LA GECC È UNO STRUMENTO POLIFUNZIONALE CON DIVERSE CONNOTAZIONI E DIMENSIONI OPERATIVE

Gestione del centro cittadino, leva competitiva del commercio

Duccio Roggini

Nel numero di aprile di ***MARK UP***, un'analisi degli effetti della crisi finanziaria ed economica prefigurava l'affermazione di nuovi soggetti in grado di interagire con il sistema delle città. Il town centre management, che in Italia prende il nome di GeCC - gestione dei centri città - è sempre più oggetto di interesse da parte della comunità economica internazionale, per i risvolti multipli che i processi gestionali attivati da strutture di GeCC hanno nei confronti di segmenti importanti del mercato.

1. *I 4 fattori di competitività: city branding, networking, destination management, benchmarking*
2. *In Europa esistono esempi eccellenti di city branding: Amsterdam, Liverpool, Berlino, Barcellona, Dresda, Manchester, Belfast, Oviedo*

Liverpool è un esempio di city branding modellato sul principio delle tre A (attrattività, accessibilità, amenità)

La gestione del centro cittadino assume valenze strategiche nell'istante in cui la città stessa diviene una categoria di marketing socio-economico e le iniziative che la vedono protagonista si trasformano in leve competitive.
Agli occhi di storici difensori della "città di pietra", potrebbe sembrare semplicistico o addirittura aberrante equiparare i nuclei urbani ad altrettanti prodotti di mercato, sottoporre i centri storici ai parametri della competizione, valutare i servizi in termini di performance: ciò nonostante, sono ormai in molti a riconoscere che solo una visione di mercato condivisa può supportare lo sviluppo di molte città italiane.
Scenari è da sempre un veicolo di anticipazione e di stimolo per tematiche che riguardano comunità ampie e settori chiave della nostra economia, nei confronti dei quali propone un approccio aperto alle sollecitazioni e ai cambiamenti in corso. La città - e segnatamente il centro cittadino – è un tema chiave, che sarà oggetto nei prossimi mesi di numerosi momenti pubblici di confronto in contesti nazionali e internazionali quali Eire (Milano 8-10 giugno), il V congresso mondiale sui centri città (Londra 16-19 giugno) e Urbanpromo (Venezia 28-30 ottobre).
Tali momenti pubblici di confronto consentiranno di valutare le simmetrie e le differen-

ze negli approcci con cui l'Italia e gli altri paesi sviluppati affrontano i processi di rigenerazione dei nuclei urbani e le leve competitive che possono essere sfruttate attivando tutti o alcuni dei fattori chiave della GeCC avanzata.

I 4 FATTORI CHIAVE DELLA GECC AVANZATA

Una gestione avanzata dei processi d'interazione complessa tra soggetti che gravitano sul nucleo del sistema città consiste nella capacità di sviluppare in modo integrato quattro fattori di competitività:

- City branding
- Networking
- Destination management
- Benchmarking

CITY BRANDING

Il primo fattore fondamentale della GeCC è senza dubbio l'individuazione di una politica di city branding orientata sul medio-lungo termine il cui fulcro è la gestione del centro città. In Italia, ma anche in Europa, numerosi agglomerati urbani di dimensioni medio-grandi hanno urgente necessità di rigenerare i loro nuclei centrali.

È un processo complicato, che richiede di intervenire sui fronti della viabilità, delle infrastrutture, dei servizi, del commercio, dell'edilizia residenziale e direzionale. Tuttavia, a monte di ciascun intervento che modifichi lo stato attuale dei centri cittadini deve configurarsi una chiara strategia di promozione, con obiettivi definiti per ciascun passaggio temporale di cui si compone il piano di rilancio e sviluppo.

Non è sufficiente affidarsi a operazioni di restyling architettonico né è consigliabile riporre eccessiva fiducia sull'eccellenza del patrimonio culturale o sulla capacità di attrazione delle high street, soprattutto quando mantenere le une e le altre presenta costi superiori alle entrate generate. È dunque compito della GeCC individuare i punti di forza e di debolezza di ogni nucleo urbano in relazione alle caratteristiche del territorio, al profilo demografico dei residenti, ai flussi in ingresso - turistici e business - al tessuto economico e imprenditoriale insediato. Sulla scorta di quest'analisi, la definizione di una politica attiva di city branding non solo è possibile, ma auspicabile, perché presenta vantaggi economici per un'ampia platea di soggetti.

