

a cura di
ENZO RULLANI
IRENE TINAGLI
CARLO TRIGILIA
LUCA PAOLAZZI

PRATO IN PROGRESS
alla ricerca di alternative strategiche
condivise per l'economia post-crisi
EXECUTIVE REPORT

(febbraio 2010)



**Camera di Commercio
Prato**

UFFICIO STUDI
www.po.camcom.it
studi@po.camcom.it

Indice

1. La crisi come occasione di apprendimento.....	5
2. Vuoti da colmare, eccessi da perdere	9
3. L'agenda dei problemi.....	12
4. Bello e impossibile: il teorema che alimenta il non-fare	13
5. Rigenerare il capitale sociale ereditato dal passato	14
6. Il tessile alla ricerca di un nuovo futuro	14
7. La co-innovazione nella filiera: stare insieme per cambiare	15
8. I fattori necessari al riposizionamento competitivo del tessile.....	17
9. Le altre vie partono dagli importanti asset ereditati	21
10. I perni del cambiamento	21
11. Percorsi alternativi cercasi	23
12. Quattro linee di azione: un esame delle priorità	24
13. Dall'emergenza alla prospettiva post crisi.....	25
14. Tre modi di lavorare ai progetti "in rete"	26
15. Organizzare la forza dell'evoluzione spontanea, indirizzandola verso mete condivise	28
16. I progetti prioritari da realizzare	29
17. I tre progetti finalizzati a realizzare il riposizionamento competitivo nel settore tessile	30
18. I due progetti finalizzati ad accrescere l'investimento in capitale intellettuale e relazionale.....	31
19. I tre progetti finalizzati a riqualificare il sistema produttivo e la vita	32
20. I due progetti finalizzati a rigenerare il capitale sociale del territorio	34
Allegato n. 1 - I SINGOLI PROGETTI.....	37

1. La crisi come occasione di apprendimento

Le crisi – tutte le crisi – sono anche occasioni di apprendimento. Ma l'apprendimento non viene da solo: richiede che gli attori più direttamente coinvolti alzino lo sguardo dall'orizzonte di breve o brevissimo periodo, imposto dall'emergenza per guardare al futuro e alle sue possibilità. Senza fughe in avanti, ma senza nemmeno rimanere prigionieri della sindrome della crisi, intesa come male incurabile o condanna che sanziona insufficienze sempre esistite e non rimediabili.

La crisi di Prato – come sistema produttivo e come distretto tessile di eccellenza – *dura ormai da quasi dieci anni*.

L'ultimo anno "buono", in cui è terminato il ciclo di crescita precedente, è stato il 2001. Da allora le quantità sono andate sempre più indietro, nonostante qualche oscillazione minore, mai abbastanza forte da invertire il trend di fondo. E' passato un decennio, e la trasformazione del sistema provinciale, iniziata allora, è ancora a metà del guado: il baricentro "storico" dell'economia provinciale – il tessile – non solo ha perso peso, nell'assetto complessivo, ma è ancora l'epicentro della crisi. Nel frattempo il nuovo – che pure c'è – tarda ad emergere e a consolidarsi.

Nel momento in cui il tunnel della recessione 2008-09 finirà – quest'anno, il prossimo – è probabile che il sistema tessile pratese sia ridotto a *meno della metà* di quello che era nel 2001. Forse persino *un terzo* del dato di partenza se non c'è un recupero abbastanza rapido delle quote di mercato perdute in questi ultimi mesi.

L'effetto di questo forte ridimensionamento del tessile sugli equilibri del *sistema complessivo*, diventati sempre più precari, deve ancora manifestarsi nella sua interezza. Ma è facile intuirne la portata. All'inizio del decennio, dal tessile proveniva il 30% del valore aggiunto dell'economia provinciale, e anche di più, considerando l'indotto immobiliare e nei servizi. Dunque, possiamo dire che nella crisi di questi dieci anni Prato ha perso – per effetto del ridimensionamento avvenuto nel tessile - qualcosa come il 15-20% della propria capacità produttiva. Con riduzione conseguente del numero di imprese, dei posti di lavoro, del reddito spendibile e del risparmio legati a questo settore.

