una misura dei risultati raggiunti, sia in termini economici sia sociali.

In Europa si sono diffuse le esperienze di *Town Centre Management* (TCM) il cui obiettivo è di integrare e qualificare i servizi offerti nelle aree centrali delle città e di aumentare la vitalità commerciale, coinvolgendo nella misura maggiore possibile le diverse espressioni della comunità locale.

I soggetti interessati generalmente sono diversi:

- il pubblico, con l'amministrazione comunale che svolge un importante ruolo di guida e coordinamento e anche altri enti pubblici, agenzie municipalizzate e governative, università, ecc.;
- i privati, tra cui i proprietari immobiliari, i commercianti (tra i quali va sottolineata la presenza delle grandi strutture di vendita ubicate nel centro che sentono l'importanza dell'attrattività di un'area commerciale), le associazioni economiche e sociali, i comitati di residenti, ecc..

Da un punto di vista organizzativo generalmente lo strumento attuativo degli interventi è rappresentato dalla costituzione di una *partnership* pubblico-privato (con larga prevalenza pubblica nei piccoli comuni dove l'apporto operativo ed economico degli operatori privati è minore) che può essere distinta in due categorie, che possono anche essere altrettante fasi del processo:

1. una prima basata su un accordo "informale" tra i soggetti pubblici e privati coinvolti, guidato da un gruppo di riferimento composto da rappresentanti dei vari soggetti (in particolare l'amministrazione della città, i commercianti e i proprietari immobiliari). Questa formula più leggera, democratica e partecipativa (non formalmente vincolante) ha evidenti svantaggi dal punto di vista operativo, economico e di responsabilità;
2. una seconda basata sulla costituzione di una società con una propria autonomia giuridica e anche economica, e con una definizione di strumenti e obiettivi. Questa soluzione prevede la costituzione di un Consiglio di amministrazione e la nomina di un responsabile professionale (Manager) che deve attuare i programmi decisi dal Consiglio.

I programmi (di *Town Centre Management* TCM) si sviluppano integrando la pianificazione urbanistica, della mobilità e gli interventi di qualificazione nella strategia complessiva di valorizzazione della città. Le fonti di finanziamento dei programmi sono in parte pubbliche, specie nella fase di impostazione e di avviamento e in parte private (da parte essenzialmente dei soggetti inseriti nell'area interessata) che si possono articolare in un contributo annuo, per l'ordinaria amministrazione, e in un contributo ai costi del progetto in fase di attuazione. Per la realizzazione e per il funzionamento di questi programmi viene costituita una società ad hoc, con un soggetto responsabile, che si occupa della gestione dell'area e di tutti gli adempimenti,

anche di tipo banale, quali la pulizia, le riparazioni, i rapporti con la pubblica amministrazione, ecc..

Una grande attenzione in questi interventi viene data ai temi dell'accessibilità, dell'arredo e della promozione, gestite in modo organico e in collaborazione con le politiche pubbliche, comunali e regionali, sia economiche, che trasportistiche, che urbanistiche.

In Francia si sono diffuse le ZAC (*Zone d'Aménagement Concerté*), organi che promuovono un intervento di riqualificazione urbana e commerciale sulla base di un accordo tra amministrazioni pubbliche e privati, e in particolare commercianti e proprietari di immobili. In tale contesto il *Développeur Commercial* (promotore di sviluppo commerciale) ha un ruolo fondamentale per il raggiungimento di risultati sia in termini di progetti, che di intese e concertazioni: si tratta di un professionista incaricato dall'Amministrazione comunale, e ha il compito di impostare il progetto di intervento, individuare i soggetti interessati e codificare le intese, senza gestire successivamente l'operazione. Per l'attuazione e la gestione dell'intervento di riqualificazione, oltre ad organismi informali che preparano l'intesa di intervento, si sono affermate le SEM (società di economia mista), società che vedono la partecipazione di soggetti pubblici e privati interessati all'area di intervento, comunque vincolate alle disposizioni degli strumenti pianificatori pubblici.

Le fonti di finanziamento di questi interventi sono una tassa di scopo<sup>1</sup> e i fondi di investimento pubblico<sup>2</sup> FISAC, finalizzato alla sovvenzione a interventi nei centri cittadini e EPARECA che si impegna, con investimenti propri diretti, nelle problematiche relative al mantenimento del commercio come servizio nei quartieri più problematici e nel quadro di ristrutturazione delle aree commerciali urbane.

Nel caso francese l'amministrazione pubblica assume un ruolo di effettiva regia nei processi di trasformazione urbana e di rivitalizzazione commerciale, grazie a norme più integrate e mirate, e a strumenti di promozione, progettazione e gestione più strutturati; il ruolo delle imprese commerciali diviene strategico dove riesce ad essere espressione dell'insieme degli operatori economici e dei residenti organizzata in comitati.

La rete commerciale francese presenta situazioni estreme con vaste zone commerciali periferiche, dove sono insediate le grandi strutture di vendita, e le aree urbane centrali con una presenza di commercio e di pubblici esercizi di ridotte dimensioni, ma in genere di qualità. Le altre zone urbane sono spesso prive di attività commerciali, "desertificate", per usare un termine coniato appunto per descrivere queste condizioni.

I casi stranieri offrono esempi di aree centrali commerciali organizzate con elevata qualità dell'arredo urbano, dotazione di parcheggi ampi e funzionali, ambiente qualificato, che tuttavia mostrano a volte un'eccessiva commercializzazione, omogeneizzazione e banalizzazione, perciò diverse dalle situazioni di spontaneità e quindi di libertà presenti nei centri storici e nelle aree centrali delle nostre città.

Gli elementi comuni alle politiche di valorizzazione commerciale delle aree urbane considerate sono caratterizzate da questi aspetti:

- presenza di responsabili organizzativi, promotori, animatori, *town manager*, professionali;
- strategia integrata globale con particolare attenzione agli aspetti dell'accessibilità, della localizzazione e della qualità urbana.
- coinvolgimento dei proprietari immobiliari e di altri soggetti economici;
- ruolo essenziale delle grandi strutture di vendita e delle istituzioni finanziarie.

<sup>1</sup> la *Taxe Professionnelle* (una tassa pagata da imprese e professionisti che può essere destinata a questi scopi, specie se le imprese sono della grande distribuzione).

<sup>2</sup> FISAC (*Fond d'Intervention pour la Sauvegarde de l'Artisanat e du Commerce*) e EPARECA (*Etablissement Public d'Aménagement et de Restructuration des Espaces Commerciaux et Artisanaux*).

La caratteristica fondamentale delle esperienze straniere di successo di sviluppo di un sistema commerciale integrato è la presenza di un soggetto gestore, che dispone di:

1. potere,
2. risorse,
3. professionalità,
4. conoscenze,
5. una visione strategica condivisa e di medio e lungo termine.

Il potere del soggetto che gestisce il CCN gli consente scelte operative senza costanti esigenze di discutere, contrattare e mediare con operatori, Amministrazioni pubbliche, e altri interlocutori.

Le risorse sono tali che dispone di budget annuali e pluriennali stabili e consistenti di finanziamenti basati su contributi dei soci, sponsor, sostegno delle Amministrazioni pubbliche, ecc..

La professionalità deriva dalla presenza di un direttore (o figura simile) esperto e a tempo pieno, che si avvale di consulenze settoriali specifiche per attività mirate (informatica, pubblicità, ecc.)

Una visione strategica condivisa tra operatori, Amministrazioni pubbliche, residenti, proprietari, finanziatori, agenzie, che consente di operare con azioni mirate. Questa visione deriva da analisi e studi costanti che forniscono gli elementi di conoscenza essenziali per definire la strategia e adeguarla di continuo rispetto all'evoluzione del contesto.

L'aspetto economico-finanziario ha naturalmente una rilevanza essenziale: infatti, si può avere una visione strategica di medio periodo (3-5 anni), perché si può contare su un bilancio pluriennale per gran parte prefissato e prevedibile, che deriva da contributi stabili di:

1. Imprese associate – commercianti e operatori singoli, grande distribuzione, agenzie e attività di servizi,
2. Amministrazioni pubbliche e Camere di commercio,
3. Proprietari immobiliari,
4. Istituzioni finanziarie,
5. Partner progettuali operativi (agenzie pubblicitarie, di consulenza, di gestione dei servizi, ecc.).

Confrontando e analizzando le diverse esperienze sia nazionali, peraltro discontinue e con risultati non omogenei, che estere emergono con chiarezza alcuni fattori determinanti il successo e l'efficacia dei progetti di qualificazione urbana e commerciale:

- ci deve essere un'iniziativa condivisa e congiunta tra enti pubblici e soggetti privati con interessi diretti sia nel settore commerciale, che negli aspetti immobiliari;
- ci deve essere una visione strategica ed integrata, che comprenda i temi dell'accessibilità, della sosta, dell'immagine e della promozione;
- deve essere presente un elemento di attrazione per il pubblico dei clienti, rappresentato spesso da una struttura di attrazione turistica, culturale, sociale o della grande distribuzione organizzata, capace di catalizzare anche gli interessi degli operatori commerciali e in grado di investire entità significative di risorse (sia in personale, che in ricerche, in immagine e in infrastrutture e arredo urbano);
- deve esserci un soggetto unitario, organizzato e responsabile, che sia il referente di tutti i partecipanti all'iniziativa e anche per l'utenza.

In Italia la coincidenza di questi fattori si verifica raramente ed è questo un motivo per cui le aree centrali non hanno quell'organizzazione e quell'efficienza commerciale che possiamo notare nei centri commerciali pianificati e nelle esperienze di altri paesi.

Sotto questo aspetto bisogna considerare che nelle azioni di promozione e qualificazione delle aree urbane centrali ci sono delle cose che deve fare l'ente pubblico, ci sono cose che devono fare le imprese (per le quali il Comune può agevolare le procedure e ricercare eventuali fonti di finanziamento), ci sono cose che devono fare i proprietari immobiliari e infine ci sono cose che devono essere fatte insieme in una logica di collaborazione e di fiducia reciproca.

Il problema principale di queste iniziative è, infatti, quello di realizzare interventi sia di carattere infrastrutturale, soprattutto relativi all'accessibilità e alla sosta, che promozionale, che di arredo e di qualificazione urbana, integrati ed efficaci per rendere le aree commerciali attrattive per i visitatori e concorrenziali rispetto ai centri commerciali extraurbani, più accessibili e meglio organizzati sotto l'aspetto manageriale.