Dal punto di vista dell'ente pubblico, migliorare il brand della città amministrata consente di pianificare le scelte programmatiche in un contesto di economicità sicuramente più agevole rispetto ad altri comuni poco appetibili. Ciò consente di concentrarsi sul miglioramento di una serie di servizi e infrastrutture che sono basilari per la qualità della vita dei cittadini e a loro volta contribuiscono ad accrescere la competitività del nucleo urbano nei confronti dei competitori locali o nazionali. Questa leva è tanto più significativa per quelle città che aspirano ad acquisire profili di eccellenza, notorietà, attrattività tali da configurarsi come mete internazionali e quindi di poter accedere a cospicui finanziamenti per la promozione e lo sviluppo.

Dal punto di vista degli stakeholder privati, la creazione di un city brand è veicolo di crescita del business a tutti i livelli ed è particolarmente significativo per le piccole-medie imprese che operano nel commercio. È questo un tema che coinvolge direttamente le associazioni di categoria e che - come vedremo nell'approfondimento dedicato al networking - può costituire la principale leva di sviluppo di una città realmente competitiva.

L'attività di GeCC finalizzata alla creazione di un city branding sostenibile è composita e multisettoriale: a una prima fase assimilabile alle swat analysis di mercato, segue l'implementazione di attività che perseguono obiettivi complementari, in un contesto di progressivo miglioramento dei para-

Confronto tra centri città e c. commerciali

	Centri città	Centri commerciali
Accessibilità con i mezzi pubblici	Buona/ottima	Scarsa
Accessibilità con i mezzi privati	Scarsa/impossibile	Da discreta a ottima
Parcheggi	Pochi e a pagamento	Disponibili, di buon livello e quasi sempre gratuiti
Comfort generale	Discreto/scarso (nei centri città gli spazi sono aperti, con notevole confusione e scarso livello di servizi)	Buono/ottimo (gallerie chiuse: calde d'inverno, fresche d'estate. Il flusso di visitatori è più ordinato e regolato)
Livello di sicurezza	Medio-basso, comunque discontinuo	Medio-alto
Dimensione dei punti di vendita	Spesso inadeguata	Varia e adeguata
Offerta	Varia, ma non esaustiva. Spesso caratteristica e storica	Varia e spesso esaustiva. Manca la caratterizzazione
Start up	Buona nelle location migliori	Rapida
Servizi	Di qualità estremamente variabile in rapporto ai luoghi	Di buona/ottima qualità, standardizzabile
Costi	Alti-altissimi	Sostenibili
Management	Non esiste ancora una figura specifica di natura privata e non espressione della politica o delle lobby	In genere sono gestiti da manager di buon livello (professionalità crescente)

Fonte: © MARK UP

I 4 fattori chiave della GeCC avanzata

metri di attrattività, accessibilità, amenità (vedi immagine a fianco). In base alle peculiarità del nucleo urbano su cui agisce la GeCC, lo sviluppo delle "tre A" può avvenire contestualmente oppure consequenzialmente; l'ampiezza e i benefici di quest'attività, così come la forza del brand risultante dipendono dall'orizzonte temporale su cui s'interviene e dalla capacità di integrare le azioni in un contesto organico al tessuto della città.

In Europa esistono esempi eccellenti di city branding il cui sviluppo appartiene alla categoria contestuale e altri in cui si è operato in sequenze temporali successive, intervenendo su singole leve di crescita: Amsterdam, Liverpool, Berlino, Barcellona appartengono alla prima tipologia; Dresda, Manchester, Belfast, Oviedo alla seconda.

In Italia un caso eclatante di promozione contestuale ha riguardato Torino, grazie alla capacità di sfruttare il volano delle Olimpiadi per una profonda e lungimirante rigenerazione dell'immagine della città, a partire dal centro storico. In poco più di dieci anni il rilancio di un brand offuscato e troppo dipendente dalle fortune della principale industria italiana ha trasformato il capoluogo piemontese in un laboratorio urbano di grande ricchezza, motivo di vanto civico anche per una comunità strutturalmente poco propensa a sponsorizzare il cambiamento.

I 3 parametri di competitività

NETWORKING

L'attività di GeCC avanzata non può mai prescindere dalla costruzione di un network condiviso. Al contrario, l'implementazione della rete di relazioni e il suo ampliamento progressivo sono condizione essenziale perché gli interventi nei centri città siano sostenibili nel medio-lungo periodo. Per identificare la roadmap ideale delle attività di networking da avviare in preparazione della costituzione di una struttura di GeCC occorre innanzi tutto individuare le azioni di pre-start up.

