

CONFRONTO TRA DUE ESPERIENZE MOLTO DIVERSE DI CENTRI COMMERCIALI NATURALI

# Siena e Cambridge i gemelli diversi del Town centre management

Duccio Roggini

**I**l Town centre management (Tcm) - in italiano, Gestione dei centri città - è un modello di ge-

- 1. Il caso di Siena dimostra che condizioni strutturali e istituzionali favorevoli non bastano, da sole, a creare un centro commerciale naturale ottimale**
- 2. Cambridge, modello efficiente di Tcm**

stione, promozione e aggregazione di risorse che in Canada e Stati Uniti ha guadagnato nel tempo spazi e funzionalità crescenti, rivelandosi la miglior piattaforma di sviluppo integrato dei nuclei urbani primari e secondari. In Europa, il Town centre management ha trovato le condizioni operative ideali nel Regno Unito, grazie a una naturale affinità tra i modelli inglesi di gestione mista pubblico-privato e quelli d'oltreoceano, cui si aggiungono forti similitudini imprenditoriali e legislative. Da circa un decennio, anche nel nostro paese è emersa la necessità di individuare forme nuove di promozione, sviluppo, integrazione delle risorse e delle attività presenti nei centri storici delle città italiane. È stato intrapreso un percorso di avvicinamento - sep-

pure con tempi e modalità molto italiani - a schemi che in altri paesi hanno consentito a nuclei urbani poco competitivi di recuperare e in alcuni casi incrementare la loro capacità di attrazione e quindi la loro efficienza economica, soprattutto da un punto di vista commerciale. Ne ha beneficiato la qualità delle infrastrutture e dei servizi offerti a residenti e visitatori, con un meccanismo autoalimentato che, in definitiva, ha permesso a queste città di raggiungere e quindi mantenere la capacità di generare valore economico aggiunto.

La strada intrapresa in Italia, in primo luogo da AGECC - Associazione di gestione dei centri città - è certamente ispirata dai modelli d'oltralpe, insieme alla consapevolezza che i tempi siano maturi

per sviluppare le sinergie necessarie a rendere le nostre città realmente competitive su scala locale, regionale, nazionale e, in alcuni casi, internazionale. Proprio da queste iniziative sinergiche è nata l'esperienza di Parma, primo esempio di Tcm attivo sul territorio nazionale. Ma sono molte le regioni, le province e i comuni che stanno cercando una via italiana alla gestione dei centri città, partendo da due presupposti condivisi a vari livelli: la centralità del commercio - volano primario di sviluppo e attrazione - e la presenza sul territorio di un ampio ventaglio di centri commerciali naturali (Ccn). Il quadro legislativo in cui prende piede la realtà dei Ccn in Italia risale alla legge Bersani del 1998: al suo interno erano contenute linee guida e disponibili



*Siena ha tutto per essere considerata un perfetto modello di centro commerciale naturale. Uno dei limiti è l'omologazione: l'eccessiva presenza di marchi già diffusi nelle altre città rende il centro storico indistinguibile, commercialmente parlando, dai centri storici di numerosissime altre località storiche italiane.*



*A sinistra il duomo di Siena. La città del Palio e il centro inglese presentano non poche affinità: entrambi sono centri che risalgono al XIII secolo, ospitano antiche e storiche università, vivono molto di turismo*

*Sotto, il palazzo dei Monti dei Paschi di Siena. L'istituto bancario (Il Monte dei Paschi è la banca più antica del mondo) è anche uno dei sostenitori del progetto, fortemente guidato dalla componente commerciale*

lità di strumenti concreti destinati all'implementazione delle strutture gestionali e promozionali utili a connotare l'attività dei Ccn, almeno nella loro forma embrionale. Il limite di questa legge - per certi versi innovativa - era l'eccessiva discrezionalità e la difficoltà di trovare un'amalgama tra gli interessi di tutti i soggetti partecipanti: amministrazioni, imprenditori, associazioni di categoria. Per meglio comprendere questi limiti - ma anche le potenzialità ancora inesprese dei Ccn - è utile approfondire le diversità tra un caso italiano di Ccn e un analogo modello anglosassone.

#### **SIENA E CAMBRIDGE**

Abbiamo scelto di confrontare due città: Siena, al centro di una regione chiaramente vocata ai Ccn, e Cambridge, in Inghilterra, modello di riferimento per la gestione di nuclei urbani storici di medie dimensioni. Tra queste due storiche città vi sono evidenti affinità: entrambe sono sedi di università risalenti al XIII secolo, con circa 18.000 studenti ciascuna; sono nuclei storici perfettamente conservati, con connotati di unicità, che nel caso di Siena presentano valori storici straordinari, e per Cambridge costituiscono comunque una forte attrattiva turistica. Beneficiano entrambe di un profilo economico elevato, in cui



una valida componente commerciale e imprenditoriale gode del sostegno di soggetti altrettanto forti: nel caso di Siena l'istituto bancario Monte dei Paschi, per Cambridge l'amministrazione comunale.