## 5. Considerazioni conclusive

La situazione dei CCN si presenta in Toscana, in confronto a quanto avviene nei paesi europei vicini, ancora molto variegata e spesso arretrata.

E' necessario perciò pensare ad un'evoluzione di queste forme associative di operatori commerciali verso forme organizzative più forti, strutturate e responsabili che estendano la loro azione in una visione più comprensiva dei vari problemi della città.

Si tratta di passare da una visione settoriale, che riguarda gli operatori commerciali, ad una visione d'insieme della città (o di parte di essa) che si faccia carico della qualificazione e promozione di un'area urbana di cui le attività commerciali costituiscono l'ossatura economica e sociale.

Questo è quanto è avvenuto in altri paesi europei con la creazione di *partnership* formali (società giuridiche) tra una pluralità di soggetti pubblici, privati e associativi, la definizione di una visione e di una strategia per il centro città e l'assunzione di un direttore responsabile della gestione della società e dell'attuazione delle scelte decise (cfr esempio di Lione).

I punti di riferimento per il passaggio da CCN a sistemi commerciali integrati, formali e funzionanti possono essere sintetizzati in quattro momenti:

1. individuazione e delimitazione dell'area di intervento,
2. creazione di una *partnership* formale con la costituzione di una società giuridica,
3. definizione della visione e delle strategie, sia per l'area di intervento che per la società,
4. assunzione di un responsabile professionista impegnato a tempo pieno.



## ALLEGATI

### Allegati A

#### AZIONI E PROGETTI PER I CENTRI URBANI

Scheda A.1 - Visione nella gestione di centro città	17
Scheda A.2 - Partenariato nella gestione di centro città	20
Scheda A.3 - Strategie per lo sviluppo del centro città	22
Scheda A.4 - Linee di azione possibile	24

### Allegati B

#### ESEMPI DI INTERVENTI PER I CENTRI URBANI

Scheda B.1 - Lione 7 - Rive gauche	31
Scheda B.2 - Distretti commerciali: il caso della Lombardia e di Milano	33
Scheda B.3 - Manager di centro città: esempi francesi	38
Scheda B.4 - Sant'Ambrogio: simulazione avvio progetto	41





## Scheda A.1 - Visione nella gestione di centro città

### Visione nella gestione di centro città

La gestione del centro città prevede che le iniziative siano comprese in una visione trasversale e condivisa che combini, con un approccio multidisciplinare, obiettivi a lungo e breve termine per avviare azioni nei diversi ambiti, dal commercio, al contesto urbano (pulizia e sicurezza, ecc.), turismo, cultura, accessibilità, residenza e sviluppo urbano, che rispondano alle aspettative degli stakeholder, dei fruitori e dei residenti.

### Cos'è la visione?

La visione definisce le finalità nel lungo periodo: ciò a cui aspira un centro città, in una considerazione condivisa. Perciò è generalmente sviluppata attraverso un processo che prevede la consultazione di tutti gli stakeholder chiave e della comunità nel suo complesso.

### *Perché è importante la visione?*

La visione è importante di per se stessa e per i processi innescati dal suo sviluppo. Fornisce indicazioni chiare e precise agli stakeholder e alla comunità in merito al luogo che la partnership e gli altri vogliono creare. Questo può aiutare a trovare ulteriore sostegno e influenzare positivamente gli investimenti. Inoltre, serve per “raccontare” il centro città ad enti e investitori esterni, favorendo così il loro sostegno o investimenti.

La visione ha un ruolo chiave da giocare nel marketing e nella promozione di un centro e dovrebbe direttamente influenzarli, anche per indirizzarli e focalizzarli.

I centri dove sono stati adottati processi concertativi per lo sviluppo della visione hanno trovato che questo è stato un modo utile per ottenere un consenso allargato da parte di stakeholder e della propria comunità, che hanno sostenuto la visione nelle fasi iniziali della sua definizione. Questo può giustificare il loro coinvolgimento.

La visione deve essere trasversale e olistica, per comprendere non solo aspirazioni di tipo economico per le imprese commerciali presenti, ma anche culturali, sociali, ambientali e fisiche.

La visione per il centro città deve essere articolata, ma dovrebbe essere realistica; non difficile da spiegare e raggiungere e coerente (almeno parzialmente) con le politiche relative alla città nel suo complesso.

Per realizzare la visione, occorre individuare una strategia, pensata per un periodo più breve, che deve prendere in considerazione ogni aspetto dell'area di intervento (nei suoi diversi ruoli, la sua accessibilità, il contesto, le politiche organizzative), individuando obiettivi per ognuno di essi, descrivendo i diversi passi da compiere per il loro soddisfacimento. La strategia deve essere seguita da un piano dettagliato contenente le azioni da attivare in un periodo più breve (da 1 a 3 anni).

È importante considerare che vi è una differenza tra visione e strategia per un centro città e il business plan per l'associazione di gestione del centro città.

La visione per un organismo di gestione deve avere un approccio operativo incentrato sul ruolo, la finalità e il futuro dell'organizzazione stessa.

Il business plan deve essere discusso e approvato dagli stakeholder e dai partecipanti all'organismo di gestione. Dovrebbe individuare anche obiettivi piccoli, che possono essere soddisfatti in un breve lasso di tempo.

Visione	Business Plan
<b>Visione (per il centro città)</b> Di medio e lungo periodo (10 - 20 anni) La strategia è solitamente pensata per un periodo da 2 a 10 anni	<b>Visione (per l'organismo di gestione)</b> Di breve e medio termine (5 - 10 anni) La strategia è solitamente pensata per un periodo da 2 a 6 anni.
La visione per un centro città dovrebbe avere un approccio trasversale. La visione non dovrebbe solo riflettere questioni economiche, ma anche guardare a settori quali: cultura, società, infrastrutture e accessibilità, qualità urbana e ambientale, ecc...	La visione per un organismo di gestione dovrà incentrarsi sul ruolo, la finalità e il futuro dell'organizzazione stessa.
La visione dovrebbe essere sviluppata attraverso un processo di consultazione con tutti i portatori di interesse e gli stakeholder per assicurare una sua adozione da parte di gran parte della comunità.	Il business plan sarà creato e approvato da tutti gli stakeholder o i partecipanti all'organismo di gestione.

### *Esempi di come si sono sviluppate le visioni per gli organismi di gestione*

L'approccio più comune è quello concertativo e dal basso. Il processo di creazione di una visione per il centro città coinvolge la maggior parte degli stakeholder. Durante tale processo, l'organismo di gestione si assicura che la visione per il centro città che sta nascendo sia compatibile con la visione complessiva della città.

L'organismo collabora con l'amministrazione locale per la redazione del programma e poi definisce un suo piano di azioni con obiettivi di breve periodo, principalmente incentrato su iniziative di marketing e promozione.

A seconda delle dimensioni della città e della forma legale dell'organismo di gestione, si possono trovare sia approcci dal basso, portati avanti dalla comunità, che dall'alto, guidati dagli stakeholder locali.

Non bisogna essere troppo ambiziosi nell'individuazione di termini di raggiungimento degli obiettivi; alcuni progetti prendono molto tempo.

<b>PRIMA FASE =&gt; 3-4 ANNI</b>	si costruiscono fiducia e collaborazione fra i partner ed si rafforza la confidenza attraverso prime azioni e successi.
<b>SECONDA FASE =&gt; 4-8 ANNI</b>	si focalizza sulla propria crescita. Questa fase richiede molta energia da parte di nuovi partner per intraprendere azioni più difficili e con risultati sostenibili.
<b>TERZA FASE =&gt; DOPO IL 9° ANNO</b>	Dopo il nono anno di vita, finalmente l'iniziativa di gestione del centro città è stabile ed è caratterizzata da un regolare programma di attività ed un costante miglioramento del centro città.

È più facile incoraggiare il sostegno per azioni a lungo termine se obiettivi più piccoli sono già stati raggiunti. Occorre iniziare con piccoli progetti, gestibili, che danno risultati di effetto e facilmente comunicabili.

### *Cosa dovrebbe contenere la strategia*

Come strumento per soddisfare la visione, una strategia dovrebbe contenere obiettivi, generalmente sia generali che specifici (misurabili) e l'illustrazione dettagliata dei mezzi con cui raggiungerli.

Gli obiettivi devono essere:

- specifici (ogni centro città ha i propri obiettivi,

- gestibili (l'organismo di gestione, o uno dei partner, deve avere chiare le proprie responsabilità e abilità nel realizzare gli obiettivi),
  - adattabili (gli obiettivi devono essere tali da potere essere modificati nel tempo),
  - realistici,
  - coordinati e programmati nel tempo.
- es.: "Migliorare l'accessibilità del centro" (obiettivo generale)  
 "Ridurre il numero di parcheggi lungo le vie dell'8%" (obiettivo specifico)  
 "Raddoppiare la frequenza dei mezzi pubblici nel centro" (obiettivo specifico)
- L'area geografica individuata in accordo con gli interessati
  - La programmazione declinata nelle sue diverse fasi di progetto
  - Il costo, il reperimento fondi e altre risorse
  - I partner coinvolti
  - Il programma delle azioni di sostegno.

#### Come comunicare la visione

Una volta definita, la visione e il piano strategico devono essere comunicati in maniera efficace per dare un'idea corretta di ciò che si intende fare e ottenere l'adesione al programma. Dovrebbe essere realizzata una campagna di comunicazione, rivolta agli stakeholder, ai portatori di interesse ed ai fruitori (commercianti, residenti, ecc.) e assicurarsi che essi possano comprenderne gli obiettivi. L'iniziativa di gestione del centro città comunica la propria visione attraverso articoli pubblicati nei quotidiani locali.

#### *Esempio di Bruck an der Mur (Austria)*

A Bruck an der Mur (Austria) prima di iniziare il processo di individuazione della visione, è stato fatto un sondaggio attraverso una ricerca di mercato per individuare i principali interessi e le principali aspettative degli stakeholder del centro città.

Sono stati utilizzati i seguenti metodi:

- questionari scritti inviati a tutti i cittadini,
- interviste telefoniche nelle aree esterne alla cittadina,
- questionari scritti per le attività economiche locali,
- analisi SWOT,
- sondaggi sulle città in competizione,
- sondaggi specifici, come ad esempio quello rivolti ai giovani.

A seguito della ricerca di mercato, una discussione è stata aperta a tutti i portatori di interesse per la definizione della visione.