In primo luogo, è cruciale una comunicazione chiara e precisa, che lanci segnali inequivocabili di impegno da parte dell'amministrazione e della struttura gestionale nell'individuazione e verifica di nuovi potenziali stakeholder da coinvolgere nel processo di trasformazione urbana che prende le mosse dal centro. Questo periodo di concertazione e rassicurazione costituisce il ponte verso la costruzione della GeCC ed è momento fondamentale per gettare le basi del futuro sviluppo di una gestione non più solo operativa, ma strategica.

In secondo luogo, è necessario agire sul consolidamento delle relazioni sia interne sia esterne all'ente pubblico, soprattutto nei confronti delle associazioni di categoria in rappresentanza del commercio, che vanno coinvolte nella definizione dei progetti operativi fin dall'inizio. È questo un passaggio estremamente delicato, che in molte realtà italiane mette a dura prova la capacità di fare sistema degli attori in gioco.

In effetti, l'efficacia della GeCC come leva competitiva dipende dalla volontà di soggetti che rappresentano interessi non sempre coincidenti di sedersi a un tavolo comune e di rinunciare ciascuno a una porzione di sovranità per affidarla a un soggetto in grado di interfacciarsi a più livelli e in definitiva di apportare vantaggi a tutti gli stakeholder.

Molto spesso, occorre che le parti possano trarre benefici immediati dalla partecipazione alla GeCC adattandosi gradualmente a condividerne l'ottica di medio-lungo periodo tipica di processi gestionali complessi. Ciò si rende utile soprattutto in relazione a coloro che ritengono di non doversi confrontare con altri e a coloro che, per contro, ritengono di non avere voce nelle decisioni degli altri, identificando gli altri nell'amministrazione comunale. In questa fase, può quindi essere utile creare partenariati parziali (formali o informali) tra i vari attori del settore pubblico e di quello privato, per il raggiungimento di obiettivi di breve termine e facilmente raggiungibili, utili a ufficializzare la collaborazione tra le parti. La strategia di coinvolgimento di emanazione pubblica filtrata dalla struttura GeCC è pertanto anche una strategia di comunicazione nelle parole e nei fatti, che adotti tre diverse linee:

- segnalare continuità di indirizzo agli stakeholder esterni non ancora coinvolti in progetti operativi sul tema del centro città (o comunque coinvolti solo marginalmente) invitandoli costantemente a esprimere un contributo su temi specifici di ambito urbanistico, commerciale, promozionale e instaurando rapporti di dialogo e confronto;
- segnalare l'apprezzamento per il ruolo delle associazioni di categoria coinvolte, le cui attività relazionali hanno necessità di sostegno per mantenere credibilità nei

Cardiff offre un altro paradigma di una Gecc basata sul modello delle 3 A

confronti dei rappresentati;
- comunicare con chiarezza gli obiettivi dell'amministrazione costruendo tavoli di lavoro intersettoriali per promuovere e dimostrare l'efficacia di un lavoro di squadra.

La fase successiva è la creazione del network vero e proprio, un canvass di GeCC dotato di continuità operativa e amministrativa e supportato da forti legami relazionali a vari livelli. Nel contesto operativo, far parte di una rete consente di attivare non solo un confronto interno, ma soprattutto esterno, in modo da poter continuamente ricalibrare le proprie scelte. In questa logica è fondamentale attivare iniziative di confronto con realtà urbane simili condividendo criticità, ma anche e soprattutto soluzioni. Questo perché le dinamiche di trasformazione delle realtà urbane sono espressione di princìpi ormai mutuati dalla scena globale, per quanto declinati localmente per il tramite di normative, orientamenti culturali ed economici specifici. Di fronte a criticità logistico-economico-amministrative che riguardano molti centri italiani - ma anche europei - è cruciale potersi confrontare con realtà analoghe, per poter poi individuare una propria ricetta operativa che tenga conto delle singole peculiarità.

Tale pratica è comune a tutte le amministrazioni pubbliche, che ormai si misurano con una serie di indicatori (si veda l'approfondimento sul benchmarking) seguendo peraltro il percorso imposto dalle linee guida europee anche in materia di cofinanziamento pubblico. In tutto il suo percorso, il principio che regge la costruzione del network è quello della concertazione e della condivisione, che richiede l'acquisizione progressiva di visibilità, credibilità, operatività. Le azioni possono essere molteplici, a seconda delle necessità che emergono dalla diagnostica e dalle consultazioni ai tavoli degli stakeholder, ma in generale gli obiettivi dell'attività di networking mirano a rendere la realtà urbana visibile, credibile, operativa secondo uno schema funzionale e temporale evidenziato nella tabella sopra.