In tutte e due le città è emersa la necessità di attivare programmi di gestione integrata, promozione e rivitalizzazione del centro: più trainata dal commercio nel caso di Siena dove è attivo il consorzio Siena Promuove, coadiuvato da un comitato comunale di coordinamento composto da comune di Siena, Confcommercio,

Confesercenti, Cat Confcommercio, Cat Confesercenti e camera di Commercio di Siena; su un modello in-house, o a gestione diretta, nel caso di Cambridge, dove opera la Cambridge city centre partnership.

#### **LE POTENZIALITÀ INESPRESSE DI SIENA**

Ma le affinità - e soprattutto i risultati - variano molto e non solo per le diversità culturali. L'approfondimento che segue mira a evidenziare le peculiarità di entrambe e le potenzialità inesprese del modello italiano.

Siena ha tutto per essere considerata un perfetto modello di centro commerciale naturale: è una città storica, perfettamente conservata, da sempre attiva sul piano commerciale, con eccellenze artigianali e manifatturiere, cui si aggiungono istituti avanzati in campo scientifico, farmaceutico e finanziario.

È una meta internazionale di turismo di qualità, un polo culturale e museale riconosciuto, vanta una tradizione universitaria di primordine e gode di un reddito disponibile superiore alla media nazionale. Dispone inoltre di servizi moderni, recentemente ampliati da un piano di parcheggi esterni alla cinta muraria e collegati al centro storico da risalite automatizzate, che hanno permesso di estendere la zona a traffico limitato alla quasi totalità del centro storico. Presenta un'offerta ricettiva in costante crescita e si trova al centro di una zona unica al mondo per concentrazione di attrattive paesaggistiche, culturali e gastronomiche. In più, ospita la più genuina rievocazione delle giostre medievali, quel Palio che due volte l'anno rinnova inalterata la magia della corsa sul tufo di cavalli e cavalieri e permea la città di colori, sapori, emozioni irresistibili per i senesi e per i turisti che hanno la fortuna di assistervi.

Appare logico che un nucleo urbano con tanti fattori positivi abbia favorito la nascita di un'imprenditoria altrettanto illuminata ed efficiente. I numeri emersi dalla prima analisi del sistema imprenditoriale - risalente non a caso al 1998 - sembrano confermarlo: oltre 600 imprese operanti nel commercio e artigianato costituivano un fattore che, da solo, bastava a qualificare Siena quale centro commerciale naturale. L'esperienza degli anni successivi, unita ai numerosi cambiamenti normativi nazionali e regionali - questi ultimi orientati a promuovere azioni di valorizzazione dei centri storici e urbani come naturali luoghi di svolgimento delle iniziative di aggregazione delle piccolissime e piccole imprese -

ha portato a diversi tentativi di dare un significato e un senso operativo al concetto di centro commerciale naturale.

#### DISAGI E CONTRADDIZIONI

Risale al 1998 la prima analisi del sistema imprenditoriale del centro storico di Siena.

Per la prima volta, si rese evidente un aspetto del centro storico in precedenza sottovalutato: oltre alle straordinarie componenti storiche, architettoniche, culturali, poteva contare su circa 600 imprese operanti nel commercio e nell'artigianato e ciò veniva indicato come fattore che da solo poteva definire un centro commerciale naturale. Studi, proposte e progetti relativi al centro storico di Siena e alle sue attività commerciali hanno fatto emergere contraddizioni in precedenza sottovalutate.

In primo luogo, un'impresa operante dentro le mura di Siena trae vantaggio dalla naturale attrazione esercitata da un centro storico medioevale ottimamente valorizzato ma subisce i disagi dei vincoli urbanistici, della zona a traffico limitato, della difficile conciliazione tra i tempi delle imprese, quelli dei turisti e quelli dei residenti.

La scelta di estendere la Ztl all'intera cerchia delle mura fa sì che i commercianti possano gestire le forniture in determinate fasce orarie, ma allo stesso tempo rende più complesso l'accesso al centro da parte di consumatori sempre più abituati a valutare i punti di vendita anche in base alla più o meno agevole disponibilità di parcheggi e alla loro prossimità al punto di vendita. Questo, anche in presenza di strutture di collegamento avanzate tra centro e parcheggi esterni, può limitare il turnover di clientela, magari a vantaggio di aree commerciali situate in periferia. Non meno importante è il ruolo del franchising, verso cui gli assi primari del centro storico esercitano una funzione di magnete e di cui subiscono i limiti.