Sono state effettuate le seguenti attività:

- Formazione di sette gruppi di lavoro tematici:
  - immagine della città,
  - cultura,
  - aspetti sociali,
  - infrastrutture,
  - traffico,
  - impieghi ed economia locale,
  - turismo,
- Organizzazione di seminari per i giovani
- Realizzazione di un concorso per le scuole
- Realizzazione di una fiera di una settimana nella piazza principale

Circa 900 cittadini sono stati coinvolti attivamente nel processo.

## Scheda A.2 - Partenariato nella gestione di centro città

### *Il Partenariato nella Gestione di Centro Città*

- Ristretto
  - Associazioni commercianti
  - Operatori
  - Comune
- Allargato
  - Aziende pubbliche
  - Aziende servizi
  - Istituzioni finanziarie
- Esteso
  - Settore pubblico
  - Settore privato
  - Settore comunità e sociale

### *Settore Pubblico*

- Membri della Giunta o del Consiglio Comunale
- Funzionari di enti locali e sovralocali
- Altri enti e istituzioni pubblici (scuole, musei, polizia, strutture sanitarie, ecc.)
- Aziende e Società per i trasporti
- Camere di Commercio

### *Settore Privato*

- Proprietari Privati
- Commercianti e Associazioni locali di categoria
- Imprenditori e investitori in altre attività economiche
- Società di gestione dei parcheggi e dei trasporti
- Associazioni di albergatori
- Mass media locali

### *Settore di Comunità*

- Gruppi di residenti (anche Comitati di Quartiere)
- Associazioni sportive, culturali, civiche
- Organizzazioni religiose
- Sponsor individuali

### *Gruppi rappresentati nel Business District (USA e UK)*

- Proprietari di fondi commerciali
- Gestori di imprese commerciali
- PA (amministratori e funzionari)
- Associazioni imprenditoriali
- Enti no-profit
- Istituzioni pubbliche
- Residenti

### *Il comitato del BID deve:*

- Comprendere una quota maggioritaria delle proprietà
- Rappresentare i vari interessi dell'area
- Avere il consenso di importanti interlocutori
- Includere persone che hanno influenza e siano rappresentativi degli interessi delle proprietà e delle imprese

*Partenariato nel Town Centre Management (UK)*

Attori che partecipano alla Partnership:

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

*Forme di rapporto pubblico-privato nel partenariato per la gestione dei sistemi commerciali*

- Settore pubblico e associazioni volontarie di “via” o di “area”
- Associazioni volontarie di “via” o di “area” con il coordinamento del Comune
- Organismo di gestione integrata in partnership pubblico/privata
- Organismo di gestione integrata con manager professionista

*Problemi*

- La relazione tra gli attori coinvolti
- Partecipazione e processo decisionale
- Pianificazione e monitoraggio delle azioni
- Problemi finanziari
- 

*Stakeholder - Main street program*

- Commercianti, Artigiani, Imprese di servizi
- Proprietari immobiliari e agenzie immobiliari
- Amministrazione comunale
- Attività professionali
- Organizzazioni pubbliche
- Istituzioni finanziarie
- Associazioni di imprese
- Associazioni di cittadini
- Attività economiche esterne
- Grandi imprese
- Residenti
- Scuole, università
- Istituti religiosi
- Media

## Scheda A.3 - Strategie per lo sviluppo del centro città

Per sviluppare una strategia è importante capire il ruolo e la collocazione strategica del centro città in cui si va ad operare.

La ricerca di mercato o una diagnosi di mercato del centro città, i risultati di un'analisi SWOT e le informazioni relative al bacino di utenza, nonché altri elementi di ricerca sono indispensabili per l'implementazione di una strategia.

### *La Ricerca di Mercato:*

La ricerca di mercato è finalizzata ad una migliore comprensione del centro città, e si basa solitamente su sondaggi presso i diversi stakeholder del centro città.

Per essere completa, una ricerca di mercato dovrebbe non solo contenere un'analisi dell'economia del centro città (numero e specializzazione esercizi, demografia, punti di forza e di debolezza nel mix commerciale, studi sui consumatori), ma anche una valutazione dell'andamento del mercato immobiliare nel centro.

In base alle risorse dell'organismo di gestione, si possono adottare diversi metodi di analisi di mercato:

- Ricerca di Mercato indiretta, realizzata sulla base di informazioni e dati esistenti e accessibili al pubblico (questa può essere gratuita o da acquistare a seconda dei casi).es.: potere di acquisto, spesa media del consumatore, cambiamenti demografici.
  - Ricerca di mercato diretta, basata sulla raccolta diretta dei dati attraverso sondaggi, misurazioni, ecc..
- Le ricerche di mercato legate allo sviluppo di strategie per il centro città prevedono l'uso di sondaggi tra i fruitori (interviste in strada) e non fruitori (interviste telefoniche, via posta o a domicilio) di un centro città.

I dati più importanti per un organismo di gestione derivanti dalla ricerca di mercato sono:

- Flusso pedonale
- Potere d'acquisto e flussi economici

I risultati delle ricerche di mercato devono essere disponibili costantemente per il manager del centro città in modo da attrarre nuovi partner, per misurare i risultati delle azioni, ecc..

### *Diagnosi del settore commerciale:*

- Analisi del mix commerciale
- Indagini sul campo per i negozi tradizionali
- Sondaggi formali o informali su turnover delle attività commerciali
- Flussi Pedonali

Adottare uno strumento di gestione specificatamente per i centri città per misurare:

- La percezione degli stakeholder e dei fruitori del centro città
- La qualità dell'ambiente urbano
- Le potenzialità
- La competitività del centro città
  - Sondaggi per i principali fruitori
  - Sondaggi per i consumatori
  - Sondaggi per i commercianti
  - Flussi pedonali
  - Sondaggi sull'utilizzo dei parcheggi
  - Sondaggi sul bacino di utenza relativo ai consumatori

### *Indicatori di performance*

L'Associazione TCM ha sviluppato la metodologia della "diagnosi dello stato di salute" che prevede l'uso di un semplice questionario incentrato sul profilo, la performance e la prognosi di un centro città. Esso è specificatamente pensato per essere compilato autonomamente dalla partnership, e combina dati

diretti e indiretti. In molti casi è stato completato insieme agli stakeholder locali, contribuendo al processo concertativo di costruzione della visione del centro città.

#### *L'analisi SWOT:*

L'analisi SWOT fornisce informazioni sui punti di forza, debolezza, opportunità e minacce del centro città.

Il processo per la realizzazione di un'analisi SWOT generalmente prevede la costituzione di un forum di persone che si dividono in tre o quattro gruppi. Ogni gruppo individua un rappresentante, che riporterà al forum generale i risultati del proprio gruppo.

Oltre ad identificare punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce, quest'analisi dà l'opportunità di riunire persone con diversi interessi e punti di vista e può determinare le premesse per la costituzione della partnership.

#### *Sondaggio per i fruitori principali*

Si organizzano incontri individuali con i principali stakeholder per identificare i loro interessi e le loro aspettative.

Alla fine dei sondaggi, una prima bozza di visione e piano strategico sono presentati.

Questo approccio ha più funzioni. L'intervistatore può, oltre ad individuare gli interessi e le aspettative degli intervistati, identificare i leader e capire chi davvero rappresenta cosa.

#### *Incontro di brainstorming*

Viene organizzato un incontro al quale sono invitati tutti i fruitori del centro città.

L'obiettivo di questa riunione è di far sviluppare un dialogo per costruire una visione comune per il centro.

Un dialogo può essere attivato attraverso:

- Una presentazione supportata da immagini sull'evoluzione storica del centro città
- Una presentazione fotografica degli aspetti negativi e positivi del centro città
- Esempi di azioni attivate in centri simili o della stessa area

o attraverso la formazione di gruppi tematici che lavorino su settori specifici sulla base di studi disponibili, informazioni (piani di settore, territoriali o locali, politiche dei trasporti e della mobilità, programmi di qualificazione urbana, ecc.), analisi SWOT o ricerche diagnostiche e di mercato.

#### *COME VALUTARE LA STRATEGIA*

Dato che la strategia dovrebbe essere portata avanti in un arco temporale che va da 2 a 5 anni (anche in tempi più lunghi, in alcuni casi), è importante valutarne regolarmente l'andamento con l'aiuto di indicatori.

Gli indicatori, quale parte di una continua ricerca di mercato, possono essere:

- Numero di nuove attività nel centro
- Numero di unità commerciali sfitte
- Numero di finanziatori privati dell'organismo di gestione
- Numero di nuovi membri nell'associazione locale dei commercianti
- Flusso pedonale
- Numero di segnalazioni positive da parte dei media locali
- "Umore" generale tra gli imprenditori e i commercianti del centro città (anche attraverso dei sondaggi)

Un buon indicatore è pratico, facile da misurare, riutilizzabile.

Gli indicatori permettono non solo di monitorare l'efficacia della strategia, ma forniscono anche informazioni utili per le successive azioni di marketing e di promozione del centro. L'andamento della messa in atto della strategia deve essere reso noto non solo all'organismo di gestione, ma anche a tutta la comunità ed ai potenziali investitori.

## Scheda A.4 - Linee di azione possibile

**La riqualificazione commerciale nell'ambito di una strategia complessiva di riqualificazione dei centri urbani**  
Il commercio costituisce una delle principali attività delle aree urbane, ma è solamente una parte, seppure fondamentale, delle attività presenti in una città: si tratta perciò di elaborare progetti di riqualificazione che includono diverse dimensioni della città al fine di giungere ad una riqualificazione complessiva.

### *Migliorare l'accessibilità verso e all'interno dei centri urbani*

La posizione è uno dei fattori di maggiore attrazione per le attività situate nelle aree centrali urbane, ma questa deve essere associata all'accessibilità al centro per i potenziali consumatori, attraverso forme di trasporto confortevoli e comode (percorsi pedonali e ciclabili, trasporto pubblico, intermodalità).

Le strategie per migliorare l'accessibilità e gestire il traffico sono:

- Creazione di corridoi tra i parcheggi e le aree commerciali.
- Incremento della mobilità pedonale e ciclabile.
- Incentivazione del trasporto intermodale.

### *Migliorare l'ambiente urbano per aumentare la bellezza della città e la qualità della vita*

Lo scenario urbano agisce come fattore di attrazione o repulsione per i consumatori, i visitatori e i residenti dei centri urbani. Perciò le strategie sono finalizzate alla conservazione del patrimonio culturale e alla protezione dell'estetica del centro. D'altro canto, tali strategie puntano a creare uno spazio pubblico grazie all'installazione di arredo urbano e di strutture che restituiscono alla città la sua funzione sociale e migliorano la qualità della vita di consumatori, visitatori e specialmente dei residenti.

