



UNIONE EUROPEA



REPUBBLICA ITALIANA



REGIONE TOSCANA



# Piano di marketing urbano per il centro storico di **SIENA**



*Le proposte per la  
valorizzazione del  
"sistema" centro storico e  
modalità di attuazione*

**Terzo report**



*Realizzato con i fondi della Regione Toscana ed il contributo  
della CCIAA di Siena*

**Ottobre 2005**

## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>3</b>
<b>LE DIRETTRICI STRATEGICHE E LE PROPOSTE</b>	<b>4</b>
Fruibilità, accessibilità e percorsi	6
<i>I parcheggi e i percorsi</i>	6
<i>La segnaletica pedonale</i>	8
<i>Percorsi ed illuminazione</i>	11
Integrazione servizi per il “sistema centro”	12
<i>La logistica</i>	12
<i>La fidelity card</i>	15
Animazione e vitalità urbana	16
Integrazione attrattività commerciale	19
<b>LE MODALITA’ DI ATTUAZIONE</b>	<b>20</b>
Forme di attuazione e coordinamento	22
Un approfondimento sulle forme di comunicazione congiunta: il piano di comunicazione annuale	26
Il centro commerciale naturale: approfondimenti per l’individuazione delle forme giuridiche per la collaborazione tra le imprese	30

## INTRODUZIONE

La presente relazione riporta lo sviluppo delle **linee direttrici** per la valorizzazione del centro storico di Siena, con particolare riferimento alla sua funzione di principale area commerciale naturale della città.

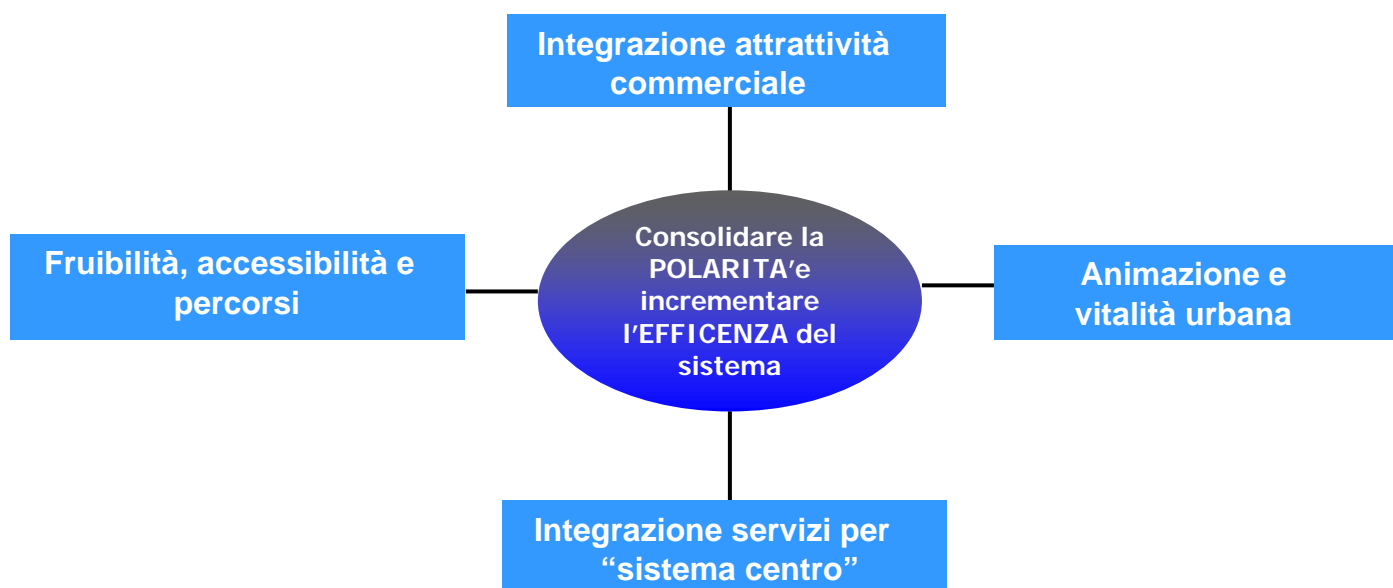
Nella **prima parte** sono riportati gli elementi salienti relativi alle linee direttrici individuate e alle proposte di valorizzazione che si è inteso proporre al confronto con gli osservatori privilegiati individuati.

Esse sono riportate nel dettaglio all'interno del secondo report.

Nella **seconda parte** si è inteso sviluppare le possibili modalità attuative del percorso di valorizzazione con particolare riferimento ad aspetti metodologici di intervento e strutturazione di strumenti di accordo pubblico e privato.

## LE DIRETTRICI STRATEGICHE E LE PROPOSTE

Si propongono alcune direttrici strategiche all'interno delle quali collocare gli interventi di valorizzazione del centro storico.



Nell'articolazione delle linee direttrici si è cercato di identificare iniziative e proposte che, se condivise, possano essere fatte proprie e realizzate dai soggetti che hanno in mano le leve di azione.

Obiettivi principali delle linee di valorizzazione indicate di seguito sono:

- il **consolidamento della polarità commerciale** del centro storico per i residenti del bacino comunale e delle aree limitrofi, per i flussi turistici che convergono nel centro storico;
- la messa a **sistema di tutte le funzioni dell'area** del centro storico di Siena e in particolare di quelle legata alla funzione di area commerciale naturale.

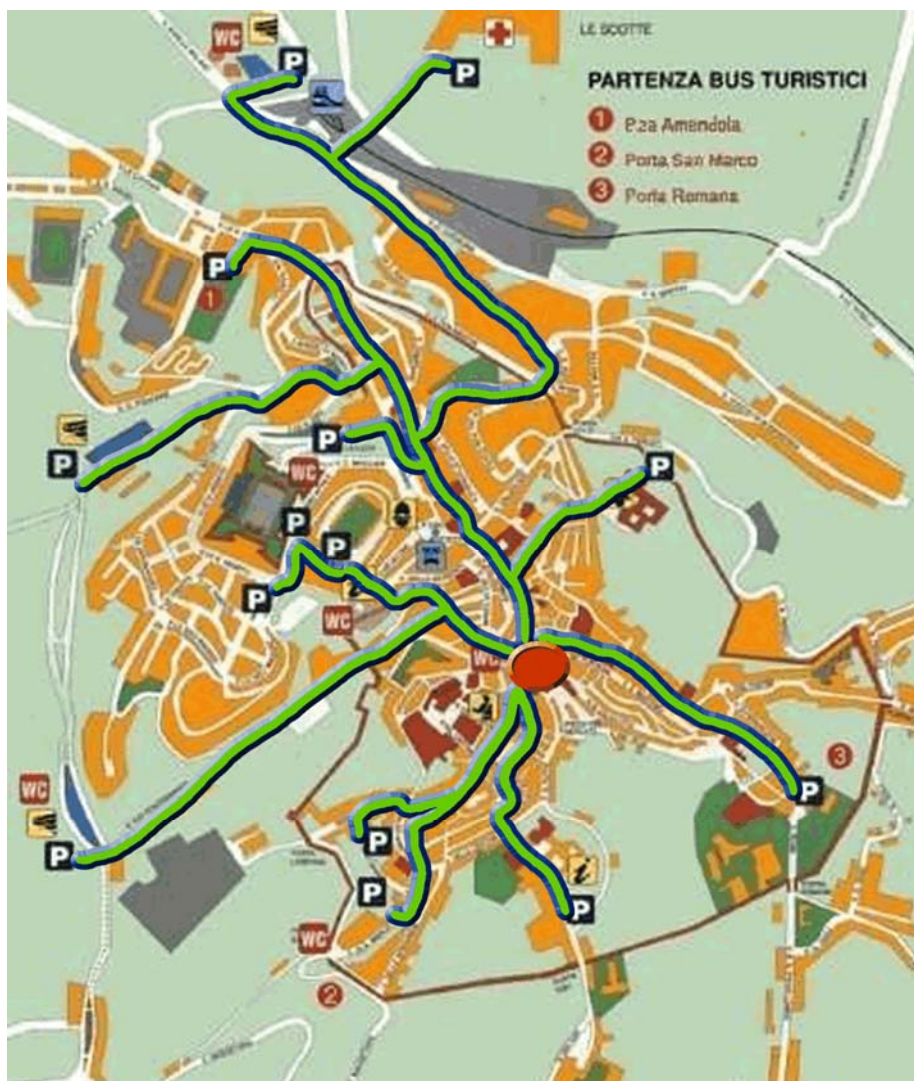


## Fruibilità, accessibilità e percorsi

### I PARCHEGGI E I PERCORSI

Il sistema di accessibilità, che fino ad alcuni anni fa prevedeva in pratica un unico punto di attestamento da nord (Fortezza), è stato arricchito di notevoli opportunità sulle diverse direttrici di accesso.