Un salasso, che, in città, ha cambiato la vita di tutti e di ciascuno. Ma che ha anche fatto spazio alla ricerca di *nuove idee*, in vista di alternative da costruire giorno per giorno, sperimentando qualcosa di nuovo. Non si tratta di ripartire da capo, azzerando competenze e risorse ereditate dalla storia precedente, ma semmai di utilizzare le pre-esistenze – che non sono poche – per volerle a funzioni e fini diversi.

Del resto è quello che – lontano dai riflettori e dalla cronaca - già sta succedendo. La transizione dal tessile ad altro, sia pure in forme *soft*, poco visibili, è già in corso da qualche anno. E' arrivato il momento di renderla riconoscibile, portandola nel campo delle cose da fare, invece di quelle prodotte, sottotraccia, dall'automatismo del mercato.

In effetti, se consideriamo la cosa dal punto di vista *quantitativo*, possiamo constatare che l'arretramento del tessile non ha creato in provincia, almeno fino alla recessione del 2008-09, grandi vuoti occupazionali. Anzi. Possiamo dire che il sistema ha retto bene, stimolando anche – fino al 2007 – una certa crescita dei posti di lavoro.

Guardiamo ad esempio ai dati del lavoro dipendente, nel periodo 2001-07. Prato appare in questi anni come una città *in piena transizione*: da un lato c'è la de-industrializzazione con epicentro nel tessile, dall'altro c'è – nella stessa misura e anzi un po' di più – un processo di rapida terziarizzazione, con la creazione di posti di lavoro sostitutivi nel terziario.

Il tessile perde nei sei anni considerati circa 8.700 dipendenti (più i posti di lavoro imprenditoriale e artigianale persi con le chiusure): diciamo 1.500 posti di lavoro all'anno, un anno dopo l'altro: che non è certo poco. Ma questo non destabilizza l'intero sistema economico-sociale, perché questo flusso in uscita si compensa con flussi in entrata che ne riducono di molto gli effetti negativi, sul piano quantitativi. I posti persi vengono infatti riassorbiti da altri settori, che – nello stesso periodo – sono in crescita.

Quali?

All'interno del settore manifatturiero, la crescita riguarda soprattutto l'abbigliamento, che aumenta i posti di lavoro rilevati di 2.808 unità (insieme a calzature e arredamento). Un settore questo che cresce davvero molto nei sei anni considerati, arrivando ad un +70%¹ rispetto ai dati di partenza del 2001, in netta divergenza rispetto all'andamento del tessile locale. La cosa è da considerarsi con attenzione perché mette in evidenza come all'interno del sistema moda siano ormai presenti segmenti di filiera molto diversi tra loro. Segmenti che vanno avanti a ritmi completamente differenti, lungo *traiettorie parallele* che non si toccano, non essendoci a Prato – per le note vicende – un collegamento organico tra il tessile e le fasi a valle del sistema moda (confezioni, abbigliamento, distribuzione).

Ma la partita si gioca solo in parte in questa coesistenza tra fasi diverse all'interno del sistema moda. Il grosso della caduta occupazionale registrata nel tessile viene infatti assorbito, nel periodo, dalla crescita degli addetti in altri settori.

In parte si tratta di settori industriali, sia pure in senso lato, come le costruzioni e i trasporti, nonché le “altre manifatturiere”, di minor peso. I 5.000 posti di lavoro (dipendente) persi dalla manifattura nel suo insieme sono però riassorbiti dalla crescita del terziario (+6.600 posti), un po' in tutti i settori, tranne alcuni più legati alle attività tradizionali del distretto pratese (ad esempio, il numero degli agenti e intermediari decresce leggermente). Questa espansione del terziario corregge, almeno sul piano dei numeri, una vocazione industriale della città che negli anni precedenti aveva lasciato a questi settori di attività poco spazio – in termini di capitali investiti, attenzione imprenditoriale, lavoro e spazi disponibili – per crescere. Prato si avvia ad assumere una fisionomia non troppo diversa da quella di altre città, dotate di una robusta base industriale, ma anche di una dotazione importante di servizi.