### *Promuovere il restauro delle abitazioni e degli spazi commerciali*

Il tentativo di migliorare la condizione di degrado sociale e fisico di alcune zone urbane, dovuto al peggioramento delle condizioni di vita e ai problemi di accessibilità, ha portato alla ristrutturazione degli edifici a destinazione residenziale. Questa strategia fa parte di un concetto di rigenerazione complessiva che mira a mantenere la residenza e ad attrarre nuova popolazione con diversi stili di consumo e diverse pratiche culturali, producendo il processo di "gentrificazione".

### *Creazione di strutture e altri tipi di centri come fattori di attrazione*

Una delle strategie di riqualificazione urbana consiste nel restauro, nel riutilizzo e nella ricostruzione di edifici particolari, risultato di tendenze di architettura internazionale, i quali danno valore all'area.

### *Creazione di un'area multi-funzione*

Nei centri urbani è necessario attrarre e diversificare le attività economiche ma, al contempo, il tipo di attività sviluppate deve essere controllato per raggiungere l'equilibrio tra le diverse funzioni della città. In particolare devono essere evitati conflitti tra funzioni residenziali e funzioni di intrattenimento.

La crescita eccessiva di attività terziarie, che riduce la presenza di persone agli orari di apertura, deve essere controllata. Si rende necessario diversificare le attività per massimizzare l'uso della città, che diventa una città attiva 24 ore su 24, senza che ciò sia negativo per i residenti.

### *Cultura e intrattenimento come elementi di riqualificazione*

Gli eventi culturali sono usati come fattori di attrazione nelle città europee perché permettono di intensificare l'uso della città durante il giorno e anche durante la notte. Dimensioni più significative ha inoltre l'organizzazione di eventi culturali eccezionali, come festival del cinema o della musica.

### *Integrazione della dimensione turistica nella riqualificazione del commercio*

La diversificazione economica delle città è un modo per renderle competitive. In tale processo di diversificazione il turismo urbano gioca un ruolo importante. Per questo le città usano il loro patrimonio storico ed i loro servizi commerciali e ricreativi per aumentare il flusso di turisti e consumatori.



### *Tutela dell'identità dell'area urbana*

Le principali strategie puntano a preservare il patrimonio esistente. Ci sono anche strategie finalizzate al mantenimento delle botteghe storiche e/o tradizionali. Questa forma di commercio è particolare, molto differente dai centri commerciali: caratterizza i centri urbani e fornisce un carattere distintivo.

### **Integrare le aree commerciali dei centri urbani nella strategia globale di una città**

Definire progetti per aree specifiche nell'ambito di una visione globale della città. Il progetto deve essere integrato in programmi di pianificazione comunali e regionali per raggiungere la collaborazione tra i diversi enti pubblici e sviluppare una strategia globale per la città. In questo senso si elaborano piani strategici ed è più comune l'uso del marketing urbano.

### **Comunicazione tra gli attori urbani**

#### *Collaborazione tra i diversi soggetti pubblici*

La riqualificazione integrale delle aree urbane centrali necessita di collaborazione tra diversi soggetti pubblici. Le azioni di riqualificazione, infatti, riguardano una varietà di aspetti, sui quali hanno competenza enti locali, regionali e nazionali.

#### *Collaborazione tra il settore pubblico e il settore privato*

Il processo di riqualificazione urbana necessita di interventi corali e di collaborazione tra il settore pubblico e i soggetti privati. Questa collaborazione si esplicita nella creazione di partnership pubblico-private. Le partnership permettono sia di realizzare interventi coordinati, che di agire attraverso sponsorizzazioni multiple. Le sponsorizzazioni, comportando investimenti di risorse, permettono di coinvolgere i soggetti privati sia durante che dopo la realizzazione del progetto.

#### *Promozione dell'investimento privato*

Il settore pubblico ricerca la partecipazione economica dei soggetti privati, coinvolti per garantire continuità alle politiche di riqualificazione commerciale.

#### *Coinvolgimento dei cittadini*

La presenza di interessi diversi nel medesimo spazio urbano richiede una conciliazione delle esigenze di diversi attori. Per tale ragione, si cerca di stimolare la partecipazione e il coinvolgimento dei cittadini nella definizione delle strategie e delle azioni di riqualificazione.

### **Azioni strutturali**

I progetti di riqualificazione si propongono di creare spazi urbani dotati di un'elevata qualità architettonica e di un'immagine attraente, così da sedurre i consumatori e da rendere piacevole la loro frequentazione dei centri urbani. In questa direzione, le principali azioni hanno spesso promosso il miglioramento del contesto urbano, la pedonalizzazione dei centri storici, la riqualificazione delle strade, l'incremento dell'illuminazione e, per rafforzare il senso di sicurezza, una maggiore presenza delle forze dell'ordine.

#### *Logistica*

Questo gruppo di azioni mira a favorire, anche riducendone i costi e l'impatto ambientale, l'approvvigionamento di beni destinati alle attività commerciali.

#### *Accessibilità, mobilità e parcheggi*

Le principali misure riguardano il controllo del traffico e le interazioni fra i mezzi di trasporto. In questa direzione, si sono introdotte azioni quali: la creazione di parcheggi adiacenti alle aree pedonali, la delimitazione di aree pedonali e il controllo del traffico; la promozione dei flussi pedonali con la creazione di vie commerciali e l'eliminazione di barriere architettoniche; la semplificazione delle modalità di interscambio e accesso a mezzi di trasporto sostitutivi delle auto private.

#### *Riqualificazione urbana, arredo urbano e aree verdi*

Le principali azioni sono mirate alla riqualificazione strutturale e al miglioramento della qualità della vita attraverso la creazione di spazi pubblici.

Nelle aree commerciali vengono sviluppate specifiche azioni per il miglioramento delle vetrine e dell'aspetto esterno delle attività. Altre azioni sono dirette alla ristrutturazione degli edifici, al rinnovo degli arredi urbani, alla pedonalizzazione di alcune strade e alla creazione di spazi all'aperto.

#### *Valorizzazione delle risorse storiche e culturali*

Il recupero del patrimonio immobiliare e la riconversione di aree ed edifici dismessi in spazi culturali e artistici migliora l'immagine della città, attraendo turisti e investitori; contribuisce inoltre alla promozione del centro urbano, caratterizzandolo e differenziandolo da altri centri. Tutte queste attività, infine, favoriscono la creazione di nuovi posti di lavoro.

#### **Azioni per il commercio**

Sull'esempio dei grandi centri commerciali periferici, le aree commerciali dei centri urbani hanno progettato alcuni interventi per realizzare forme gestionali ispirate a quelle presenti nelle grandi imprese private. Le piccole e medie attività commerciali dei centri urbani si sono unite, adottando una gestione unificata per migliorare la propria offerta di servizi.

Da un lato, le azioni commerciali si pongono l'obiettivo di promuovere l'associazionismo tra i commercianti, progettando interventi utili e interessanti per tutti gli operatori. Dall'altro, queste azioni mirano a migliorare i servizi ai clienti.

Le azioni rivolte agli operatori commerciali si propongono di favorire l'associazionismo, di sviluppare attività di formazione e consulenza per migliorare i risultati del commercio e dell'impresa.

Le seconde, invece, sono tese a migliorare il rapporto con il cliente, puntando alla relazione, alla fedeltà: si incrementano le relazioni con il pubblico, il merchandising e i servizi di intrattenimento e per il tempo libero.

Le azioni maggiormente realizzate riguardano la promozione di un'immagine comune e riconosciuta, che differenzi l'area commerciale urbana dalle altre zone commerciali della città, e consenta al contempo la promozione delle singole attività, la fidelizzazione del cliente, l'utilizzo di attività di intrattenimento collegate al tempo libero e alle risorse culturali della città. In questa direzione vanno la creazione della Carte fedeltà, i parcheggi e i mezzi di trasporto pubblico gratuiti.

#### *Servizi al cliente*

Le attività di intrattenimento vengono sviluppate con l'idea di sedurre il cliente e creare con esso un rapporto di fedeltà. Fra le diverse misure realizzate, ci sono l'estensione degli orari di apertura al pubblico dei negozi, l'offerta di parcheggi gratuiti, la creazione di punti informativi che possano guidare i visitatori all'interno dell'area e fornire informazioni su eventi ed iniziative della città, l'introduzione di servizi specifici come i servizi di consegna a domicilio e di nursery.

#### *Azioni promozionali (marchio comune, eventi, ecc.)*

Definire un'immagine comune per la città e rafforzare l'identità urbana sono azioni efficaci per orientare la gestione della città. Le azioni intraprese mirano a creare un'immagine coordinata delle aree commerciali urbane.

La creazione di un marchio territoriale condiviso contribuisce a migliorare l'immagine del luogo, a portare gli enti locali di governo più vicino ai cittadini e agli altri attori urbani, e favorisce la cooperazione tra settore pubblico e settore privato.

Questo tipo di azione rinforza il processo di identificazione/differenziazione del cittadino rispetto al luogo e aiuta a costruire il senso di appartenenza e di orgoglio. Vengono sviluppate anche altre azioni promozionali, quali eventi di particolare rilevanza collegati alle attività commerciali, eventi sportivi, occasioni culturali e per il tempo libero. Sono infine diffuse anche le forme tradizionali di promozione: brochure, mappe, banner ed inserzioni pubblicitarie sui media. Ad esse si aggiungono la creazione di siti web e l'utilizzo di internet come canale di comunicazione /promozione.

*Agevolazioni per gli attori commerciali (formazione, assistenza tecnica, servizi di intermediazione che agevolano il credito alle imprese)*

Questo gruppo di azioni mira a rinforzare la competitività del commercio al dettaglio, migliorando la formazione degli imprenditori rispetto al marketing e alle strategie di promozione, agevolando l'accesso al credito o la stipulazione di contratti assicurativi a condizioni vantaggiose, realizzando ed organizzando servizi che migliorano la pulizia e la sicurezza dell'area. Ancora, vengono realizzate azioni che sostengono la creazione di nuove attività commerciali.

#### **Azioni di natura sociale**

Si tratta di azioni mirate a rafforzare la coesione sociale attraverso diversi strumenti, come la creazione di residenza, la riqualificazione della stessa e la realizzazione di infrastrutture sociali. Elementi come il tipo di residenza o la presenza di infrastrutture dedicate al tema sociale producono, infatti, delle esternalità, e finiscono per diventare un fattore di attrazione o di repulsione della popolazione. Nello stesso tempo, vengono intraprese azioni di integrazione sociale in collaborazione con i servizi sociali e le agenzie per l'impiego.