Ciò ha generato una serie di percorsi alternativi al percorso (che rimane il principale) che raggiunge **Piazza del Campo** tramite **Banchi di Sopra**.



In tale contesto è utile individuare tutti gli elementi che possono dare “**efficienza**” **alla relazione popolazione gravitante – territorio**, massimizzando l’efficacia degli investimenti strutturali realizzati e le risorse già disponibili.

Nella focalizzazione delle proposte è utile partire dalle tre tipologie di frequentatori dei parcheggi di Siena e dalle loro diverse esigenze:

1. **i turisti**: sono coloro che non sanno quali sono le distanze dal parcheggio al centro e sono più facilmente indirizzabili in un luogo di attestamento piuttosto che in un altro; per questi è particolarmente utile **rafforzare il sistema di pannelli a messaggio variabile** considerando inoltre la possibilità di inserire le disponibilità di posti auto;
2. **i frequentatori abituali**: i residenti spesso non conoscono bene le infrastrutture di servizio, e hanno un comportamento abituale. In questo caso diventa importante **comunicare e promuovere** le diverse opportunità, i nuovi parcheggi, n° di posti disponibili, percorsi, navetta bus, migliorando l’informazione e quindi l’uso delle risorse, riducendo il tempo in cui tali strutture entrano a regime, e fanno sentire il loro positivo contributo al contesto urbano;
3. **i frequentatori saltuari** che conoscono la città ma risiedono in aree esterne: di solito sono quelli che hanno un comportamento più ripetitivo e non conoscono le nuove opportunità di percorso (es: scale mobili al parcheggio S.Francesco), finiscono per scegliere sempre lo stesso parcheggio e lo stesso percorso verso il centro. Diversamente dai frequentatori abituali sono attenti a nuove opportunità di percorso che trovano segnalato.

E’ importante che la **realizzazione di percorsi meccanizzati sia comunicata**; tutti e tre i tipi di frequentatori ne trovano infatti beneficio.

Attualmente solo il parcheggio San Francesco presenta un percorso meccanizzato; è comunque in fase di progettazione e realizzazione un'altro percorso meccanizzato dal parcheggio di S.Caterina su Via di Fontebranda.

**Altri progetti** (dal parcheggio della stazione, P.zza Mazzini o P.ta Camollia) sono in fase di studio ma non trovano ancora concreta possibilità di realizzazione. Sull'iniziativa del progetto di scala mobile della stazione va considerato che il progetto in corso, di percorso meccanizzato, prevede di intercettare il centro polifunzionale.

## LA SEGNALETICA PEDONALE

Rinviando all'abstract sulla segnaletica, il dettaglio sulle criticità e sulle proposte, si possono comunque sottolineare alcuni aspetti:

- la segnaletica direzione non è consentita in centro storico;
- nonostante siano state realizzati molte opportunità di parcheggio e percorsi nuovi, non è stato fatto negli ultimi anni un lavoro organico sulla segnaletica;
- le denominazioni dei parcheggi nella segnaletica non è chiara (si utilizzano denominazioni diverse);

Può essere quindi utile fare un **lavoro organico sulla segnaletica** che favorisca l'uso delle risorse (strutture) già presenti e una più facile lettura delle opportunità (attività commerciali, artigianali e servizi) offerte dal centro storico, ad esempio tramite l'inserimento di una simbologia.

Si propone perciò, in prossimità di ogni parcheggio, una **segnaletica strutturata** dell'area centrale con chiara indicazione del centro storico e dell'area commerciale naturale di Siena.

Ad esempio può essere realizzata una cartina con indicazione delle vie commerciali e delle principali merceologie presenti, indicando eventualmente i locali che vendono prodotti dell'artigianato o prodotti enogastronomici tipici.

Un **sviluppo tecnologico di tale punto informativo** lo si potrebbe avere integrando nella struttura del cartello uno schermo touch screen collegato ad archivi centralizzati contenenti informazioni utili per il turista, su percorsi, servizi orari di apertura ecc...

**Il cartello** potrebbe essere così strutturato:

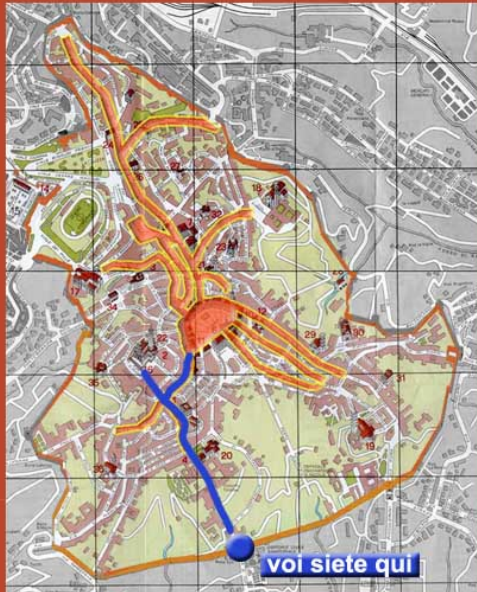
- Indicazione del nome e del logo dell'iniziativa (es: centro commerciale naturale di Siena);
- Cartina di Siena con indicazione delle vie che compongono l'area commerciale naturale;
- Indicazione del luogo in cui si trova il parcheggio e del percorso per raggiungere le due principali attrazioni (Duomo e Piazza del Campo);
- Indicazione delle merceologie di attività che è possibile trovare lungo il percorso;
- Indicazione del sito web del virtual tour.

Si riporta un prototipo a titolo esemplificativo nella pagina seguente.

Lo schermo *touch screen* potrebbe essere inserito nella struttura del pannello o affiancato a questo in struttura separata ma coordinata.



## Centro commerciale naturale di Siena



Nel percorso dal parcheggio al  
centro potrete trovare:

abbigliamento/calzature  
prodotti tipici  
artigianato artistico  
bar/ristoranti/enoteche  
gelateria  
libreria