L'implosione del tessile ha però lasciato un vuoto *qualitativo*, perché ha messo in panne il “motore” che aveva trainato negli anni precedenti lo sviluppo complessivo, fornendo alle imprese e agli investitori modelli di business attraenti su

¹ Una parte di questa crescita è forse dovuta alla lenta emersione di una parte di occupazione che era in precedenza sommersa – e dunque invisibile alle statistiche – nel campo dell'abbigliamento, gestito da imprenditori in gran parte di origine cinese. Ma anche tenendo conto di questa distorsione statistica, rimane significativo il riassetto della filiera all'interno del sistema provinciale, per cui lo spazio del tessile si contrae e quello dell'abbigliamento si espande.

cui scommettere, nonostante i frequenti alti e bassi rilevabili nella sua storia. Gli altri settori dell'economia provinciale, a partire dai servizi, hanno fornito occasioni di lavoro e di produzione in campi diversi. Ma la loro crescita, per ora, *non è bastata a creare un nuovo baricentro altrettanto forte*, capace di dare forma e direzione all'evoluzione della città, nel suo insieme, fornendo ai pratesi quel *vantaggio distintivo* – rispetto ad altre localizzazioni - che il tessile ha in passato garantito alla città.

La compensazione tra il vecchio che arretra e il nuovo che avanza c'è stata, ma è avvenuta sottotraccia, in modo poco visibile e soprattutto in modo frammentato. Tanti piccoli contributi che attutiscono la caduta, ma che – fino a che rimangono dispersi – non danno al sistema la possibilità di rimettersi in piedi, trovando un nuovo assetto e una nuova direzione di marcia.

Invece, una transizione che voglia creare una nuova identità condivisa ha bisogno, ad un certo punto, di diventare *riconoscibile* e di essere assunta come *progetto collettivo*, non solo come esito involontario affidato all'automatismo del mercato. E' necessario, cioè, che le varie tessere del cambiamento si inseriscano in un disegno complessivo, che sia sostenibile dal punto di vista della *competitività*, e *dotato di senso per i soggetti* che ne sono protagonisti.

Dunque non basta che la base produttiva si trasformi, modificando i pesi relativi dei suoi settori. Non basta che le fabbriche diventino uffici o centri commerciali, e che la competenza pratica di intellettualizzi. Serve di più e di meglio. *E' la città, nel suo insieme, che deve cambiare*, rigenerando il suo modo di sentire, di vivere e di riconoscersi in una immagine identitaria. Rimediare alle carenze di questo o quel settore, varare questa o quella iniziativa in risposta a singoli problemi può essere utile, ma non risponde al bisogno di fondo: sapere verso quale porto si sta andando e che senso ha la rotta.

I singoli passi del percorso possono essere importanti, ma non bastano – da soli - a definire una meta per cui valga la pena di impegnarsi e rischiare. Solo nel momento in cui questi passi sono percepiti come parte di un disegno complessivo che avvicina al traguardo finale, il futuro acquista realmente forza, dando senso a quello che viene pensato e vissuto giorno per giorno.

Il lavoro svolto da *Prato in Progress* si è mosso in questa direzione. Abbiamo infatti cercato di avviare una riflessione collettiva con gli attori locali, in un anno e più di incontri, discussioni, interviste, elaborazioni.