#### **Turismo**

Le città promuovono il turismo urbano per incrementare il numero di potenziali acquirenti nell'area. Questo risultato può essere raggiunto attraverso misure indirette, quali la ristrutturazione di particolari edifici e la salvaguardia del patrimonio culturale, o misure dirette, come la progettazione di itinerari e visite e la pubblicazione di guide differenziate della città (guide gastronomiche, guide culturali ecc.).

#### **Studi**

Prima dell'applicazione di misure nelle aree del centro, sono richiesti l'identificazione dei principali problemi e l'elaborazione di una diagnosi. Per questa ragione vengono realizzati studi differenti in funzione dei parametri analizzati (accessibilità, usi commerciali, flussi pedonali, partecipazione, qualità dell'ambiente urbano, ecc.). Inoltre, in alcune occasioni, sono stati realizzati studi di fattibilità delle azioni da attuarsi e studi di monitoraggio e valutazione ex post.

#### **Aspetti finanziari**

L'analisi della gestione economica e finanziaria ci permette di considerare il grado di coinvolgimento degli operatori privati e dell'impegno economico del settore pubblico nel sostegno finanziario alle aree commerciali. Possiamo distinguerne cinque tipi, dal minore al maggiore grado di coinvolgimento.

Il primo caso è costituito dalla situazione in cui il contributo per realizzare progetti e organizzare eventi è esclusivamente pubblico.

Poi esiste il contributo pubblico con la partecipazione volontaria di operatori privati per la realizzazione di azioni concrete.

Altra possibile struttura finanziaria è il contributo pubblico con il contributo volontario privato per un fondo annuale da usare nell'area.

Al quarto posto esiste il contributo privato e pubblico, attraverso contributi volontari annuali per finanziare il budget di un'organizzazione per l'area commerciale.

Infine esiste una struttura finanziaria più rigida, con contributi privati e pubblici versati attraverso una tassa d'area, che finanzia il budget di un'organizzazione commerciale di zona.

La tendenza è la creazione di un organismo che si occupa del management dell'area commerciale che si autofinanzia, poiché sostenuto da un contributo sistematico. In alcuni casi si presenta la tendenza a un finanziamento esclusivamente privato dell'area, con la scomparsa del contributo pubblico.

1. Solo contributo pubblico per progetti, eventi, ecc.
2. Contributo pubblico congiunto a contributo privato volontario per azioni specifiche (progetti, manifestazioni).
3. Contributo pubblico con contributo privato volontario per un fondo annuale da usare nell'area.
4. Contributo pubblico e privato su base di quote volontarie per finanziare il budget di un'organizzazione attiva nell'area.

5. Contributo privato e pubblico con tassazione di area per il finanziamento del budget di un'organizzazione attiva nell'area.

#### **Rapporto pubblico-privato nel processo decisionale**

Un altro tipo di classificazione si attua tenendo conto del coinvolgimento degli operatori, dell'intensità e della frequenza dei contatti con le istituzioni pubbliche e della delimitazione dei compiti tra settore pubblico e settore privato. La forma più diffusa è rappresentata da strutture pubblico-private nelle quali partecipano il settore pubblico ed un'associazione volontaria, come rappresentante del settore privato. Questo modello non è caratterizzato da una chiara distribuzione di compiti e i contatti tra pubblico e privato sono scarsi e di intensità variabile.

C'è poi una struttura caratterizzata da un coordinamento tra un'associazione commerciale e il settore pubblico.

Il terzo esempio di struttura consiste invece nell'organizzazione di un organismo di management basato sulla collaborazione pubblico-privato che è capace di creare un contatto permanente tra i due settori ed una chiara divisione dei compiti.

In generale il settore pubblico è responsabile del miglioramento urbanistico-strutturale dell'area in oggetto e gli operatori commerciali si occupano delle azioni promozionali, come ad esempio l'organizzazione di eventi.

L'ultimo modello è caratterizzato dalla presenza di un organismo unico di management urbano, diretto da un manager professionista, che si occupa di tutto, dal controllo finanziario all'attuazione delle decisioni.

- Settore pubblico e associazioni volontarie di "via" o di "area"
- Associazioni volontarie di "via" o di "area" con il coordinamento del Comune
- Organismo di gestione integrata in partnership pubblico/privata
- Organismo di gestione integrata con manager professionista.

#### **Partecipazione**

Tutti gli attori debbono partecipare alla progettazione del modello di città in modo da avvicinarsi, con maggior approssimazione possibile, al modello di città desiderato dai cittadini. Il tipo di partecipazione può essere classificato a seconda della struttura che prende la decisione (bottom-up e top-down) e secondo il grado di rappresentatività degli attori coinvolti. Si possono osservare diversi gradi di partecipazione, dalla sola consultazione pubblica nella definizione del progetto fino alle forme di partecipazione basate sulla consultazione costante degli attori, passando attraverso forme di partecipazione indiretta tramite le associazioni.

#### **Azioni di informazione**

Le azioni di informazione si sviluppano principalmente per ottenere il consenso delle diverse parti coinvolte nel progetto, con l'obiettivo di favorire l'accordo tra i diversi attori e la formazione di una coscienza collettiva. Allo stesso tempo queste azioni aumentano la visibilità del progetto e promuovono la partecipazione degli attori della città. Perciò si creano gli uffici di informazione ai cittadini e si stabiliscono altre misure che coinvolgono i media. Si organizzano conferenze, seminari e campagne pubblicitarie tramite web, newsletter e bollettini.

#### **Problemi**

##### *La relazione tra gli attori coinvolti*

Considerando i rapporti tra gli attori coinvolti, si possono identificare diversi problemi che dipendono dalla loro natura pubblica o privata. In primo luogo, nei rapporti tra enti pubblici e soggetti privati si rilevano i seguenti problemi: bassa partecipazione privata nelle iniziative pubbliche, conflitto e opposizione dei soggetti coinvolti in alcune attività, scarsa fiducia negli enti pubblici e, in alcuni casi, risposta lenta degli enti pubblici alle richieste dei commercianti. Il problema principale nei rapporti tra attori privati è lo scarso grado di unione e il timore di perdere potere. Quest'ultimo è comune anche ai rapporti tra i diversi enti pubblici.

#### *Partecipazione e processo decisionale*

I problemi principali sembrano dovuti alla mancanza di comunicazione tra le parti coinvolte (commercianti, cittadini, ecc.) sulle azioni da sviluppare e alla scarsa partecipazione nel processo decisionale.

L'attuazione delle azioni non concordate con gli interlocutori urbani (commercianti, residenti ed altri soggetti) produce conflitti che fanno ritardare il progetto e che possono anche paralizzarlo.

#### *Pianificazione e monitoraggio delle azioni*

La mancanza di diagnosi precedenti sui bisogni e/o di studi di fattibilità dei progetti è un problema comune, così come l'assenza di una valutazione delle azioni in itinere. Per questa ragione, alcuni problemi rimangono senza soluzione, quali l'insufficienza di zone di parcheggio, la mancanza di sicurezza, le difficoltà legate all'accessibilità, i problemi di esclusione sociale e marginalizzazione.

#### *Problemi finanziari*

I principali problemi finanziari nell'ambito dei progetti di riqualificazione urbana sono: l'elevata dipendenza dal finanziamento pubblico e la mancanza di motivazione dei privati a contribuire con proprie risorse. Tali criticità possono portare all'impossibilità di garantire azioni di riqualificazione nel lungo periodo.

Un altro problema frequente che deriva da interventi di riqualificazione urbana è la crescita dei prezzi dei beni immobili e degli affitti, che compromettono la stabilità delle vecchie e l'insediamento di nuove piccole e medie imprese.

#### **Raccomandazioni**

Di seguito, si delinea una piccola guida agli interventi di riqualificazione commerciale:

#### *Armonia degli spazi*

Le aree commerciali periferiche o le altre aree commerciali dovrebbero integrare l'offerta merceologica delle aree centrali senza entrare in un meccanismo di competizione.

#### *Creazione di "corridoi" e reti*

Per poter garantire il flusso pedonale e l'attività nell'area, si raccomanda di trarre vantaggio dai nodi nevralgici e dalle reti di trasporto sviluppati in ambito urbano.

#### *Creazione di spazi pubblici*

La creazione di spazi pubblici, quali ad esempio spazi di socialità, è importante per migliorare la qualità della vita cittadina soprattutto nei centri storici generalmente carenti di luoghi di aggregazione.

Allo stesso tempo tali spazi possono ospitare eventi ed attività culturali con un alto potenziale in termini di attrattività.

#### *Multifunzionalità*

La città deve essere concepita tenendo conto di tutte le funzioni degli spazi urbani, con l'obiettivo di bilanciare tali funzioni e di evitare il conflitto tra esse.

#### *L'architettura come risorsa*

Gli aspetti architettonici agiscono come poli di attrazione per le persone. Di grande importanza può essere dunque la presenza di istituzioni culturali e sociali all'interno di edifici ristrutturati o nuovi, spettacolari dal punto di vista architettonico.

#### *Creazione di nuove forme di commercio*

La creazione di centri commerciali naturali offre al consumatore un'esperienza diversa rispetto a quella degli altri centri commerciali. Essi devono però essere integrati nelle aree urbane con altre forme esistenti di aree commerciali.

#### *La lezione dei centri commerciali pianificati*

I centri commerciali naturali dovrebbero utilizzare le stesse strategie gestionali, comunicative e di marketing dei centri commerciali pianificati, al fine di: creare un marchio comune dell'area, migliorare i mezzi produttivi, offrire una formazione agli operatori ed elaborare iniziative di fidelizzazione degli utenti.

#### *Gestione integrata delle aree urbane commerciali*

Creazione di un organismo gestionale unico, che si occupa specialmente del miglioramento, della promozione e del marketing dell'area urbana centrale con la stesura di un piano di azione ad hoc.

#### *Cultura ed arte come elementi di rigenerazione urbana*

Cultura ed arte si sono dimostrati elementi importanti nella trasformazione dell'economia e dell'immagine delle città, rappresentando occasioni creazione di immagine, di completamento e valorizzazione degli interventi strutturali e commerciali. La loro integrazione nelle aree centrali migliora la socialità, la qualità della vita e dell'ambiente e favorisce l'organizzazione di eventi eccezionali. D'altro canto, gli eventi culturali agiscono quali elementi trainanti del processo di rigenerazione.

#### *Promozione del finanziamento privato*

Il settore pubblico deve favorire e promuovere il coinvolgimento economico dei privati al fine di garantire la continuità del processo di riqualificazione.