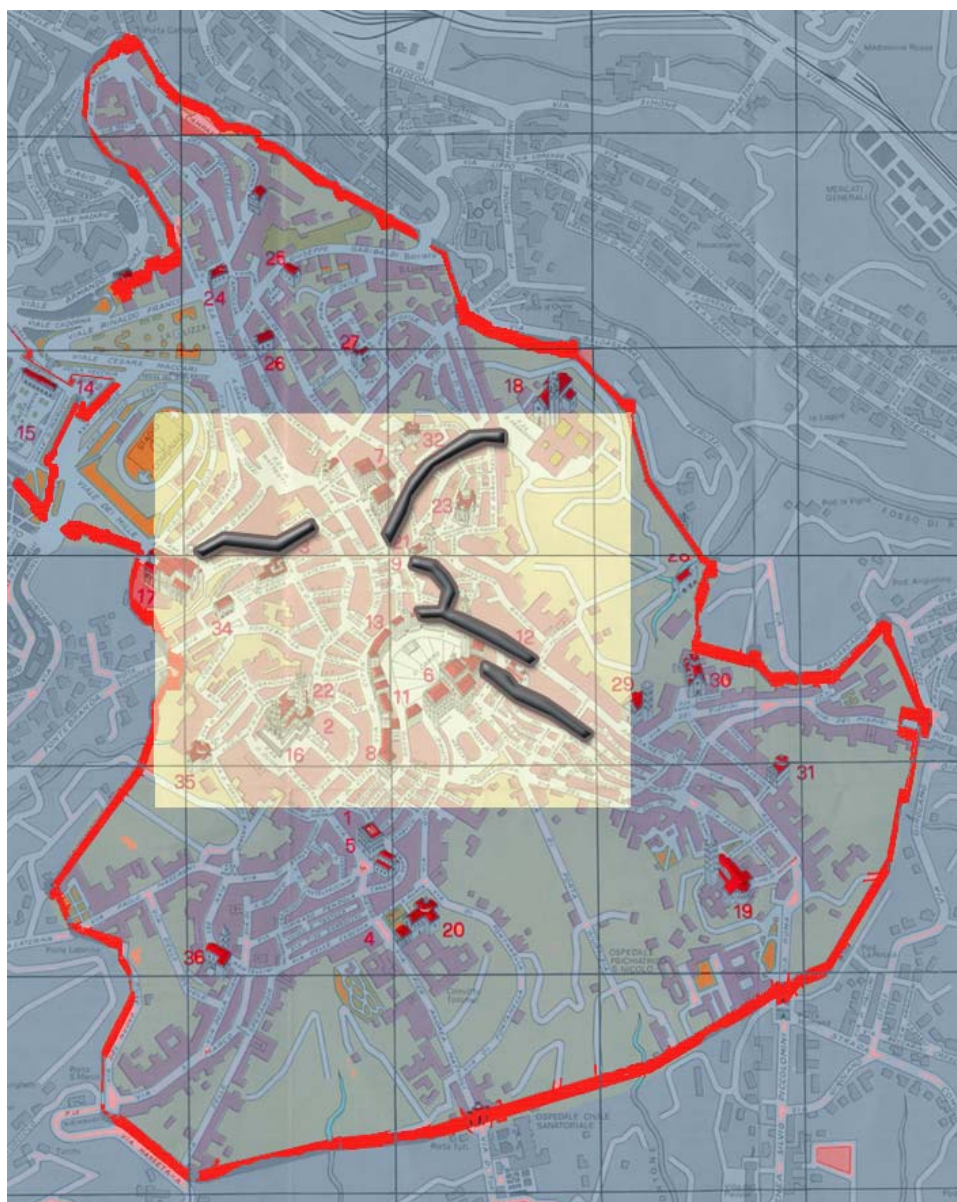
[www.virtualtoursiena.it](http://www.virtualtoursiena.it)

I cartelli già presenti nell'area centrale potranno riportare il **logo del centro commerciale naturale** per creare un **coordinamento visivo** fra la segnaletica all'uscita dei parcheggio e la segnaletica direzionale presente nell'area centrale.

## PERCORSI ED ILLUMINAZIONE

Dall'indagine e dai sopralluoghi alcune vie, in particolare via dei Rossi, via della Sapienza, via del Porrione, via Cecco Angiolieri, Banchi di Sotto, risultano carenti di illuminazione serale.

Queste vie hanno bisogno di un intervento puntuale di illuminazione che ne valorizzi e rivitalizzi il percorso.



## Integrazione servizi per il “sistema centro”

Mettere a sistema le attività e le funzioni di servizio del centro storico rappresenta un passo importante e decisivo per la città di Siena, soprattutto in un’ottica di qualità e di eccellenza del territorio.

### LA LOGISTICA

Per ciò che concerne i servizi ad integrazione dell’offerta, ricordiamo che in alcuni casi è stato segnalato in modo problematico **il traffico di attraversamento all’interno dell’area**, soprattutto da parte dei mezzi che riforniscono di merci gli esercizi del centro storico **dopo le ore 10**, che hanno due direttrici di ingresso obbligato (via della sapienza e via di pantaneto).

Inoltre in alcune zone la presenza di rifiuti comporta un impatto negativo per i passanti per buona parte della mattinata.

Perciò va innanzitutto sottolineato come le scelte di modalità di **raccolta rifiuti** e la regolamentazione del **carico scarico** merci nel centro storico dovrebbero essere oggetto di **coordinamento** in quanto entrambi incidono fortemente sulla vivibilità del centro e sulla reciproca efficienza nell’erogazione del servizio.

Il problema dello **carico/scarico merci** è un aspetto particolarmente delicato poiché imprescindibile dall’attività economica, ma nello stesso tempo di forte impatto sia dal punto di vista dell’ingombro che per l’inquinamento arrecato.

Ovviamente è l’impatto di una grande quantità di veicoli a mettere di fronte a necessità di intervento concreto.

E’ evidente che la regolamentazione della viabilità può accentuare le problematiche di traffico di veicoli per trasporto merci; nell’assetto attuale la fascia oraria dalle 6 alle 10 è di fatto ristretta dalle 8,30 alle 10 con difficoltà nella gestione di più consegne; inoltre l’accesso da solo due ingressi (via di Pantaneto e –via della Sapienza) accentua il problema in alcune zone.

Definiamo di seguito alcuni punti che potrebbe essere utile avere presenti nella messa a punto delle politiche su tale funzione:

- sperimentare le azioni con il **coinvolgimento degli operatori** coinvolti, sia utenti del servizio sia erogatori, individuando forme di incentivo e disincentivo e aree pilota;
- cercare di ridurre gli spostamenti a basso carico e puntare a un maggiore riempimento dei vettori, almeno il 50% del carico;
- incentivare tipi di vettori meno impattanti (veicoli elettrici, di piccole dimensioni, metano);
- verificare la regolamentazione della viabilità in relazione alle fasce orarie e luoghi di accesso al centro.

Il trasporto delle merci va considerato anche **in uscita dal negozio**, ad esempio per i pacchi ingombranti, i prodotti tipici, il **servizio al turista: “Compra ma non interrompere la visita”**.

Al cliente che effettua un acquisto, su richiesta, viene lasciato uno speciale tesserino di riconoscimento tramite il quale può andare comodamente a ritirare i suoi acquisti, o presso il parcheggio dove ha lasciato l'auto o presso un deposito specificamente attrezzato, in prossimità di uno dei parcheggi della città, prima di lasciare la città.



Vero è che una sperimentazione è stata fatta in passato per alcuni mesi da Siena Parcheggi e con scarsi risultati; tuttavia per l'introduzione di iniziative così

innovative occorre un affronto corretto del problema e soprattutto una **adeguata comunicazione** in un tempo anche piuttosto lungo; sperimentazioni che durano pochi mesi non possono essere considerate sufficienti per fornire un giudizio sulla validità dell'iniziativa.

In sintesi la sperimentazione del **servizio trasporto pacchi - parcheggio** potrebbe essere interessante ma **occorre**:

- **promuoverlo tra gli operatori** e ottenerne l'adesione di un cospicuo numero;
- risolvere le problematiche di trasporto **stoccaggio e consegna**;
- **comunicarlo** efficacemente agli utenti, sia come servizio che la città offre, sia come elemento identificativo dei commercianti che aderiscono al servizio, "Buy & go", riconoscibili da una vetrofanìa sui negozi.

## LA FIDELITY CARD

La naturale concentrazione dei negozi nei centri storici può essere organizzata in termini di comunicazione e di marketing come un sistema commerciale unico che si contrappone alla concorrenza espressa dalle gallerie dei centri commerciali artificiali. La difficoltà che si incontrano in tale percorso si possono riassumere in due momenti critici, l'innescò di iniziative attorno a un programma organico, la costruzione di un rapporto stabile e organizzato tra gli operatori, in grado di superare la sporadicità e frammentarietà degli eventi.