Le attività di networking nell'arco temporale

PERIODO	OBIETTIVI DELLE AZIONI			OBIETTIVO GENERALE
	EVENTI	SPAZI URBANI	SERVIZI	
BREVE	Acquisire un ruolo nel network di stakeholders della città	Istituire un dialogo con la pubblica amministrazione e le comunità locali	Consolidare rapporti con gli enti gestori pubblici e privati	VISIBILITA'
MEDIO	Istituire e organizzare occasioni di incontro periodiche e cadenzate in un calendario definito	Apportare un contributo al miglioramento dei parametri socio-economici dei micro-abiti urbani	Fornire formazione ai soggetti pubblici e privati attori del cambiamento	CREDIBILITA'
LUNGO	Sviluppare e attuare un piano di iniziative di city branding volte a promuovere la competitività della città	Contribuire ai processi di rigenerazione urbana, place management, destination management	Costituire un sistema avanzato di gestione dei processi complessi di GECC	OPERATIVITA'

DESTINATION MANAGEMENT

La complessità di un luogo è caratterizzata dalle interrelazioni tra i portatori di interesse del luogo stesso e la gestione dei suoi processi di sviluppo, rivitalizzazione, riqualificazione. Stakeholder, coinvolti a diversi livelli, più o meno direttamente, determinano il futuro di un luogo - siano essi amministrazioni locali o enti sovralocali, residenti, fruitori, consumatori, ma anche proprietari immobiliari o investitori. Essi caratterizzano il milieu; intrattenendovi una molteplicità di relazioni, ne determinano il senso, l'identità. La migliore comprensione di queste interrelazioni è l'obiettivo del town centre management e - nella sua forma più evoluta - del place management. Quest'ultimo, disciplina di diretta emanazione della gestione centro città, va assumendo un'importanza crescente in quanto propone un'efficace soluzione per migliorare il contesto fisico e socio-economico dei luoghi non solo centrali, ma anche più periurbani e periferici.

Un particolare della Sprea, il fiume che bagna Berlino

Il place management è l'evoluzione logica dei processi d'implementazione delle politiche strategiche locali e territoriali. Politiche che, inizialmente orientate al mero miglioramento delle capacità attrattive dei luoghi per ridurre gli squilibri economici e sociali entro un territorio, in passato sono spesso state tradotte nell'applicazione ai luoghi del concetto di azienda, importando da questa i principi di marketing, pianificazione micro e macro-strategica, finanza creativa.

Un passo successivo, in fase di sperimentazione in cittadine quali Cambridge, nel Regno Unito, è quello del destination management. Questa forma di gestione intende, sempre pur rappresentando l'evoluzione del town centre management, concentrarsi sul territorio che ricomprende la città, per coniugare le istanze di connessione tra le funzioni proprie della realtà urbana in relazione con il territorio. Mira a consolidare il dialogo tra le due realtà per valorizzare le risorse del territorio, da capitalizzare attraverso progetti di rilancio e promozione anche del turismo.

D'altronde, il processo concertativo della GeCC, man mano che la struttura - o il consenso - cresce, va nella direzione del coinvolgimento di tutti gli stakeholder della città estesa: la realtà urbana si colloca entro un territorio, e con questo deve dialogare per costruire un sistema competitivo in grado di misurarsi con altre realtà altrettanto estese e collegate in rete. In questo processo, gradualmente spogliati della loro valenza socio-relazionale prima, economica poi, i luoghi hanno riacquistato una propria caratterizzazione definita. Oggi, grazie alla globalizzazione che ha risvegliato la competitività tra sistemi locali entro scenari dilatati, essi tornano a esprimere un proprio grado di attrattività e di accessibilità in funzione della qualità che possono offrire in termini ambientali, culturali e sistemici. I luoghi, tradizionali e artificiali, tornano a fondare la loro attrattività sulla loro identità, sulle loro peculiarità, sul loro senso e sulle esperienze che essi possono offrire, e la competitività di questi prodotti è tanto più alta quanto più l'offerta - il mix merceologico - è variegata e dunque vasta. La gestione delle diverse istanze diventa ancora più importante se si ragiona su sistemi territoriali: tante sono le esigenze e le opportunità offerte dal territorio e dalla città stessa da determinare l'esigenza di lavorare in termini gestionali su sistemi integrati. È questo il caso di numerose realtà italiane, come i distretti del commercio e del tempo libero piemontesi, oppure i Duc lombardi, che con modalità diverse stanno affrontando le problematiche relative al destination management scoprendo opportunità - e ostacoli - in precedenza ignorati.