#### *Controllo della gentrificazione commerciale*

Il processo di riqualificazione urbana e commerciale causa un aumento dei prezzi delle proprietà immobiliari attraendo residenti delle classi più agiate, con aspettative dal punto di vista culturale e stili di consumo diversi. Il processo diventa più pronunciato quando proprio la cultura viene usata come risorsa per la riqualificazione, portando ad una trasformazione sociale dei quartieri.

Quando la conseguenza è l'insediamento di nuove attività commerciali che si scontrano con quelle esistenti, il processo viene definito gentrificazione commerciale. Tale fenomeno spesso implica la sostituzione dei negozi locali e tradizionali con grosse catene principalmente operanti in franchising. Il risultato è la perdita d'identità del commercio al dettaglio locale, la perdita d'identità dell'area e lo spostamento dei residenti.

#### *Creazione di un partenariato pubblico-privato*

Forme di collaborazione tra il settore pubblico e quello privato si sviluppano tramite l'introduzione dei processi della gestione aziendale nella politica urbana. Questo tipo di partenariato (pubblico-privato) è in grado di raggiungere un maggior coinvolgimento dei principali attori urbani nelle questioni finanziarie, attraverso il sistema di incentivi diretto dagli enti pubblici.

#### *Partecipazione dei cittadini*

I soggetti pubblici e privati devono essere coinvolti nel processo di riqualificazione per promuovere il miglioramento delle aree urbane centrali, includendo in particolare la riqualificazione commerciale.

Il settore pubblico può sviluppare forme di incentivazione e promuovere la partecipazione attiva dei cittadini nel processo di pianificazione, distaccandosi dalle strutture tradizionali della consultazione a posteriori.

### Scheda B.1 - Lione 7 - Rive gauche

Lione 7 - Rive Gauche è un'associazione costituita nel 2011 per la gestione del centro città composta da attori pubblici e privati che deriva da una precedente associazione di commercianti della zona, attiva già dal 1998.

- I soci pubblici sono: il Comune, il Quartiere, la Camera di Commercio, e la Camera degli Artigiani.
- I soci privati sono: banche, agenzie immobiliari, agenzie di comunicazione, associazione di commercianti.

Il quartiere con una popolazione di 70.000 abitanti e oltre 1.200 attività commerciali, artigianali e di servizi è una delle principali polarità commerciali di Lione.

Nel 2011 è stata creata Lione 7 Rive Gauche per la valorizzazione, promozione e sviluppo delle attività commerciali e artigianali del quartiere sulla base di un accordo tra soggetti pubblici e privati che la finanziano.

Dispone di un manager del centro città e di un'equipe tecnica di supporto per l'attuazione delle azioni definite dal Consiglio di amministrazione.

Scopo del Management del Centro città è gestire in modo unitario le risorse e le azioni dei soggetti pubblici e privati per migliorare la qualità del centro città e la sua attrattività, agendo sui diversi aspetti (mobilità, sicurezza, pulizia, arredo urbano, accessibilità, pubblicità, ...)

L'associazione gioca un ruolo di connessione tra le imprese e la PA, per questo si è strutturata su 5 collegi:

- collegio città di Lione,
- collegio camera commercio,
- collegio associazioni commercianti e artigiani,
- collegio agenti immobiliari, banche, marchi nazionali, altri partner privati,
- collegio di esperti.

Per attuare le azioni definite opera un'equipe di tre tecnici

- *Gli organi dirigenti*

CdA di 14 membri al massimo (ora 13):

- 3 il collegio città di Lione,
- 2 il collegio camera di commercio
- 2 il collegio associazioni commercianti
- 3 il collegio agenti immobiliari, banche, ecc..
- 3 il collegio di esperti.

L'area metropolitana Grande Lione partecipa senza diritto di voto.

La commissione di gestione è formata dal CDA, da Grande Lione e dal Ministero (DIRECCTE)

Lione 7 - Rive Gauche è organizzato come Town Centre Management (TCM) che è un concetto innovatore che vuole integrare risorse e azioni pubbliche e private per favorire gli acquisti nel centro e promuovere il centro presso gli investitori.

Si tratta di migliorare l'attrattività del centro città agendo sulle diverse funzioni urbane: direttamente (animazioni, eventi, promozione) o indirettamente (scelte urbanistiche, sicurezza, pulizia, sosta, accessibilità) e attivando i soggetti interessati.

In particolare l'associazione si propone:

- lo sviluppo delle attività commerciali e artigianali
- la sensibilizzazione alla sostenibilità
- il coordinamento con i soggetti immobiliari
- il miglioramento dell'accessibilità sostenibile
- l'assistenza ai portatori di progetti di insediamento
- la gestione di una borsa dei fondi
- la partecipazione alle scelte del piano della mobilità
- favorire la mobilità dei lavoratori
- gestione dell'illuminazione e riduzione dei consumi elettrici
- preparazione della guida del commercio ogni anno

Guida del commercio che fornisce tutte le informazioni utili:

- esercizi,
  - avvenimenti,
  - attrazioni culturali,
  - mobilità,
  - accessibilità e sosta,
- diffusa di 30.000 esemplari

Un partenariato largo

Agenzie di trasporto, Banche, Grande distribuzione, Assicurazioni,

Un direttore professionale e due collaboratori

Gruppo tecnico composto da funzionari del Ministero, l'area metropolitana, il Comune, camera di commercio

Il piano di azione dell'Associazione si muove su 5 assi:

**GESTIONE DEL VICINATO:**

- incontri quotidiani con le imprese
- soluzione dei problemi incontrati dalle imprese
- servizi tipo consulenza d'impresa
- sostegno all'integrazione tra imprese

**VALORIZZAZIONE DEL TESSUTO COMMERCIALE**

- Strategia internet di promozione del territorio
- Guida del commercio

**SVILUPPO SOSTENIBILE**

- Miglioramento dell'illuminazione delle attività
- Riduzione dei consumi di acqua e rifiuti

**IMMOBILI COMMERCIALE**

- Incontri con i gestori di immobili commerciali
- Incontri con i marchi e i franchisee
- Insegne per la promozione del centro
- Assistenza ai progetti di insediamento
- Osservazione e controllo dei grandi progetti urbanistici e infrastrutturali
- Aggiornamento su normative commercio e artigianato

**ACCESSIBILITÀ**

- Piano per la mobilità dei dipendenti
- Condivisione mezzi



## Scheda B.2 - Distretti commerciali: il caso della Lombardia e di Milano

*I Distretti del Commercio sono aree con caratteristiche omogenee per le quali soggetti pubblici e privati propongono INTERVENTI DI GESTIONE INTEGRATA nell'interesse comune dello sviluppo sociale, culturale ed economico e della valorizzazione ambientale del contesto urbano e territoriale di riferimento.*

I Distretti del Commercio possono essere identificati in ambiti territoriali che presentano attività commerciali rilevabili attraverso l'identificazione di «sistemi commerciali»<sup>1</sup>.

Attraverso i Distretti del Commercio, gli Enti locali, *in primis* il Comune e le associazioni maggiormente rappresentative del settore, con il supporto di un partenariato pubblico-privato:

- \* *promuovono la valorizzazione integrata di uno spazio urbano con presenza di attività commerciali al dettaglio;*
- \* *promuovono la competitività e l'innovazione del sistema delle imprese del commercio e riconoscono alla funzione commerciale un ruolo strategico di supporto alla coesione sociale e territoriale;*
- \* *evidenziano il vantaggio che deriva dalla gestione in comune di determinati aspetti dell'attività commerciale rispetto a quella individuale;*
- \* *valorizzano e promuovono la cooperazione tra gli operatori;*
- \* *valorizzano lo sviluppo di un'occupazione qualificata*

### Fattori strategici per l'attrattività e la vivibilità di un Distretto del Commercio

- *presenza di addensamenti di esercizi commerciali* anche integrati con altri settori economici (es.: artigianato, servizi, ricettività);
- *connessione con punti di rilevanza del territorio* (es.: riferimenti culturali o turistici, stazioni e altri snodi del sistema di trasporto pubblico) di rilievo alla scala comunale o sovracomunale;
- *buona accessibilità e sviluppo di mobilità sostenibile* (es.: trasporto pubblico, parcheggi per cicli e motocicli, infrastrutture per la mobilità dolce, isole pedonali);
- *qualità urbana* (es.: arredo urbano, aree verdi, segnaletica, pulizia, sicurezza);
- *offerta di servizi* (es.: animazione/eventi, attività culturali e di intrattenimento, presenza di bar e ristoranti, quantità e qualità del servizio commerciale).

N°	DENOMINAZIONE DISTRETTO	Numero di punti vendita (esercizi di vicinato e pubblici esercizi)	Accessibilità pubblica	Accessibilità privata e sosta	Presenza di progettualità integrata (Contratti di Quartiere 2, Urban 2)	Presenza di microprogettualità (aree pedonali, isole ambientali, ZTL)	Presenza di microprogettualità (arredo, illuminazione, verde, sicurezza)	Tempi brevi di attuazione dei progetti	Attuabilità degli interventi (finanziamenti)	Integrazione di diverse tipologie distributive (esercizi di vicinato, pubblici esercizi, commercio su area pubblica su strada e in sede fissa, medie strutture)
1	BARACCA – CORSO VERCELLI – DE ANGELI	696	+	+			+	+	+	+
2	BELTRAMI – SAN BABILA	530	+			+	+	+		
3	NAVIGLI	724	+				+		+	+
4	BRERA	862	+	+		+				+
5	QUADRILATERO	546	+				+		+	
6	VIA TORINO	332	+	+						
7	VIALE MONZA	276	+	+						+
8	ISOLA*	599	+	+		+	+			+
9	SARPI	1006	+	+		+			+	+

DENOMINAZIONE DISTRETTO	Tipologia di Aggregazione commerciale			PERFORMANCE (y) (presenze/assenze)						Vocazione commerciale (x)  1. N° pubblici esercizi N° esercizi di vicinato x 100
	Continuo	Isole	Puntuale	1 Integrazione offerta commerciale	2 Potenzialità di coesione	3 Potenzialità di aggregazione	4 Accessibilità (mobilità/cantieri aperti)	5 Investimenti in corso	6 Dinamica del mercato immobiliare	
VERCELLI (BARACCA – VERCELLI – DE ANGELI)	Δ		Δ	SI	SI	NO <sup>1</sup>	SI	SI	SI	81,03%
SARPI		Δ	Δ	SI	NO	SI <sup>2</sup>	SI	SI	SI	76,72 % <sup>3</sup>
NAVIGLI	Δ			SI	SI	SI <sup>4</sup>	NO	SI	NO	58,04 % <sup>5</sup>
ISOLA	Δ		Δ	SI	NO	SI <sup>6</sup>	SI	NO	SI	68,68 % <sup>7</sup>
BRERA	Δ		Δ	SI	SI	SI <sup>8</sup>	SI	NO	NO	76,50 %
VIA TORINO	Δ			NO	SI	NO <sup>9</sup>	SI	SI	NO	85,12 %
VIALE MONZA		Δ	Δ	SI	NO	SI <sup>10</sup>	SI	SI	NO	70,42 %
BELTRAMI – SAN BABILA	Δ			NO	SI	NO <sup>11</sup>	SI	NO	NO	71,67 %
QUADRILATERO	Δ			NO	SI	NO <sup>12</sup>	NO	NO	NO	93,36 %