I sistemi di fidelizzazione della clientela sono interessanti sia per la loro finalità specifica ( maggiore penetrazione nella capacità di spesa del cliente, da parte del sistema che li attua), sia (e soprattutto) per il fatto che per essere attuati necessitano di un legame stabile tra gli operatori, azioni di comunicazione e promozione. Inoltre, affinché il sistema di fidelizzazione con card sviluppi tutte le sue potenzialità è indispensabile sviluppare questo versatile strumento sia puntando sulla innovazione e personalizzazione delle attività promozionali di supporto sia convenzionando la card a servizi di pubblica utilità.

L'ottica di marketing può permettere di considerare insieme le attività di comunicazione di offerte complesse pubblico-private, di analizzare le esigenze dei singoli individui sia come utenti e consumatori o, ancora meglio, come cittadini.

Si può quindi ritenere che, pur nascendo da esigenze e dinamiche diverse, l'offerta commerciale integrata di un centro storico, i servizi di pubblica utilità, possano essere ricondotti ad uno spazio unitario di analisi e di programmazione, per giungere ad una comunicazione e promozione comune in un'ottica di integrazione delle offerte di beni e servizi e di fidelizzazione del cittadino verso gli erogatori.

Su questa direttrice può proficuamente svilupparsi una collaborazione tra la pubblica amministrazione degli enti locali, le associazioni di categoria e i singoli imprenditori dell'area del centro storico.

Nel caso specifico di Siena, sarebbe interessante verificare la possibilità di innestare la nuova fidelity all'interno di un sistema già esistente; la **SIENA CARD** che è attiva attualmente con funzione di pagamento di servizi di pubblica utilità (parcheggi e biglietti autobus). **Si propone quindi di integrare la già esistente Card con servizi commerciali.**

### **Animazione e vitalità urbana**

Per favorire la creazione di una organica serie di eventi di piccole e grandi dimensioni e massimizzarne l'efficacia rispetto alle attività inserite nel centro urbano, potrebbe essere utile promuovere un **organismo finalizzato ad agevolare l'organizzazione delle manifestazioni e integrare le attività di comunicazione e programmazione.**

Per potere realizzare un'efficace strategia di comunicazione di un centro storico come Siena, e integrarsi nella comunicazione e programmazione di altri soggetti è necessaria una pianificazione della comunicazione che abbracci l'intero periodo di un anno, ancor più se si ritiene utile l'integrazione tra diverse iniziative. Ai fini della valorizzazione commerciale, è inoltre utile integrare grandi iniziative di forte visibilità con altre di minore impatto ma che danno continuità e riconoscibilità, da mettere in sinergia attraverso una programmazione organica che valorizzi le funzioni del centro storico.

La realizzazione di **un piano di comunicazione annuale** definito con il coinvolgimento di diversi soggetti (futuri partner) potrebbe essere un primo passo in questa direzione. Può inoltre facilitare la collaborazione e la gestione sinergica delle iniziative autonome dei diversi soggetti.

Analogamente alle logiche messe in campo da competitors come i centri commerciali integrati o le aziende della grande distribuzione, occorre agire sulla base di obiettivi condivisi, con una precisa strategia e soprattutto attraverso una pianificazione adeguata.

**Il piano di comunicazione annuale**, ha anche lo scopo di far convergere maggiormente le azioni di comunicazione di diversi soggetti e stimolare la ricerca di sinergie.

L'obiettivo strategico è la valorizzazione di tutte le funzioni che costituiscono il "sistema centro storico" attraverso iniziative "in collaborazione". Proponiamo ora un'ipotesi di articolazione da verificare con i diversi attori:

#### **a) Valorizzazione dell'esistente:**

- Inserire **eventi legati allo shopping** nell'ambito di iniziative culturali che si svolgono in centro storico (Es: mostre, sfilate, concorsi);
- Agganciare la promozione **dell'artigianato, dei prodotti tipici** alla forte caratterizzazione artistico-culturale del territorio valorizzando le tradizioni locali e sviluppando eventi a tema;
- Selezionare alcune iniziative di livello extraprovinciale sulle quali sviluppare **azioni di promozione della caratterizzazione commerciale** del sistema di offerta;

#### **b) Nuove azioni:**

L'elenco delle iniziative che compongono il piano di comunicazione annuale deve avere le seguenti caratteristiche:

- **“aperto”** al fine di valorizzare e integrare le nuove idee che possono nascere dai vari soggetti (commercianti, artigiani, ristoratori etc.);
- contenere **iniziative precisamente orientate**, ognuna delle quali orientata a segmenti specifici (es.: giovani; interessati all'ambiente; turisti, etc.);
- contenere iniziative in **sinergia** a quelle esistenti che relazionano l'evento (mostra o convegno) al contesto, quindi i frequentatori con l'offerta di attività del centro.

### **c) Promozione dell'area commerciale e comunicazione**

La promozione del “centro commerciale” del centro storico necessita di **uno spazio adeguato nella comunicazione istituzionale** del prodotto “centro storico”.

Le iniziative inserite nel piano annuale necessitano di una **adeguata comunicazione** che può essere sostenuta con il contributo di diversi soggetti (enti pubblici, banche, associazioni, etc.)

## Integrazione attrattività commerciale

Occorre rilevare i limitati spazi di intervento su questi temi in quanto, **non ci sono strumenti normativi** in grado di modificare il lay out merceologico e il mix di attività, e attualmente è vietata la segnaletica direzionale in centro storico.

Si può proporre, nell'ambito di un **consorzio o di una forma di aggregazione degli operatori** (*condizione necessaria per alcune iniziative*):

- la valorizzazione di **percorsi "dedicati"** tramite **segnaletica** collocata nelle **aree parcheggio**;

- **un accordo** per opzionare i locali lasciati liberi per nuove attività, che integrano l'offerta.

Per aumentare le opportunità di intervento in merito alla valorizzazione delle funzioni commerciali, è necessario **favorire l'ampliamento degli spazi commerciali** e la crescita dimensionale degli esercizi, integrando al contempo il sistema di offerta, inevitabilmente lo strumento in tal senso è l'adeguamento delle normative commerciali e urbanistiche.

Per aumentare e mantenere alta l'attenzione nei confronti dei punti vendita, nonché per informare cittadini e turistici degli eventi e delle novità si può realizzare un **portale informativo delle attività del centro storico**, in grado di permettere un rapporto continuativo e diretto tra gli operatori e i potenziali acquirenti.

In una città a vocazione turistica un iniziativa in tale direzione potrebbe essere utile, la modalità di realizzazione potrebbe essere quella del **virtual tour**, cioè un viaggio virtuale nelle vie maggiormente commerciali e nei negozi dell'area.