Dall'insieme di queste cose abbiamo tratto due convinzioni di fondo:

- la crisi non solo è *rimediabile*, ma, è *fonte e ragione del nuovo*. Decostruendo il precedente assetto dell'economia e della società, essa libera, infatti, *le risorse, la volontà e l'immaginazione strategica* da impiegare nella ricerca di alternative, che in precedenza sono rimaste *latenti*, lontane dall'attenzione delle imprese e delle istituzioni locali;
- questo processo richiede che prenda forma, nel sistema locale, un *disegno condiviso* di evoluzione a medio e lungo termine, in modo da orientare le scelte individuali mettendo in cantiere i sostegni pubblici e gli investimenti collettivi che servono.

C'è il rischio, tuttavia, che questo processo di costruzione del futuro comune non riesca a partire, sotto la pressione delle dinamiche legate all'emergenza e alle

esperienze conflittuali che essa innesca.

Bisogna infatti anche essere consapevoli del fatto che la crisi attuale *indebolisce il meccanismo di apprendimento spontaneo* che ha reso in passato vitale e pro-attivo il distretto pratese. Quel meccanismo aveva infatti bisogno, per funzionare, di esempi di successo da imitare.

Ma, da qualche tempo, la crisi rende difficile e in certi casi *mis-leading* l'identificazione di quali siano le sperimentazioni del nuovo più promettenti e di quali esempi "vincenti" prendere a modello perché siano propagati e seguiti da altri. La caduta della domanda e la restrizione del credito hanno premiato infatti le imprese che si sono tenute le "mani libere", privilegiando un orizzonte di breve periodo e mantenendosi liquide, avendo evitato investimenti impegnativi e vincolanti nel lungo periodo. Al contrario, molte imprese che in condizioni normali sarebbero state considerate eccellenti e premiate dai mercati, si trovano oggi in difficoltà perché hanno investito in modo lungimirante, ma intempestivo rispetto alla dinamica della crisi.

Inoltre, la "guerra dei prezzi" che interviene in condizioni di eccedenza di offerta, in un contesto in cui le imprese marginali lavorano sottocosto pur di non uscire dal mercato, abbassa i profitti di tutti, rendendo difficile distinguere ciò che è sostenibile nel lungo periodo da ciò che non lo è.

Dunque, il *benchmarking distrettuale* che, a Prato, ha alimentato l'apprendimento imprenditoriale per tanti anni rischia oggi di rimanere senza riferimenti convincenti. Il nuovo fatica ad emergere ed affermarsi "da sé", attraverso la dinamica dei mercati e le iniziative individuali.

Qualche forma di riflessione e apprendimento collettivo è dunque necessaria, se non altro per selezionare i segnali giusti, ricavati dall'osservazione di un *melting pot* che contiene esperienze contraddittorie, cariche di incertezza. E' un apprendimento, però, che richiede una *consapevolezza condivisa* e una *volontà di azione collettiva* da parte degli attori locali. Consapevolezza e volontà che possono emergere dalla dialettica concreta tra le visioni e gli interessi in gioco, se non altro per senso di responsabilità verso il destino comune, ma che non sono per niente garantite in partenza. Anzi.

L'individualismo è sempre stato uno dei caratteri portanti del modello economico e sociale di Prato, e ha avuto in passato i suoi meriti, moltiplicando le iniziative intraprese e l'energia personale messa in ciascuna di esse. Ma oggi le cose sono cambiate. Da un lato servono *innovazioni di sistema* che superano la scala di azione dei singoli; dall'altro queste innovazioni non si possono fare, e soprattutto fare con la necessaria rapidità, se non si sviluppa una convergenza abbastanza ampia sulle ragioni e le convenienze che le giustificano.

La crisi, invece, sta esasperando i conflitti, rendendo più difficile l'esercizio della *responsabilità* tipica della classe dirigente: quella che usa l'interesse generale, in un disegno di lungo periodo, come criterio fondamentale di giudizio sulle cose da fare e da non fare, creando convergenze sui progetti comuni ed evitando che i singoli interessi individuali siano portati avanti in ordine sparso, col risultato di paralizzarsi a vicenda.