Figura 9 – diagramma di gestione del distretto

AZIONI	OBIETTIVI	TARGET	RESPONSABILE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logo</li> <li>• Monografia</li> <li>• Brochure</li> <li>• House organ on line</li> <li>• Newsletter</li> <li>• Guide alla vendita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentare il livello di identificazione riconoscibilità del Distretto attraverso la "visualizzazione" dei suoi elementi caratterizzanti comprensivo di logo e simbolo;</li> <li>• Rafforzare la comunicazione degli elementi "caratteristici" e della mission del Distretto;</li> <li>• Concept esplicativo di supporto;</li> <li>• Presentare e promuovere i "servizi" turistici, enogastronomici, culturali ecc. presso i clienti attuali e potenziali, incentivare l'attivazione di nuove relazioni; Informare la clientela attuale (e potenziale) sulle principali iniziative in corso.</li> </ul>	Famiglie, giovani, cittadini residenti, cittadini NON residenti, ecc..	Comune (poi Comitato di Distretto e Manager di Distretto)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segnaletica stradale URBANA</li> <li>• Segnaletica stradale EXTRAURBANA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rafforzare l'identificazione e l'immagine del distretto;</li> <li>• Corporate Identity.</li> </ul>	Famiglie, pendolari	Comune
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oggetti promozionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rafforzare l'identificazione e l'immagine del distretto</li> </ul>	Giovani e giovanissimi	Comitato di Distretto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campagna istituzionale</li> <li>• Azioni di co-marketing</li> <li>• Speciali TV web/radio</li> <li>• Publi-redazionali stampa, TV, radio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentare il livello di identificazione e riconoscibilità del Distretto attraverso la "visualizzazione" dei suoi elementi caratterizzanti comprensivo di logo e simbolo</li> <li>• Informare la "clientela" attuale (e potenziale) sulle principali iniziative in corso.</li> </ul>	Giovani Professionisti	Comune (poi Comitato di Distretto)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorso a premi</li> <li>• Incentivi alla vendita</li> <li>• Operazioni di prestigio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelizzare i "clienti" attuali e attrarre nuovi "clienti";</li> <li>• Promuovere il nome del Distretto;</li> <li>• Associato ad operazioni.</li> </ul>	Cittadini residenti, cittadini non residenti hinterland della Provincia di Milano	Comitato di Distretto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portale</li> <li>• Newsletter elettronica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informare la "clientela" attuale (e potenziale) sulle principali iniziative in corso</li> </ul>	Tutti	Comune (poi Comitato di Distretto)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formazione</li> <li>• Convention</li> <li>• Riunioni di gruppo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelizzare i "clienti" attuali e attrarre nuovi "clienti";</li> <li>• Educational.</li> </ul>	Responsabili del distretto (uffici comunali competenti, funzionari Unione, rappresentanti commercianti)	Comitato di Distretto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentazioni alla stampa</li> <li>• Partecipazioni a fiere</li> <li>• Workshop</li> <li>• Congressi e convegni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelizzare i "clienti" attuali e attrarre nuovi "clienti";</li> <li>• Rafforzare l'identificazione e l'immagine del distretto.</li> </ul>	Responsabili del distretto	Comune

La vision del Distretto sarà implementata attraverso il perseguimento di sei obiettivi strategici chiave:

Obiettivo 1 - *Migliorare l'accessibilità e la mobilità nel Distretto*

Obiettivo 2 - *Migliorare la qualità degli spazi pubblici e la loro fruibilità*

Obiettivo 3 - *Sviluppare una politica di comunicazione integrata e di marketing del Distretto*

Obiettivo 4 - *Sviluppare attività promozionali ed eventi*

Obiettivo 5 - *Aumentare il livello di sicurezza*

Obiettivo 6 - *Costruire un sistema di governance, di competenze e di conoscenze per lo sviluppo del Distretto*

---

## INTERVENTI ORGANIZZATIVI

- Revisione del MIX MERCEOLOGICO
- Redazione PIANO DEGLI ORARI
- Redazione PIANO DI MARKETING URBANO
- Istituzione del TOWN MANAGER
- Costituzione di CONSORZI o ASSOCIAZIONI DEGLI OPERATORI
- Attività di ANIMAZIONE
- Individuazione ed attivazione di STRUMENTI DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCEs

---

## INTERVENTI STRUTTURALI:

- creazione di ISOLE PEDONALI
- Interventi di MANUTENZIONE DELLE FACCIATE
- Interventi sulle VETRINE (sostituzione delle serrande non trasparenti con griglie o vetrine antisfondamento)
- Interventi sulla PAVIMENTAZIONE ( uso di sistemi di pavimentazione che favoriscano la circolazione pedonale –eventuale allargamento dei marciapiedi se non si ha la pedonalizzazione completa\_ e che fungano anche da segnalatori dei percorsi)
- Interventi sulla ILLUMINAZIONE PUBBLICA
- Interventi sulla SICUREZZA
- Interventi sulla SEGNALETICA (miglioramento della segnaletica di avvicinamento e di accesso al Centro Storico e creazione delle DIRECTORY delle attività esistenti)
- Creazione di PARCHEGGI
- Interventi sui TRASPORTI PUBBLICI
- Creazione di punti di CARICO E SCARICO MERCI, di RACCOLTA RIFIUTI, ecc.
- Creazione di SPAZI ALL'APERTO (Tende, dehors, tavolini, ecc.)
- Revisione dell'ARREDO URBANO (Panchine, Fontane, Fioriere, Tettoie, ecc.)
- Creazione di MERCATI o CHIOSCHI su aree pubbliche

MACRO-AREA DI INTERVENTO (TITOLO)	OBIETTIVO STRATEGICO	INTERVENTO
3. INTERVENTI STRUTTURALI DI QUALIFICAZIONE URBANA	Obiettivo 2 - <i>Migliorare la qualità degli spazi pubblici e la loro fruibilità</i>	- Qualificazione estetica degli immobili a uso commerciale - Attrezzature per esterni - Riqualificazione delle strade del Distretto
4. ACCESSIBILITÀ E MOBILITÀ	Obiettivo 1 - <i>Migliorare l'accessibilità e la mobilità nel Distretto</i>	- Riqualificazione della viabilità di corso Archinti
5. SICUREZZA	Obiettivo 5 - <i>Aumentare il livello di sicurezza</i>	- Realizzazione di un servizio di sorveglianza integrativo - Installazione di quattro telecamere per la videosorveglianza del Distretto
6. GESTIONE DI SERVIZI IN COMUNE	Obiettivo 6 - <i>Costruire un sistema di governance, di competenze e di conoscenze per lo sviluppo del Distretto</i>	- Creazione di una Cabina di regia per la gestione e il coordinamento dell'iniziativa - Realizzazione di formazione continua per le risorse umane che gestiscono il Distretto e per gli operatori

**Descrizione:** Il piano di comunicazione si sviluppa attraverso l'adozione di una serie composta di strumenti. Di seguito sono riportate alcune azioni di comunicazione programmate, declinate in funzione del target destinatario della comunicazione, degli obiettivi che si intende perseguire e della periodicità.

AZIONE	DESTINATARIO DELLA COMUNICAZIONE	OBIETTIVO	PERIODICITÀ
Volantini	City Users	<ul style="list-style-type: none"> <li>Far conoscere il Distretto e promuovere la varietà dei servizi offerti</li> <li>Promuovere l'identità del Distretto</li> </ul>	Infra-annuale
Report sull'attività svolta	Operatori economici Comunità locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilizzazione sugli obiettivi</li> <li>Fund raising</li> <li>Attrarre nuovi operatori</li> <li>Comunicare i risultati</li> </ul>	Annuale
Evento	Operatori economici Comunità locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicare i risultati del Distretto e delle singole iniziative</li> <li>Sensibilizzazione sugli obiettivi</li> <li>Fund Raising</li> </ul>	Annuale

MACRO-AREA	Intervento in contribuzione	Contributo a carico del partenariato	Contributo richiesto a Regione Lombardia
1. COMUNICAZIONE E MARKETING DI DISTRETTO	60.000,00	30.559,00	29.441,00
2. PROMOZIONE E ANIMAZIONE	-	-	-
3. INTERVENTI STRUTTURALI DI QUALIFICAZIONE URBANA	512.391,00	292.097,00	220.294,00
4. ACCESSIBILITÀ E MOBILITÀ	285.242,00	184.190,00	101.052,00
5. SICUREZZA	96.220,00	49.007,00	47.213,00
6. GESTIONE DI SERVIZI IN COMUNE	-	-	-
<b>TOTALE</b>	<b>953.853,00</b>	<b>555.853,00</b>	<b>398.000,00</b>

## Scheda B.3 - Manager di centro città: esempi francesi

### *Compiti fondamentali*

- Riunire le persone con un obiettivo comune e guidarle a raggiungerlo,
- Costruire e mantenere una rete di conoscenze,
- Essere innovativo e di larghe vedute
- Motivare le persone e comunicare con loro  
Per fare questo, deve essere entusiasta; proattivo; in grado di cogliere le opportunità per velocizzare un progetto; essere costruttivo davanti a un conflitto e in grado di raccogliere consensi.

- Organizzare un progetto.

Un manager del centro città è un coordinatore e una persona che raggiunge risultati concreti.

- Per fare ciò, deve identificare le risorse di ogni partner; analizzare e comprendere i diversi interessi nella città, pianificare e lanciare un programma di azioni.