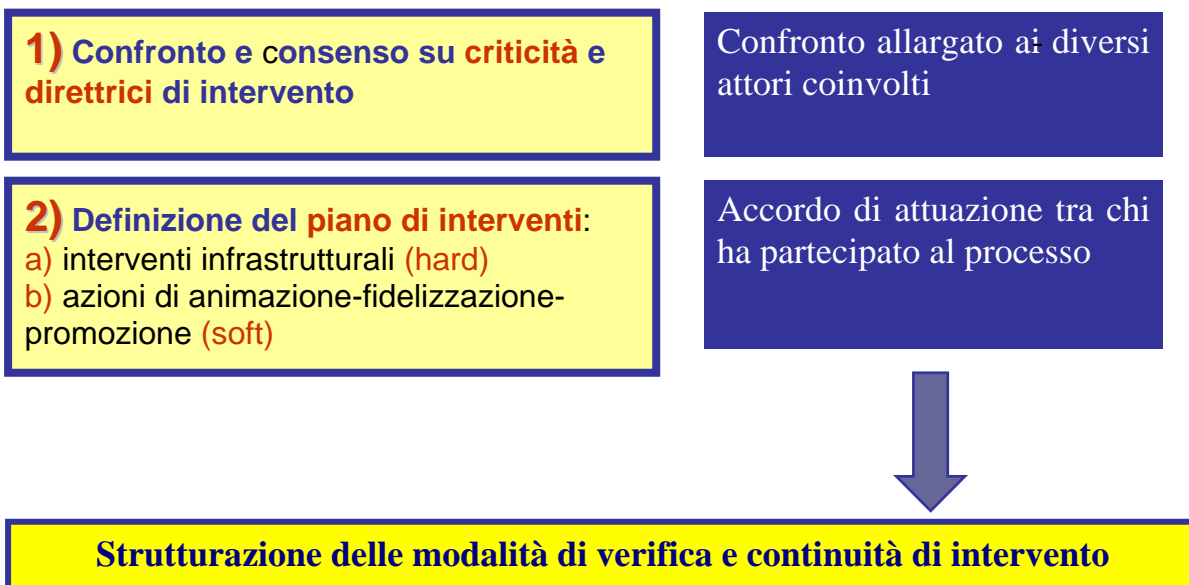
Per la realizzazione di questo portale occorre un **soggetto strutturato** (es: consorzio) che si occupa della promozione dello strumento presso gli operatori nella prima fase e della gestione e del coinvolgimento degli operatori nella seconda.

## LE MODALITA' DI ATTUAZIONE

L'attuazione di una strategia di valorizzazione della funzione commerciale in un centro storico, e l'incremento della sua polarità, pongono sempre il tema della valorizzazione delle **caratteristiche di sistema dell'area**, dell'integrazione delle politiche di intervento tra diversi soggetti, e dell'aumento dei livelli di consapevolezza di tale necessità. Le conseguenti modalità attuative, pur diversamente strutturate in funzione del contesto, devono rispondere alla necessità di confronto e rappresentazione delle politiche di intervento, consentire la massimizzazione delle convergenze di risorse e di soggetti (pubblici e privati), attorno a un quadro sufficientemente ampio di obiettivi e interventi. Tale necessità è ancor più accentuata dalla crescente difficoltà a reperire le risorse necessarie per sostanziare le politiche di intervento.

Il percorso di **Marketing Urbano** ruota essenzialmente attorno a due momenti: il primo centrato sulla necessità di favorire **il confronto e la condivisione**, e il secondo (necessariamente coerente e successivo), di **gestione del piano di intervento**, il percorso deve inoltre mirare a innescare un **processo dinamico** in grado di svilupparsi e articolarsi nel tempo.

Lo schema seguente sintetizza gli elementi essenziali del percorso.



**Il confronto** fra i soggetti “attori” della città rappresenta la modalità operativa per raggiungere e mantenere il consenso sulle criticità e sulle direttrici di intervento.

Tale **consenso** rappresenta un requisito fondamentale per l’attuazione di un percorso di marketing urbano, ed è da ricercare innanzitutto in relazione al riconoscimento degli **elementi di criticità** presenti nel centro storico e in relazione alle **direttrici strategiche di valorizzazione**.

E’ importante che questo consenso possa raggiungere la forma di un **accordo** , tra il soggetto pubblico e i privati, **di attuazione** di tali direttrici strategiche.

Tale accordo avrà come oggetto il **perseguimento delle direttrici strategiche** , da parte dei diversi soggetti partecipanti, ognuno per la propria funzione istituzionale o statutaria, e la partecipazione a forme operative congiunte di intervento.

**Il piano di intervento** può comprende interventi infrastrutturali, generalmente complessi e di pertinenza pubblica, e azioni di fidelizzazione-promozione, generalmente di pertinenza di associazioni che raggruppano gli operatori economici del centro storico.

## Forme di attuazione e coordinamento

Il mantenimento di una convergenza in fase attuativa necessita di **strumenti operativi di coordinamento tra i diversi soggetti coinvolti pubblici e privati**. Tali strumenti attuativi non rappresentano solo una mera necessità operativa, bensì l'affronto di un punto critico, un vero e proprio prodotto del processo finalizzato a consentire la capitalizzazione nel tempo delle esperienze. Il consolidamento di una modalità operativa può rappresentare un vero e proprio motore propositivo, catalizzatore delle dinamiche di trasformazione e promotore di una cultura di sistema. Meritano quindi la massima attenzione essendo la mancanza di una consapevolezza di sistema uno dei principali problemi del centro storico.

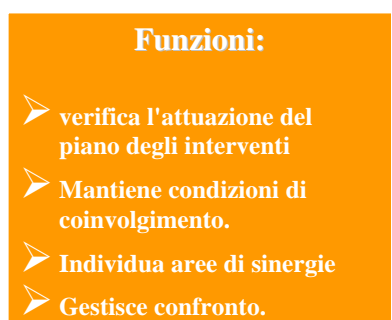
### Diverse possono essere le opzioni operative

Gli schemi seguenti riportano in sintesi **due possibili soluzioni** che si differenziano per modalità e complessità organizzativa. Le due ipotesi individuare due estremi utili a schematizzare le alternative che si pongono al percorso di attuazione.

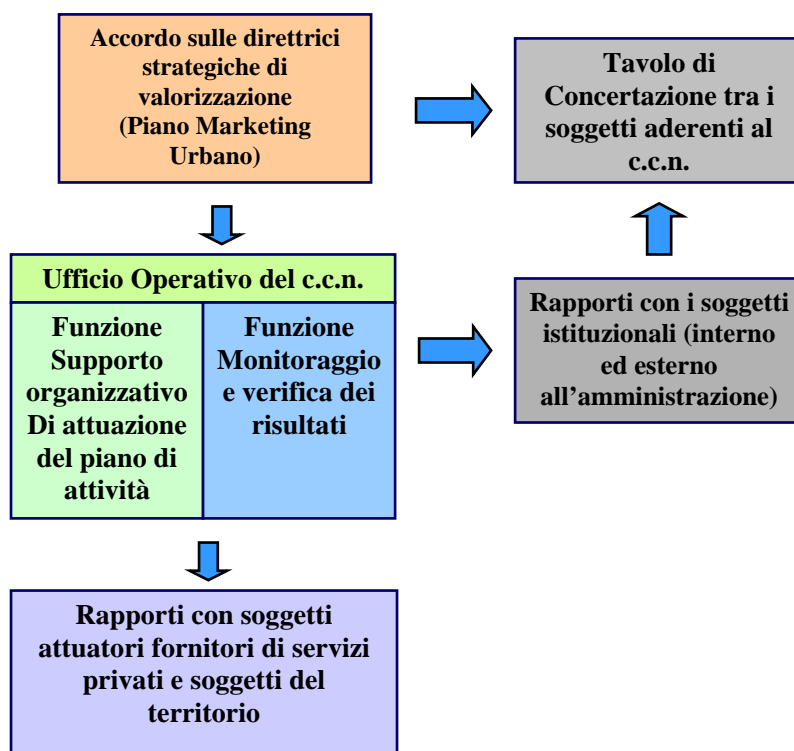
**La prima** individua nel **Comitato di coordinamento del centro commerciale naturale** le funzioni di verifica, implementazione e sviluppo del piano di attività. Tale forma può essere implementata rapidamente ed essere adatta alla gestione di un programma di attività non troppo impegnativo, sia per numero e livello di iniziative, per i vincoli e accordi reciproci tra i soggetti coinvolti. Tale modalità potrebbe essere anche quella più idonea ad avviare il percorso del centro commerciale naturale tra soggetti ancora in una fase di studio reciproco, è comunque e suscettibile di sviluppo successivo.