E' su questo delicato snodo dell'intelligenza e della sensibilità collettiva che l'attività svolta all'interno di *Prato in progress* ha cercato di fare leva, alla ricerca di

un disegno condivisibile di futuro per l'economia e la società pratese. La cosa più urgente, oggi, è infatti quella di evitare che lo scivolamento verso il basso delle quantità e dei margini – vissuta nel distretto tessile e nel suo indotto - si traduca in una caduta, altrettanto forte, delle aspettative di futuro per la città nel suo insieme.

L'arretramento non può essere certo arrestato con qualche paracadute di emergenza, anche se questo può attutire gli effetti del precipitare all'indietro. Serve una prospettiva che, per quanto difficile, consenta di alzare lo sguardo verso la Prato che potrà esserci tra cinque o dieci anni, recuperando il potere coesivo e di immaginazione collettiva. Due cose necessarie per dare spazio alle iniziative di una classe dirigente che voglia svolgere fino in fondo il suo ruolo.

Per contribuire a questo delicato passaggio, abbiamo coinvolto nel progetto i protagonisti espressi da istituzioni, associazioni, sindacati, imprese, università, e, in generale, movimenti di cittadinanza attiva, attraverso una serie di interviste dirette e di discussioni collettive.

Alle rappresentazioni ricavate da queste interviste, abbiamo cercato di aggiungere qualcosa su due versanti:

- a) *disegnare un trend di evoluzione competitiva a lungo termine*, che consenta di definire il metro di misura attraverso cui discriminare, oggi, gli esempi "buoni" (da seguire) da quelli "cattivi" (da evitare);
- b) consolidare il rapporto di *condivisione strategica* che trasforma gli attori sociali presenti nel sistema in *classe dirigente*.

Sulla base di questo lavoro, sono stati identificati alla fine una serie di *progetti concreti di trasformazione dell'economia e della società della provincia*. I dieci progetti che sono esposti alla fine del rapporto sono stati scelti per il loro valore critico in rapporto all'evoluzione complessiva della società e dell'economia provinciale. Per alcuni di questi progetti, si tratta di gestire insieme l'emergenza in base ad un disegno che supera l'orizzonte di breve termine. Per altri, si tratta invece di rimediare a carenze – in termini di capitale umano, di reti, di creatività, integrazione sociale e infrastrutture – a cui finora non si è prestata sufficiente attenzione, e a cui occorre invece porre rimedio in tempi rapidi. Ci sembra che nel loro insieme questi progetti forniscano alla provincia una prospettiva non solo *praticabile* nell'immediato, ma anche *sostenibile* nel lungo termine.

Certo, i progetti non basta scriverli sulla carta: toccherà agli attori reali – se vorranno – metterli alla prova, trasformando le possibilità qui delineate in una traiettoria di movimento reale, capace *davvero* di produrre il nuovo. Per ciascuno e per tutti.

2. Vuoti da colmare, eccessi da perdere

Da quando la recessione globale 2008-09 ha iniziato a mordere, sommandosi all'arretramento competitivo subito a partire dal 2001, si è aperto in città un cantiere che mira a difendere la parte più competitiva del tessile e a sviluppare alternative importanti in altri campi.

Non è la prima crisi subita dal distretto pratese. Ma negli altri casi, il rallentamento congiunturale è stato sempre superato senza cambiare la struttura di fondo del modello produttivo. Stavolta non è così, un po' tutti ne sono convinti. Ma non basta questa convinzione per avviare il cammino (condiviso) verso un assetto

produttivo differente.

I problemi posti da questa transizione sono, infatti, tanti e ancora irrisolti.