### *Si occupa di:*

- Strategia di sviluppo dell'area di azione per le attività commerciali
- Animazione culturale e commerciale
- Sinergia commercio turismo
- Articolazione delle specializzazioni delle attività
- Gestione della mobilità
- Accessibilità
- Qualificazione urbanistica dell'area e arredo urbano
- Comunicazione e nuove tecnologie

### *Attività principali di un manager del centro città*

1. Sviluppare la partnership
  - rafforzare la partnership per garantire sostegno economico solido e continuativo,
  - mantenere l'equilibrio tra i partner pubblici e privati,
2. Realizzare progetti e orientare le azioni,
3. Rappresentare la partnership,
4. Cercare investitori:
  - un manager del centro città dovrebbe cercare di utilizzare le proprie informazioni sulla città per incoraggiare investimenti nel centro,
  - comporta lavorare con le attività esistenti nel centro e con potenziali investitori.
5. Capire il Centro,
6. Amministrare la struttura di gestione del centro città quotidianamente.

### *Si occupa di:*

- Strategia di sviluppo nell'area di azione per le attività commerciali
- Animazione culturale e commerciale
- Sinergia commercio turismo
- Articolazione delle specializzazioni delle attività
- Gestione della mobilità
- Accessibilità
- Qualificazione urbanistica dell'area e arredo urbano
- Comunicazione e nuove tecnologie

### *Realizzare progetti e orientare le azioni*

- responsabile dell'avvio e della realizzazione dei progetti e delle azioni del programma attuativo.

- gestire il gruppo di lavoro per
  - implementazione delle azioni,
  - mobilitazione dei partner coinvolti
  - altre azioni necessarie per la riuscita del centro
- Il manager del centro città può anche essere responsabile dello sviluppo o della definizione del piano strategico, collaborando con il comitato direttivo della partnership.
- Un manager del centro città dovrebbe essere in grado di prendere delle decisioni e compiere i passi necessari per la realizzazione di un progetto, assicurandosi che, se questo comporta impegni finanziari rischiosi, vi sia l'approvazione da parte dei membri del comitato direttivo se, nella fase di implementazione delle azioni, il suo ruolo è anche quello di incoraggiare la collaborazione fra i diversi partner, verificando il progredire delle azioni e tenendo aggiornato il comitato direttivo dei risultati.

#### *Rappresentare la partnership*

- Il manager del centro città è un promotore e un sostenitore del centro a tempo pieno, e deve essere visto come neutrale e indipendente.
- Il manager del centro città rappresenta la partnership e deve difendere gli interessi del centro città e nel contempo promuoverlo.
- Affinché il suo lavoro sia efficace, il manager deve intrattenere rapporti con i mass media locali nel promuovere la partnership e le sue attività.
- L'intrattenere rapporti con i mass media richiede capacità specifiche;
- il manager del centro città deve prestare attenzione a non rivelare informazioni strategiche prima che il loro annuncio sia approvato.

#### *Compiti principali:*

- Questione risorse finanziarie: finanziamento in parte dal Comune, dagli associati e cofinanziamento Fisac
- Quadro istituzionale e societario: Associazioni, Comuni, Società miste, Camera commercio
- Cooperazione tra attori

#### *Conoscenze che deve avere:*

- Analisi dell'offerta commerciale
- Valutazione della tipologia di utenza attuale e potenziale
- Piano strategico di comunicazione
- Analizzare gli elementi di criticità

#### *Competenze:*

- Conoscere la macchina della PA
- Conoscere la realtà del territorio
- Avere capacità di aggregare mobilitare i vari soggetti
- Sapere utilizzare i mezzi di comunicazione
- Sviluppare le possibilità di finanziamento e gestire i rapporti con i finanziatori
- Padroneggiare gli strumenti urbanistici

#### *Aspetti di cui si occupa il manager:*

- Mobilità
- Confronto con altre esperienze
- Padroneggiare le nuove tecnologie
- Integrare commercio, artigianato e turismo
- Gestire strumenti per la promozione
- Seguire i cambiamenti normativi su commercio e artigianato

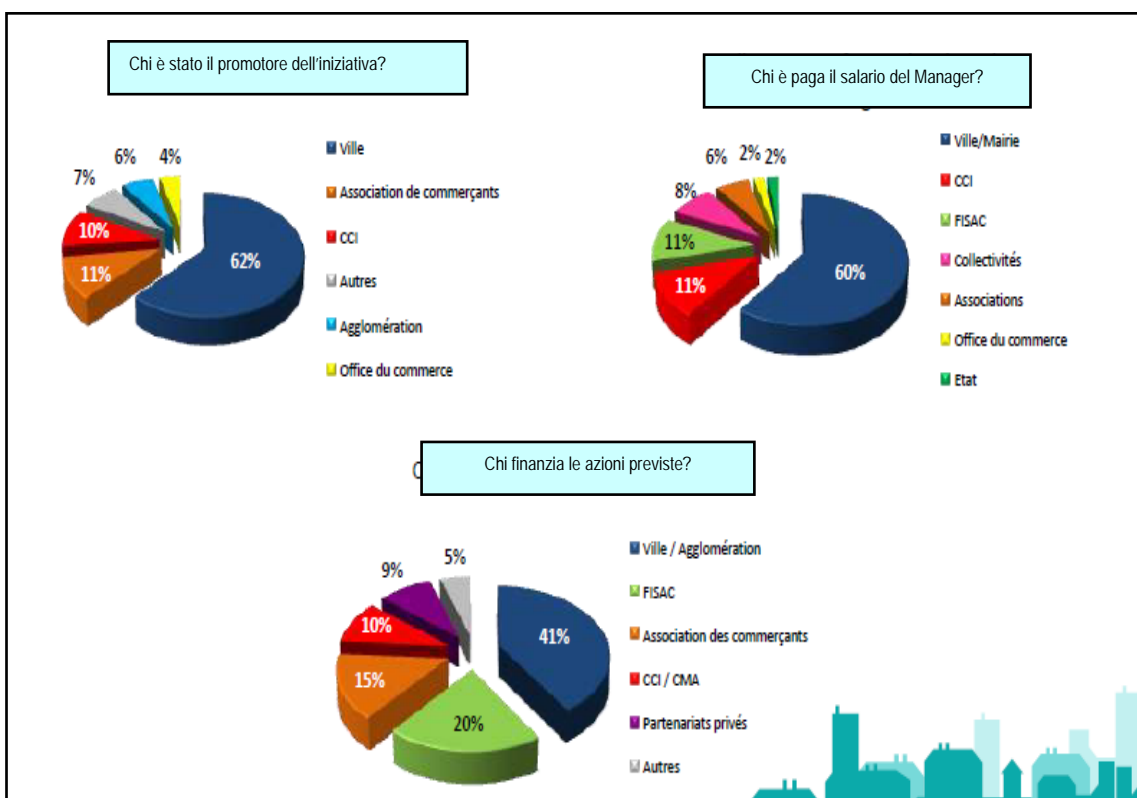


*Il Comune (o un soggetto pubblico partecipato dai Comuni) è il soggetto che dispone dei mezzi per lanciare e sviluppare il TCM:*

- nel 62% delle città francesi è il Comune che propone
- finanzia i costi del manager in gran parte dei casi
- finanzia più del 40% delle azioni proposte dal manager

*Attività più coinvolgenti per il manager:*

- Sostenere le associazioni dei commercianti e artigiani per costruire intorno ad esse una strategia comune condivisa per una visione complessiva di sviluppo (animazione, mobilità, urbanistica, cultura, turismo, ...)
- Attivare un Comitato di gestione per l'organizzazione delle varie iniziative, che si interfacci costantemente con gli uffici pubblici che si occupano del funzionamento e della qualità dell'area
- Organizzare un osservatorio del commercio
- Valutare la presenza e differenziazione dell'offerta merceologica e di servizi
- Attivare una borsa dei fondi vuoti e dei sub ingressi di attività
- Definire il perimetro dell'area per gestire la sua identità





## Allegato B.4 - Sant'Ambrogio: simulazione avvio progetto

### *Definizione area*

- Dimensione pedonale
- Numero attività compreso tra 100 e 500
- Elemento di attrazione/riconoscimento (uno o più caratterizzanti)
  - *Borgo la Croce*
  - *Via Pietrapiana*
  - *Piazza Ghiberti*
  - *Piazza dei Ciompi*
  - *Via dei Macci*
  - *Le Murate*

### *Partnership*

- Imprese commerciali
- Associazione operatori mercato Sant'Ambrogio
- Associazione operatori mercato Piazza Ciompi
- Associazione Teatro del Sale
- Facoltà di Architettura
- Parrocchia Sant'Ambrogio
- Arci Piazza dei Ciompi
- Istituti di credito
- Comune Firenze
- Poste Italiane
- Sinagoga
- Moschea di Borgo Allegri
- Supermercato Conad
- Pubblici esercizi
- Agenzie
- Ministero di Grazia e Giustizia
- Firenze Parcheggi
- Ataf
- Quadrifoglio
- Comitato residenti

### *Obiettivi*

- Migliorare l'accessibilità e la sosta
- Organizzare eventi di attrazione
- Migliorare la qualità della vita per i residenti
- Dare informazioni per i turisti
- Valorizzare il patrimonio edilizio pubblico e privato

### *Attività e impegni*

- Sviluppo delle imprese commerciali
  - Individuazione del posizionamento commerciale
  - Realizzazione di un mix commerciale equilibrato e attrattivo
  - Organizzazione delle attività commerciali

### *Sviluppare e gestire un sistema commerciale integrato (centro città)*

- Doppia sfida
  - Sviluppare un'area urbana di qualità per residenti e turisti
  - Migliorare la redditività economica delle imprese

#### *Gestione Centro città*

- Manutenzione e gestione quotidiana degli spazi pubblici che devono essere sempre puliti e in ordine per dare senso di confort e sicurezza
- Funzionalità degli spazi pubblici che devono offrire comodità e funzionalità
- Accessibilità sia in auto, che con i mezzi pubblici, che a piedi e in bicicletta

#### *Realizzare un luogo vivo e attrattivo*

- Organizzare uno spazio pubblico di convivialità per dargli valore elemento di marketing
  - Un ambiente piacevole
  - Presenza di servizi
  - Intrattenimento e luogo di incontro
- Quattro dimensioni
  - Identità dello spazio (qualità, immagine, ecc..)
  - Convivialità (possibilità di fare incontri e creare legami fra gruppi di persone diverse)
  - Accessibilità e relazioni con le zone adiacenti
  - Utilizzo dello spazio funzionale e presenza di cose da fare

#### *Politica di comunicazione e informazione*

- Creazione immagine su 4 parametri
  - Atmosfera (sensazione di ingresso)
  - Esperienze vissute (elementi di carattere)
  - Identità grafica (logo, arredi, spazi)
  - Promozione e rappresentazione della città