**La seconda** propone un sistema di relazioni molto più complesso che oltre a ipotizzare una forte condivisione nella focalizzazione degli obiettivi e nel piano di intervento, prevede l'attivazione di funzioni operative finalizzate all'attivazione del piano. I momenti di verifica e confronto tra i vari soggetti sono riservati ad ambiti e momenti specifici, al "Tavolo" di Concertazione. Si tratta di attivare un percorso di valorizzazione del **centro commerciale naturale del centro storico**, che per sua natura deve essere dinamico e che punta a svilupparsi e ad allargarsi nel tempo.

**I° soluzione:  
“Comitato di  
coordinamento del centro  
commerciale naturale”**

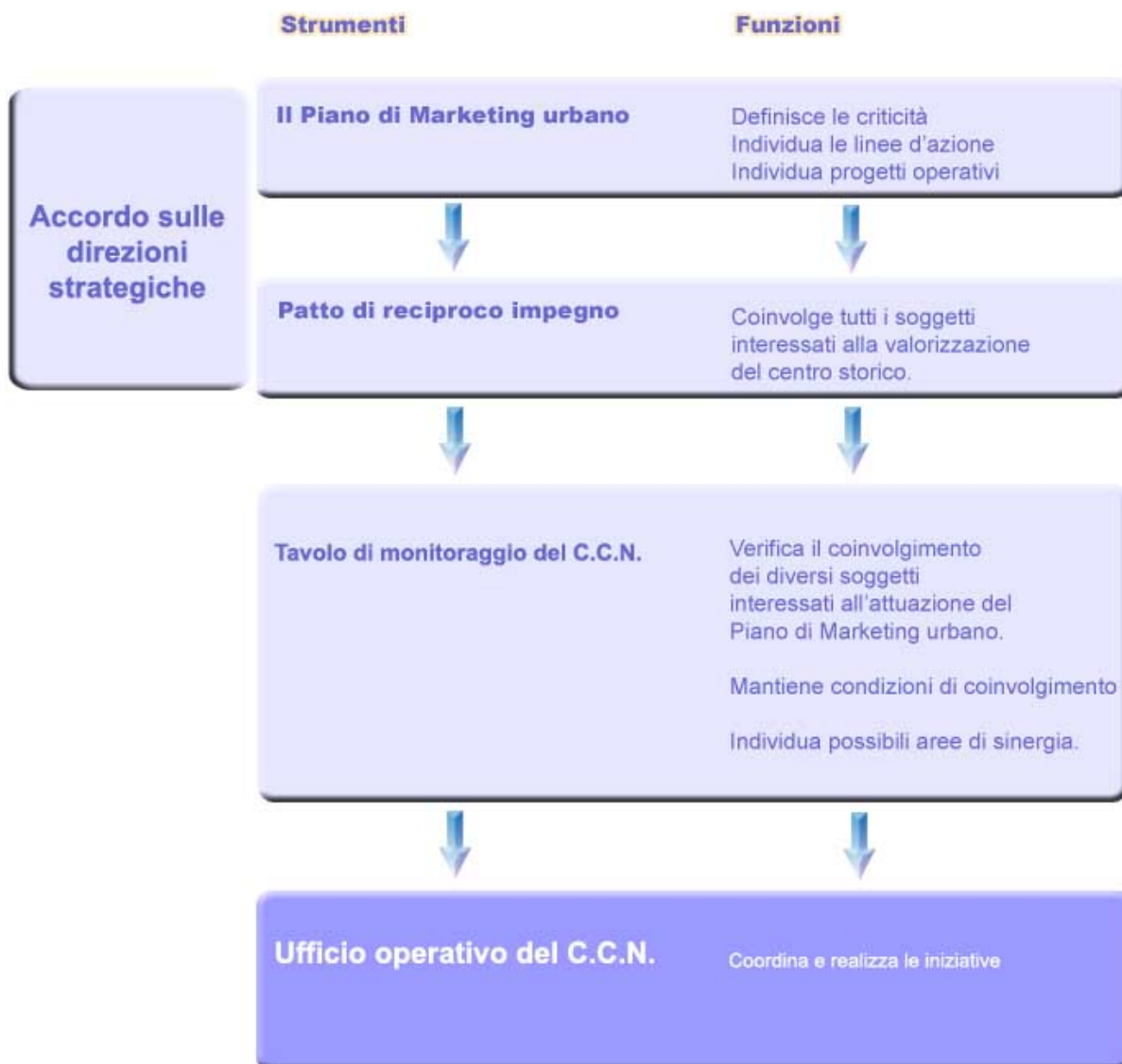


**II° soluzione : sistema centro commerciale naturale**



Come si può notare, la seconda soluzione prevede l'istituzione anche di una funzione operativa *Ufficio operativo del c.c.n., di attuazione del piano di marketing Urbano*, con funzioni di comunicazione sia interna (tra i vari soggetti che concorrono all'attuazione o che sono per questo incaricati) sia esterna verso la città e il territorio.

Di seguito si esplicitano gli elementi che sono stati individuati nello schema relativo alla seconda ipotesi, per esplicitarne maggiormente gli strumenti e le funzioni.



### “Tavolo” di concertazione e funzione operativa di coordinamento

In assenza di forme di incentivo alla realizzazione di un soggetto con funzioni di coordinamento si auspica almeno la costituzione di un “tavolo” come realizzazione operativa di un accordo o “patto” di reciproco impegno tra le parti interessate alla valorizzazione del centro storico della città.

**Soggetti partecipanti:** Comune, CCIAA, rappresentanti di associazioni di categoria, rappresentanti di associazioni culturali ed enti, associazioni d'area.

**Funzioni:** la funzione principale di tale “tavolo” è mantenere il confronto e il consenso sul percorso che ha portato alla individuazione delle criticità che riguardano il centro storico, le leve di intervento e l’individuazione di alcuni progetti operativi di possibile realizzazione.

Il **Tavolo di concertazione** costituisce un punto dove far convergere idee e spunti, arrivare ad una sintesi, e **valutare:**

- **gli esiti di iniziative** di animazione ed eventi, realizzati durante le festività natalizie e occasioni particolari, anche in termini di stimolo alle attività economiche del centro storico;
- gli esiti di azioni già contenute nel piano di intervento o comunque che mirano a rimuovere le criticità rilevate o a valorizzare gli elementi di pregio del centro storico (es: cartellonistica, qualificazione percorsi, azioni formative, piano di comunicazione, etc.);
- i **possibili effetti** di interventi sul centro storico che i soggetti partecipanti al Tavolo hanno in progetto di realizzare nella esplicazione delle loro funzioni (es: durata lavori pubblici, nuove aree parcheggio);
- proposte di azioni congiunte pubblico-privato ed eventuali fonti di finanziamento per la comunicazione convergente.

## **Un approfondimento sulle forme di comunicazione congiunta: il piano di comunicazione annuale**

Una pianificazione della comunicazione che abbracci l'intero periodo di un anno è necessaria per potere realizzare un'efficace strategia di comunicazione di un'area centrale a vocazione commerciale, ciò vale ancor più se si ritiene utile l'integrazione tra diverse iniziative, da mettere in sinergia attraverso una programmazione organica che valorizzi le funzioni dell'area.

Lo sviluppo di un progetto operativo finalizzato alla definizione di un piano di comunicazione annuale si basa su:

- aspetti metodologici di marketing;
- esperienze di altri paesi europei;
- le peculiarità del contesto locale;
- i risultati (punti di forza e di debolezza) della fase di analisi del contesto da comunicare.

### **Le fasi del progetto operativo**

La modalità operativa proposta, proprio perché nuova per tutti i soggetti da coinvolgere e oggettivamente innovativa per le aree centrali e i centri storici Italiani, richiede certamente una fase di sperimentazione almeno biennale per produrre interamente gli effetti desiderati.