BENCHMARKING

Le strutture di GeCC avanzata e gli organismi di place management quali la londinese IPM e l'italiana GeCC Lab sono sempre più orientati a supportare la definizione di piani operativi con riscontri scientifici che si basano su processi di feedback. L'importanza di disporre di serie storiche e di parametri facilmente misurabili è fuori discussione, così come lo è il valore di una rete condivisa di indicatori di impatto che consentano sia all'ente pubblico sia agli stakeholder privati di valutare in anticipo il rapporto costi-benefici di una strategia di promozione piuttosto che di un piano di governo del territorio.
Se la creazione di leve competitive basate su interventi di breve respiro può entro certo limiti prescindere dall'impiego di strumenti impersonali quali sono gli indicatori di performance, lo stesso non si può dire per la pianificazione strategica di lungo periodo, che al contrario richiede basi scientifiche solide.
Non stupisce, pertanto, che nell'ultimo decennio tutte le iniziative su grande scala e una quota sempre maggiore di quelle locali abbiano affidato le prospettive di successo alla corretta interpretazione di indici in grado di fotografare la situazione esistente e spesso di anticipare le macro tendenze socio-economiche.
Il panorama degli indicatori - e dei soggetti che a vario titolo li creano, li utilizzano e li diffondono - è assai vasto, al punto che risulta a volte difficile comprendere quali siano effettivamente essenziali e quali, al contrario, siano tanto specifici da risultare inapplicabili fuori dal contesto peculiare per cui sono stati creati. Come districarsi tra i vari set di key performance indicator in circolazione? Ancora una volta sono le strutture di GeCC a venire in soccorso di tutti quei soggetti che necessitano di una guida per capire quali sono i limiti e le opportunità che una corretta applicazione del processo di feedback può apportare alla creazione di una reale leva competitiva.
Grazie al networking, questi organismi hanno la possibilità di confrontare costantemente gli indicatori proposti in un paese con quelli consolidati e applicati in altri, riscontrando analogie e differenze fondamentali e costituendo un primo filtro fondamentale al servizio della pubblica amministrazione e dei privati che operano su contesti di valorizzazione urbana.

IL CUR

L'importanza di questa interfaccia internazionale non è sfuggita alla comunità europea, che ha finanziato un progetto pilota il cui obiettivo è individuare un set di indicatori transnazionali in grado di fornire indicazioni valide in diversi paesi. E non è un caso che questo progetto, denominato Cur (culture led urban regeneration) sia inserito nei programmi di sviluppo culturale comunitari: è convinzione condivisa tanto a Bruxelles quanto nei tre paesi coinvolti (Italia, Spagna e Regno Unito) che una fetta consistente dello sviluppo sostenibile delle città dipenda dalla capacità di promuoverne e incrementarne l'offerta culturale. Ecco allora che l'attività di GeCC completa il cerchio dei fattori di competitività ricollegandosi da un lato alla promozione del city branding, dall'altro alla capacità di networking con un interscambio di informazioni utili a individuare quali possano essere le iniziative a matrice culturale più idonee per sviluppare le comunità, favorire la coesione, sostenere il business e migliorare il livello di competitività delle città.
In conclusione, la GeCC è uno strumento polifunzionale, che può assumere connotazioni e dimensioni operative assai diverse a seconda dell'ampiezza del contesto a cui si applica e della maturità dei soggetti con cui si interfaccia. Le potenzialità che esprime sono enormi e necessitano di adeguata comprensione per tradursi in piani operativi efficaci. Per questa ragione assume crescente rilevanza l'attività di formazione che associazioni come GeCC Lab mettono a disposizione sia di manager della pubblica amministrazione sia di associazioni di categoria, centri di assistenza tecnica, consorzi, società di sviluppo e commercializzazione. Nei confronti di questi soggetti, il training di un attore imparziale nell'arena della rigenerazione urbana può fornire le competenze e la visione d'insieme necessarie a programmare uno sviluppo realmente sostenibile dal punto di vista del mercato ed effettivamente sostenibile per la collettività. ■

GECC LAB A EIRE 2010

Nel contesto di Expo Italia Real Estate 2010, GeCC Lab promuove la partecipazione di enti pubblici offrendo loro il supporto integrato necessario alla diffusione di progetti di rigenerazione e valorizzazione urbana. A tal proposito, organizza durante i tre giorni di manifestazione occasioni pubbliche di confronto, che culmineranno il 9 giugno nel convegno "Rigenerazione di aree dismesse: un approccio gestionale innovativo" organizzato in collaborazione con Audis, One-Works e Iscom Group e sponsorizzato da Multi Development-C Italia, sussidiaria italiana della multinazionale olandese leader europea nella riqualificazione retail led di centri città.
Il convegno vedrà la partecipazione di relatori di livello internazionale che hanno progettato, realizzato e gestito alcune tra le più significative rigenerazioni urbane in Italia e in Europa.