Riepiloghiamo in breve:

- la proliferazione delle iniziative legate al tessile ha finito per creare una *forte ridondanza* (di competenze, risorse, imprenditoria, occupazione, aree) in alcune fasi della filiera (filatura e tessitura, con funzioni connesse) in cui il sistema locale si è specializzato. Oggi questa ridondanza rende più drammatica la crisi di domanda che Prato sta attraversando perché comprime i prezzi di vendita, oltre il limite dei costi (si lavora in perdita, pur di lavorare);

- la *filiera non si è sviluppata in modo adeguato a monte e a valle* verso attività collaterali come le tecnologie e i materiali per filatura e tessitura, il meccano tessile, l'abbigliamento, la distribuzione verso i mercati di consumo. E' facile constatare come una maggiore intersezione tra queste fasi avrebbe oggi notevolmente migliorato la competitività del tessile pratese, che, in mancanza di un reale presidio della filiera, viene a dipendere da stilisti, produttori di abbigliamento, distributori per l'accesso al mercato finale, diventando in molti casi sostituibile con produttori *low cost* di altre aree;

- il settore dei *servizi* è, salvo poche eccezioni, sottodimensionato sia quantitativamente sia qualitativamente rispetto a quello che succede in altre città, meno condizionate da una monocultura industriale dominante

- molte *eccellenze produttive* in campi diversi e lontani dal tessile non hanno trovato echi importanti nel sistema locale, nonostante siano conosciute e apprezzate all'esterno.

Negli ultimi anni, c'è stata una crescita di consapevolezza, nel sistema locale, su tutti questi temi. Diverse iniziative sono state prese per rimediare, almeno in parte, alle carenze riscontrate. Ma, forse anche perché la crisi non era stata così forte come è diventata negli ultimi due anni, sono mancate a queste misure due ingredienti essenziali:

- un *centro di regia* dotato di effettivo potere di coordinamento e di mezzi adeguati, in modo da evitare la frammentazione delle iniziative prese e il loro progressivo slittamento verso la marginalità o l'ordinaria amministrazione;
- un sistema equilibrato di interventi, che investe tutte le aree critiche dell'evoluzione in corso, mettendole in sinergia tra loro e non solo in concorrenza nel reperimento dei fondi.

La *governance* di qualunque transizione di grande scala impone che qualche forma di *leadership* riconosciuta e responsabile riesca a realizzare questi due "miracoli": far girare insieme interessi e visioni diverse, facendo in modo che si sostengano l'una con l'altra, invece di paralizzarsi a vicenda nel contendersi fondi e visibilità.

A Prato – forse per l'individualismo che da sempre caratterizza i suoi protagonisti – questa esigenza di regia e di convergenza si sente tuttora, più che altrove. E il sistema, nonostante il gran pulsare di micro-innovazioni, risulta meno disponibile a realizzare *mutazioni sistemiche*, passaggi coordinati verso il nuovo che cambiano alcuni dei suoi connotati di fondo. Se ciascuna persona – dagli imprenditori ai lavoratori – e ciascuna categoria cerca di trovare la propria strada da

sola, *si finisce per scartare come improponibili e improbabili strade nuove che richiederebbero una convergenza e dunque un rischio di dipendere da altri*. Col risultato di inibire alla radice la sperimentazione di nuove possibilità, se queste richiedono non sono scelte personali o aziendali, ma qualche innovazione di sistema e dunque di metodo decisionale.

Il fatto che il distretto abbia imparato a funzionare in passato abbastanza bene come “automatismo” impersonale (nel senso del “ognun per sé e Dio per tutti”) diventa oggi un problema, perché rimangono sottovalutate risorse fondamentali di un sistema sociale innovativo: la capacità di *leadership*, la condivisione delle responsabilità, il senso di appartenenza, la disponibilità a re-inventarsi se le fanno anche altri insieme a noi.