Per questi motivi nel breve periodo non tutte le iniziative che fanno riferimento all'area debbono necessariamente essere comprese all'interno del piano di comunicazione annuale; nel piano sono inserite quell'insieme di iniziative per le quali convergono gli sforzi e le azioni dei diversi soggetti (amministrazione comunale, associazioni di categoria, singoli cittadini, gruppi di operatori) protagonisti nella comunicazione della città.

### **FASE I – Comunicazione interna**

E' utile la presentazione della bozza di calendario di iniziative culturali e di eventi in programma per l'anno successivo da parte dell'Amministrazione comunale e dei soggetti che organizzano grandi eventi. Scopo di questa fase è portare a conoscenza di quanto si sta progettando a livello cittadino e di area; ciò favorisce anche la comunicazione interna da parte dei soggetti locali e lo sviluppo di sinergie. Non importa in questa fase il dettaglio dell'iniziativa ma gli elementi che ne costituiscono la struttura: periodo, luogo, canali di comunicazione, soggetti interessati e soggetti promotori.

### **FASE II – Valutazione singole iniziative**

Va favorito il dibattito interno, la valutazione delle singole iniziative da parte delle associazioni o gruppi di operatori, al fine di valutare possibili sinergie, collegamenti, potenziamenti; ogni iniziativa è opportuno sia valutata rispetto a diversi parametri che possono essere tradotti in indici per dare valutazioni oggettive di interesse dell'iniziativa:

- flusso stimato di visitatori e periodo;
- tipo di visitatori (turisti, residenti in aree esterne, giovani,..);
- effetti attesi sull'area a vocazione commerciale (passaggio o meta possibile);
- relazione dell'iniziativa con l'offerta commerciale (interesse shopping dei visitatori).

Al termine di questa fase si può arrivare anche ad effettuare una scelta di alcune iniziative e/o eventi alle quali abbinare iniziative a tema specifiche da parte delle associazioni di commercianti, artigiani o ristoratori o gruppi di operatori.

### **FASE III – Iniziative di promozione/animazione all'interno di grandi eventi**

Progettazione di iniziative da parte delle associazioni e gruppi di operatori commerciali che si inseriscono all'interno di eventi o appuntamenti fissi:

- orari prolungati degli esercizi,
- vetrine a tema,
- animazione di strada (es: rassegna teatro burattini, rassegna teatro di strada)
- degustazioni;
- un'ora di parcheggio gratis,
- "il centro di sera" etc.

Per ogni iniziativa si individuano:

- obiettivi (es: favorire la visita all'area da parte di visitatori di una mostra o di una fiera; favorire l'accesso al centro in un momento di shopping, etc.);
- modalità di svolgimento (es: eventuali società che realizzano l'evento, durata del servizio spazio bimbi temporaneo, orario degli esercizi, temi delle vetrine);
- indici di efficacia (es: volume di vendite in un determinato periodo, grado di affollamento dell'area, test sui visitatori, ecc. );
- preventivo di costi ed eventuali risorse con indicazione del disavanzo da coprire.

### **FASE IV – Confronto e sinergie**

Confronto sulle iniziative fra i soggetti promotori di grandi eventi e i soggetti promotori delle iniziative (associazioni e gruppi di imprenditori).

Questa fase ha come obiettivo principale l'identificazione di sinergie di comunicazione (piano mezzi) fra gli eventi "culturali" e quelli legati alla promozione delle attività presenti nell'area centrale a vocazione commerciale.

In particolare si elabora una strategia di comunicazione congiunta che tenga conto di tutti gli elementi che compongono il prodotto "sistema area centrale" sia nella

scelta del messaggio sia in riferimento ai mezzi e canali di comunicazione. Ciò da la possibilità di una convergenza di risorse finanziarie anche da parte di soggetti esterni (banche, enti ) che intendono qualificare la propria immagine attraverso il contributo alla realizzazione di eventi di prestigio.

### **Coordinamento o soggetto gestore?**

Per sviluppare un'azione di comunicazione coordinata è necessario comunità di intenti tra più soggetti, questa la si può sostanziare in **un accordo e l'affermazione di prassi** (uso di marchi subordinati al rispetto di protocolli, flussi informativi temporalizzati) **o costituendo e organizzando uno specifico soggetto** che persegua tale obiettivo. L'opzione dipende dalle condizioni culturali ambientali e politiche. Sia nel caso di un accordo e ancor più con la costituzione di un soggetto occorre garantire:

- 1 - definizione e verifica degli obiettivi e coordinamento in fase progettuale e di gestione;
- 2 - selezione e verifica delle iniziative rispetto agli obiettivi;
- 3 - reperimento risorse finanziarie (budget), sponsorizzazioni;
- 4 - promozione e comunicazione in fase di attuazione.

## **Il centro commerciale naturale: approfondimenti per l'individuazione delle forme giuridiche per la collaborazione tra le imprese**

Ci sono diverse modalità, più o meno strutturate, per la realizzazione di un soggetto che possono rendere stabile la collaborazione fra le imprese del centro storico e intraprendere un percorso di "centro commerciale naturale".

Per questo è importante valutare le possibili forme giuridiche di questo soggetto.

Infatti le esigenze di ordine pratico che stanno alla base della cooperazione fra operatori economici possono, almeno in linea di principio, possono essere soddisfatte attraverso l'impiego di vari strumenti giuridici.

### ASSOCIAZIONI

*L'associazione può essere definita come organizzazione collettiva costituita per il perseguimento di uno scopo di natura ideale o, comunque, di natura non economica; caratterizzata da una struttura aperta che consente l'adesione di nuovi membri senza che questo implichi una modificazione del contratto.*

L'atto costitutivo dell'associazione è un contratto.

L'associazione persegue scopi di natura ideale e, comunque, non lucrativi, ma ciò non esclude la natura contrattuale dell'atto costitutivo della medesima.

Ci troviamo di fronte ad un contratto di tipo consensuale che si perfeziona per effetto dell'accordo intercorso fra le parti, indipendentemente dall'avvenuta esecuzione dei conferimenti; e la cui validità risulta totalmente indipendente dall'adozione di forme speciali, salva la forma scritta resa necessaria, sotto pena di nullità, in presenza di apporti immobiliari in proprietà e in godimento ultranovennale o a tempo indeterminato.

L'art. 14 del codice civile prevede la forma dell'atto pubblico quale requisito per il riconoscimento della personalità giuridica e non quale elemento indispensabile per il contratto di associazione in sé e per sé considerato.

Il contratto di associazione si compone normalmente di due documenti: l'atto costitutivo e lo statuto e deve necessariamente contenere le indicazioni relative allo

scopo dell'associazione; alle condizioni per l'ammissione degli associati; nonché alle regole sull'ordinamento interno.

Gli ulteriori requisiti imposti dall'art. 16 del codice civile non sono, invece, essenziali al contratto di associazione in sé e per sé considerato, ma sono elementi alla cui presenza è subordinato il riconoscimento della personalità giuridica per un'associazione già validamente costituita.

Il contratto di associazione è un contratto a struttura aperta per cui non può prevedere clausole che rimettano all'arbitrio degli amministratori il giudizio sull'ammissione dei nuovi soci, pur essendo però possibile subordinare l'ingresso nell'associazione al possesso delle condizioni richieste nell'atto costitutivo.

Ciò non significa che coloro che dimostrino di avere i requisiti richiesti per l'ammissione abbiano perciò stesso il diritto di entrare a far parte dell'associazione: la richiesta di adesione all'associazione è una proposta di tipo contrattuale e quindi l'associazione, come controparte contrattuale, può accettarla o non accettarla.

Il contratto di associazione è, infine, un contratto plurilaterale con comunione di scopo in cui le parti cioè possono essere due o più di due e le prestazioni sono dirette al conseguimento di uno scopo comune.

## I COMITATI

Il comitato, regolato agli artt. 39 e ss. del codice civile, può essere definito quale organizzazione volontaria di persone volta a promuovere il perseguimento di uno scopo altruistico, di rilevanza generale e sociale, mediante la raccolta pubblica di fondi.