L'eccessiva presenza di marchi



*Il modello di Town center management realizzato da Cambridge rappresenta per molte città italiane un punto di riferimento. Avviato per iniziativa dell'amministrazione locale si è presto evoluto in partnership indipendente pubblico-privata*

presenti in tutte le altre città comporta un rischio di omologazione che rende il centro storico di Siena, commercialmente parlando, indistinguibile dai centri storici di mille altre città, nonché dalle gallerie degli shopping centre. La distonia tra attuale mix merceologico e caratteristiche della città è tanto più evidente se ci si allontana dagli assi principali: ampie superfici ricomprese nel centro storico non sono commercialmente sfruttate né da imprenditori locali né dalle grandi catene, risultando sottoutilizzate. Questi fattori d'inefficienza sono altrettanti campi d'intervento di un Ccn che ha l'obiettivo di perseguire la crescita complessiva di Siena.

Le diverse anime che pulsano nel centro storico di Siena, pur non avendo un rapporto fortemente conflittuale, non riescono a produrre una reale sinergia, rallentando il processo di valorizzazione delle attività: il vero salto di qualità nelle modalità organizzative delle risorse del centro città, tale da trasformare la città del Palio in un Ccn efficiente.

Le politiche di valorizzazione, spesso incentrate su strategie protezionistiche, si rivelano obsolete, rendendo evidente la necessità di sviluppare strategie attive che coinvolgano in maniera



più diretta il commercio indipendente.

#### RUOLO DELLA COMUNICAZIONE

Il primo passo, quello fisiologico per un nascente Ccn, è costituito dalla programmazione e realizzazione d'iniziativa promozionali e di comunicazione. Sono attività alle quali naturalmente si orientano gli imprenditori e implicitamente vengono considerate il compito principale che i Ccn toscani devono svolgere, laddove si richiede il massimo coinvolgimento del tessuto imprenditoriale, in maniera diretta e condivisa. I programmi di promozione ed eventi sono necessari non solo per rendere tangibile a commercianti e consumatori il centro commerciale naturale, ma anche per creare coesione nel gruppo di gestione.

Questa strategia di promozione e comunicazione va nella direzione opposta rispetto a iniziative calate dall'alto e che poco si armonizzano al tessuto imprenditoriale locale; i suoi aspetti più visibili sono eventi e programmi studiati e realizzati dagli imprenditori direttamente e in sinergia con i soggetti promotori. Tuttavia, se l'attività dei Ccn rimane confinata alla sfera promozionale, non esisto-

no le condizioni per il vero passo in avanti: l'integrazione funzionale di cui sono emanazione i Tcm americani ed europei. Il motore di questo passaggio è ovunque l'imprenditore.

In Toscana, può rivelarsi paradossalmente un freno allo sviluppo. Infatti, i Ccn attivi, quelli che registrano un buon coinvolgimento degli imprenditori e che riescono a contare su un programma d'iniziativa almeno annuale, ben comunicate e divulgate, si reggono soprattutto sulla capacità aggregatrice e di leadership di pochi imprenditori, molto rappresentativi del luogo e dedicati in prima persona all'organizzazione delle attività dei Ccn. Il limite è dato dal rischio di un eccesso di delega ai pochi imprenditori impegnati e alla successiva assenza di avvicendamento nella gestione del centro città, che in mancanza di spinta propulsiva riduce i suoi ambiti alla mera rappresentanza promozionale.

Il Ccn di Siena, vede alla sua guida in questo momento il consorzio Siena Promuove, la cui componente prevalente è quella imprenditoriale. Il consorzio si avvale del supporto tecnico di Confcommercio e Confesercenti Siena, mantenendo la sua autonomia decisionale e operativa.



La politica a sostegno dei Ccn anche da parte della camera di Commercio ha messo a disposizione risorse per cofinanziare iniziative, partecipando a un bando che stanziava annualmente risorse finalizzate allo sviluppo della figura del Tcm. È però risultato evidente che i Ccn senesi (del capoluogo e della provincia), che hanno avuto accesso a tali fondi, interpretano il ruolo del Tcm in maniera molto diversa dal modello anglosassone, evidenziando che tale modello non è al momento raggiungibile. Le esigenze dell'organismo di gestione del Ccn di Siena sono sembrate più orientate verso un manager che gestisca le iniziative di intrattenimento e promozione dei fruitori del centro storico che verso una gestione consapevole e sistematica degli spazi commerciali tesa a mantenere elevata la qualità del mix merceologico e dell'offerta commerciale.