In effetti, questa è una differenza che si nota rispetto ad altri contesti che sono stati più permeabili allo sviluppo di forme organizzative maggiormente aperte alla condivisione dei progetti e all’emergere di *leadership* riconosciute, che vengono non solo subite ma accettate consapevolmente. Nel Veneto, in Lombardia, in Emilia Romagna, ad esempio, la storia ha messo in cantiere una società della piccola impresa meno frammentata e individualista, e meno rassegnata a subire automatismi “virtuosi”, specie adesso che si sono rivelati poco affidabili e poco efficienti. La crescita locale di un certo numero di imprese leader, più grandi e dinamiche di altre, ha rapidamente portato, ad esempio, alla nascita di *filiera trans-territoriali*. Si sono creati sistemi di produzione *multilocalizzati*, con ramificazioni in molti luoghi diversi, e filiere integrate, coordinate da *leadership* che hanno fatto o fatto fare un forte investimento a valle (marchi, reti di vendita, interazione con i consumatori finali) e a monte (tecnologia, materie prime).

Questo ha creato una differenza, sia nella regia che nella condivisione progettuale. Altrove ci sono stati molti processi di differenziazione dimensionale, di apertura internazionale delle reti, di ibridazione delle competenze, di ri-localizzazione delle attività produttive a scala internazionale, che hanno arricchito i distretti interessati, rompendo la ripetitività della monocultura settoriale verso cui l’automatismo di mercato li spinge. A Prato, questo processo di differenziazione dei ruoli in varie specializzazioni funzionali e di integrazione della filiera che li ricomprende, ha invece avuto esempi meno rilevanti e spesso di successo limitato.

In effetti, sono stati compiuti, in passato, diversi passi per attenuare il peso della monocultura tessile sull’*identità urbana* di Prato e dunque sull’*immagine* che i pratesi hanno di sé e che danno agli altri. Ma questi tentativi hanno avuto finora un successo soltanto parziale o temporaneo.

Il più rilevante è forse stato quello di ridefinire l’identità urbana di Prato associando la città all’*arte contemporanea*. Una buona idea, che renderebbe Prato complementare a Firenze nella fruizione estetica delle due città, ma che è rimasta ai primi passi. Anche l’Università è stato un tentativo di innestare sulla città competenze, ricerche, idee eccedenti l’utilità immediata e il sapere pratico della monocultura esistente. Ma l’esperienza è ancora in fieri: potrà dare i suoi frutti solo se si incammina verso una via di innovazione e di sperimentazione che non ricalca i modelli consueti. Eppoi, ci sono stati tanti altri tentativi: altrettanti nomi e sigle che sono presente nella Prato contemporanea. E che cercano il proprio spazio, facendo però molta fatica. Non vogliamo qui fare un elenco dei tanti tentativi che – per iniziativa di istituzioni locali o di “cordate” imprenditoriali/sociali di vario genere -

hanno preso vita in questi anni per colmare un vuoto ormai avvertito sia dall'opinione pubblica che dalle stesse imprese.

Ma, anche per la rapidità con cui il tessile è precipitato negli ultimi anni, dobbiamo dire – ex post – che tutti questi tentativi non sono stati sufficienti. Il problema è rimasto. La situazione di oggi è, infatti, quella che abbiamo detto: l'aggiustamento tra tessile e altri settori – specie nel senso della terziarizzazione – è in corso, ma non segue un filone ben stabilito, ha poca visibilità e consapevolezza, ed è più frutto dell'automatismo di mercato che di una volontà collettiva di cercare strade nuove.

In realtà, il successo solo parziale dei tentativi di diversificazione avviati in passato si spiega con l'alone ancora forte che la monocultura sovrappone a qualunque idea nuova si affacci in città. Non c'è ancora, tra gli operatori, una vera consapevolezza di questa capacità - che il tessile ha avuto in passato - di *plasmare in modo persistente assetto e cultura urbana della città*, riducendo il peso e il rendimento di tutto ciò che deviava dalla norma.

Le cose devono però necessariamente cambiare da quando la crisi globale ha bruscamente interrotto le traiettorie inerziali del sistema, aprendo alle *deviazioni dalla norma* uno spazio che non avevano in passato. E' su queste nuove possibilità che occorre lavorare.