Detta definizione, tuttavia, non è esplicitamente dettata dal codice civile. L'art. 39, infatti, si limita ad un'elencazione esemplificativa delle varie tipologie di comitati: comitati di soccorso, comitati promotori di opere pubbliche, monumenti esposizioni, mostre, festeggiamenti e simili (intendendo comprendere tutte le iniziative rivolte ad uno scopo di interesse generale).

Detta elencazione consente, tuttavia, di individuare immediatamente alcuni degli elementi caratteristici del comitato:

- a) lo scopo generalmente d'interesse pubblico ed in ogni caso non egoistico;
- b) una collettività di persone, che si associano per promuovere il raggiungimento di un fine altruistico (struttura chiusa);
- c) un patrimonio formato attraverso una raccolta di fondi per pubblica sottoscrizione;
- d) i fondi raccolti devono essere destinati, senza possibilità di mutazioni, al fine previsto e pubblicamente annunciato.

Naturalmente detti elementi devono essere presenti in via concomitante al fine di delineare un comitato, infatti, la mancanza di uno di essi porterebbe a configurare ipotesi di formazione di mere associazioni e non di veri e propri comitati.

Il fenomeno del comitato può essere scomposto giuridicamente in due fasi:

- 1) i componenti il comitato, detti promotori, annunciano al pubblico lo scopo da perseguire ed invitano ad effettuare offerte di denaro o di altri beni;
- 2) i fondi formati con queste offerte, dette oblazioni<sup>1</sup>, vengono quindi destinati allo scopo annunciato. Coloro che provvedono alla conservazione ed alla destinazione dei fondi, siano essi gli stessi promotori o altre persone, assumono la veste di organizzatori, in quanto tali responsabili personalmente e solidalmente del proprio operato. Solo se i fondi raccolti siano insufficienti allo scopo annunciato, o se questo non sia più attuabile, o se si ha un residuo di fondi dopo la realizzazione dello scopo, può essere modificata la destinazione originariamente annunciata; ma può essere modificata non per volontà dei promotori o degli organizzatori, bensì solo per provvedimento dell'autorità governativa in base a quanto stabilito dall'art. 42 del codice civile.

Il patrimonio, destinato a realizzare lo scopo previsto dal comitato, si forma attraverso la raccolta di fondi fra il pubblico.

---

<sup>1</sup> L'oblazione è un atto di liberalità.



Occorre, tuttavia, ribadire in tale sede il principio per cui la conclusione del contratto di comitato potrebbe anche non risultare da un apposito documento, separato dal programma, rimanendo anzi implicito nella sottoscrizione del programma stesso da parte dei promotori.

Essenziale alla costituzione del comitato è solo l'indicazione dello scopo per il quale il gruppo si organizza. La costituzione del comitato può, infatti, ravvisarsi nel fatto stesso che più persone prendono congiuntamente l'iniziativa della raccolta pubblica di fondi per il perseguimento dello scopo altruistico.

In presenza di comitato che vuole chiedere il riconoscimento della personalità giuridica la situazione muta in quanto, non solo l'atto costitutivo e lo statuto diventano necessari, ma devono essere redatti con la forma dell'atto pubblico.

In ambedue i casi lo scopo che il comitato persegue deve assolutamente essere altruistico. Per ciò che riguarda la durata del comitato non sussistono limitazioni temporali stabile per legge in quanto il comitato stesso può anche perseguire scopi durevoli, come dimostra il fatto che la stessa disciplina codicistica preveda la possibilità di chiedere il riconoscimento della personalità giuridica.

## I CONSORZI

Il codice civile regola i consorzi agli artt. 2602 e seguenti (riformati dalla legge n. 377 del 1976) stabilendo che: "Con il contratto di consorzio più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese".

Ci troviamo, pertanto, di fronte ad un contratto che deve avere forma scritta sotto pena di nullità (art. 2603 c. c.) e con il quale si dà vita ad un'organizzazione in comune fra imprenditori al fine di disciplinare o svolgere determinate fasi delle rispettive imprese.

In questo caso si assiste ad una sorta di limitazione della concorrenza fra le imprese, che consente una regolamentazione oppure un'attività comune con riferimento ad aspetti determinati dell'attività imprenditoriale, permettendo

contemporaneamente alle singole imprese di mantenere la propria autonomia sia giuridica che economica.

Ciò che occorre fin da ora sottolineare è la duplice funzione che il consorzio può svolgere, quest'ultimo, infatti, non esaurisce le proprie potenzialità quale mezzo di limitazione della concorrenza fra imprenditori ("consorzio anticoncorrenziale"), ma diventa un importante **strumento di collaborazione** fra le imprese stesse, in grado di alimentarne la forza sul mercato (consorzio di coordinamento di determinate fasi dell'impresa). Nell'ambito dei consorzi di coordinamento possiamo distinguere:

- consorzi con (sola) attività interna;
- consorzi con (anche) attività esterna.

### CONSORZI CON ATTIVITA' INTERNA

I consorzi con attività interna, sono caratterizzati da un'organizzazione comune che esaurisce il proprio compito con il regolamento di rapporti reciproci fra i consorziati e con un adeguato controllo del rispetto di quanto convenuto nell'accordo.

Il consorzio con attività interna ha alla propria base un "patto" che prevede un'attività esclusivamente rivolta al coordinamento di determinati rapporti fra i consorziati, mancando, dunque, di una disciplina delle modalità di un'eventuale amministrazione esterna. Orbene, laddove quest'ultima dovesse verificarsi, non potrebbe evidentemente essere imputata al consorzio quale soggetto collettivo, bensì solo ai consorziati quali mandanti collettivi.

### CONSORZI CON ATTIVITA' ESTERNA

Laddove ci si trovi di fronte ad una attività imprenditoriale che implichi, ad esempio, l'assunzione di obbligazioni e la stipula di contratti di natura commerciale con terzi ci si trova sicuramente di fronte ad un consorzio con attività esterna.

Ci troviamo di fronte ad una delle possibili forme di organizzazione per l'esercizio collettivo di attività di impresa.

## ASSOCIAZIONE TEMPORANEA DI IMPRESE

Il fenomeno della collaborazione fra imprese riveste alla stato attuale un'importanza crescente.

Ci troviamo di fronte ad imprese che mantengono la loro piena **autonomia** quali soggetti giuridici, che non esercitano in comune un'attività e non creano un autonomo centro di imputazione dell'attività.

Sotteso al raggruppamento sussiste un **mandato collettivo** con attribuzione di un potere rappresentativo ad una delle imprese contitolari (capogruppo), al fine di dare vita ad un unitario strumento di collegamento fra il raggruppamento e la controparte contrattuale.

L'associazione temporanea d'impresa non è, dunque, un organismo stabile destinato a realizzare un'integrazione durevole dell'attività delle singole imprese, bensì è normalmente destinata a soddisfare l'esigenza di collaborazione fra imprese ai fini della gestione di un singolo affare.

Inoltre, non costituendo un autonomo soggetto di diritto, l'associazione temporanea di imprese non è caratterizzata da un'autonomia patrimoniale del gruppo rispetto alle singole imprese partecipanti.

Gli elementi di base del raggruppamento di imprese sono pertanto:

- 1) piena autonomia giuridica e organizzativa delle singole imprese;
- 2) mandato collettivo conferito alla capogruppo;
- 3) responsabilità solidale delle imprese di fronte alla parte contraente;
- 4) no creazione di un fondo patrimoniale del raggruppamento.

## DIFFERENZE FRA I CONSORZI E LE ASSOCIAZIONI TEMPORANEE

Alla luce di quanto fino ad ora esposto si rende indispensabile una comparazione fra i consorzi e le associazioni temporanee di imprese al fine di evidenziarne gli elementi di differenza.