Siena Promuove sta cercando di realizzare iniziative collegate con eventi già programmati da vari soggetti e inerenti alla valorizzazione dei prodotti del territorio senese, attività connesse all'accesso al centro storico, progetti che sfruttano il connubio tra eventi culturali e turismo. Il consorzio ha inoltre implementato condizioni di favore per i propri

soci, per l'utilizzo di parcheggi, taxi e autobus, servizi che i commercianti possono offrire ai propri clienti per incentivarli a venire una volta in più in centro e fare i propri acquisti. Avrebbe necessità di un maggior sostegno dalle imprese commerciali la cui consapevolezza del ruolo cruciale di volano per lo sviluppo tarda a emergere.

In conclusione, il Ccn di Siena dimostra che condizioni strutturali e istituzionali favorevoli non bastano, da sole, a creare un centro commerciale naturale ottimale, meno che mai a porre le condizioni per la nascita di un moderno Tcm. È necessaria una visione che abbraccia un periodo più ampio di quello dell'anno solare, volta a favorire politiche proattive di gestione del centro città, che prevedano anche la realizzazione di eventi e iniziative promozionali, ma come conseguenze di una strategia condivisa di valorizzazione del sistema centro storico, come spazio commerciale appetibile per imprenditori, sistema immobiliare e consumatori.

#### **CAMBRIDGE, BENCHMARK IDEALE DI TOWN CENTRE MANAGEMENT**

Il modello di Town centre management realizzato da Cambridge

costituisce un benchmark ideale per molte città italiane, non solo per Siena.

Nasce in risposta alla proliferazione di insediamenti commerciali nelle periferie cittadine tra anni '80 e '90, con l'obiettivo di rendere la città competitiva a livello regionale e nazionale. Avviato per iniziativa dell'amministrazione locale, si è rapidamente evoluto in una partnership indipendente pubblico-privata che risponde agli interessi di un'ampia gamma di soggetti partecipanti (stakeholders): la Cambridge city centre partnership. I fondi necessari all'attività di questa partnership sono contribuiti da enti pubblici (circa il 60%), centri commerciali proprietari, catene della grande distribuzione, università e retailer.

Nel loro complesso consentono di spendere la gestione operativa, i costi correnti e di destinare risorse a nuovi progetti per circa il 45% dello stock annuale.

La Cambridge city centre partnership esprime le linee programmatiche di un Cda allargato composto da proprietari e manager di centri commerciali, Università Cambridge, agenti immobiliari, polizia, aziende di trasporti, ristoranti e albergatori, catene di vendita nazionali, commercianti tradizionali, oltre che, naturalmente l'ente comunale, che ha allestito un ufficio trasversale di Town centre management all'interno della propria struttura.

La partnership, sotto la guida di un direttore, ha assunto la funzione di promotore del centro in termini di programmazione, individuando strategie di marketing e comunicazione grazie alla progressiva costruzione di relazioni forti con i maggiori attori del settore privato, e assumendo un ruolo operativo per la gestione dei settori: commercio, sicurezza, trasporti e accessibilità, ambiente urbano e spazi pubblici con azioni di animazione, promozione, coordinamento delle diverse attività e presidio e cura del territorio, attraverso i suoi city ranger.

#### **VERSO UN MODELLO DI GOVERNANCE INDIPENDENTE**

L'attuale organizzazione intende ora evolvere in una Destination management partnership per Cambridge, inglobando la componente del turismo, per gestire il Visitor information centre comunale e gli annessi servizi di hotel booking e prenotazioni per conferenze ed eventi, nonché per l'organizzazione di tour guidati. Un primo step finalizzato a prendere confidenza con il settore per poi, in futuro, partecipare a pieno titolo al tavolo della programmazione anche in quest'ambito.

Ciò presupporrà una riorganizzazione strutturale, per la ricerca di nuove risorse umane ed economiche, per fornire una governance attraverso una struttura indipendente pubblico-privata, che sappia cogliere e coniugare le richieste di connessione tra commercio e turismo. È questo il segnale di un'evoluzione del concetto originario di Town centre management, in cui da progetti di iniziativa essenzialmente pubblica, attivati con partnership miste, si prevede una progressiva autonomia gestionale, a vantaggio di porzioni sempre più ampie della collettività.

I parametri qualitativi del Tcm di Cambridge esemplificano i vantaggi di una gestione integrata delle attività di marketing, comunicazione e sostegno allo sviluppo del commercio, dei servizi, dei comparti collaterali e delle infrastrutture.

#### *Con il contributo di*

**Giovanna Codato**  
(presidente comitato scientifico di AGECC)

**Elena Lapadula**  
(responsabile Cat Confcommercio Siena e membro Cda consorzio Siena Promuove)

**Emma Thornton**  
(direttrice del City centre management di Cambridge)