Per questo bisogna scegliere un porto di arrivo, una meta che costituisca il nuovo baricentro verso cui la città può e vuole andare. Nei momenti di crisi, talvolta, si riesce a fare anche questo, superando le tante differenze di interessi e di cultura che co-esistono nel sistema attuale. E' proprio l'indebolimento di ciascuno di questi microcosmi, diventati incapaci di "fare da sé", che crea lo spazio necessario ad immaginare insieme ad altri possibilità differenti, trovando una meta comune per le tante transizioni in essere.

E' vero che ciascuna città e ciascuna persona/impresa vive la propria transizione come unica, eccezionale, da difendere per la sua irriducibile differenza dalle altre. Ma ci sono buone ragioni per dire che questo sentimento, per quanto comprensibile, impedisce di fare l'unica cosa sensata: voltare pagina. Non per rifiutare quello che eravamo, ma per utilizzare ciò che è stato ereditato dal passato come materiale utile alla costruzione di un futuro diverso. L'esperienza con cui altre città, nel mezzo di una crisi che si stava cronicizzando, sono riuscite a voltare pagina con successo può essere utile anche per Prato. Che è certo un caso diverso, ma non unico.

3. L'agenda dei problemi

Il primo passo per identificare le possibili risposte alla crisi, nel particolare caso di Prato, è quello di vedere quali sono i problemi emergenti, non solo sulla base delle oggettive difficoltà e *defaillances*, ma anche sulla base delle percezioni soggettive che se ne hanno.

Sulla base degli incontri e delle interviste fatte, possiamo dire che l'agenda dei problemi da affrontare è abbastanza condivisa. Si tratta di rispondere a due questioni chiave, che disegnano i confini della possibile transizione:

- 1) come trovare un terreno abbastanza solido in cui fare "atterrare" la crisi del tessile, che negli ultimi tempi è andato in caduta libera, sommando nei

suoi conti la crisi di competitività pregressa con la caduta della domanda indotta dalla recessione;

- 2) come riuscire, contemporaneamente, a far crescere delle alternative che possano compensare sul piano occupazionale e dei redditi il ridimensionamento del tessile (che si spera sia comunque il minore possibile).

A contorno di questi due temi chiave ci sono molte altre questioni non certo marginali, che acquistano senso se viste in funzione di questo baricentro del problema. Ad esempio:

- come integrare in modo utile l'ormai numerosa comunità cinese, che ha messo in piedi una sorta di "distretto parallelo" (soprattutto nell'abbigliamento), tenendo elevata nella provincia la domanda immobiliare (aree, capannoni, edifici residenziali), le rendite edilizie e i consumi della città, ma contemporaneamente alimentando il sommerso e una società "separata", con tutti i conflitti che ne conseguono;
- come innestare sul sistema produttivo e nella vita cittadina l'energia di un *lavoro culturale e di espressioni creative* che pure sono presenti e attive nel sistema pratese, sebbene rimangano poco visibili, specie all'esterno;
- come *rinnovare l'identità e l'immagine esterna della città*, che non corrispondono da tempo a quello che Prato è, ma soprattutto che sono lontanissime da quello che Prato adesso vorrebbe essere e potrebbe diventare;
- come collocare il sistema pratese nella dinamica dello *spazio metropolitano* a cui appartiene, assieme a Firenze e alle città vicine (Pistoia, Lucca, Empoli ecc.).

Non si tratta di problemi presenti solo a Prato. Ma certo a Prato esiste una peculiarità: la storia ha portato infatti la città a vivere questi problemi in un momento drammatico di crisi, in cui diventa arduo e sicuramente insufficiente affidarsi alle capacità reattive del sistema, fidando nelle sue doti spontanee di adattamento e apprendimento. Sappiamo che, qualunque sia la strada scelta, è necessario indirizzare e sostenere l'evoluzione del sistema verso la costruzione di alternative che non sono immediate e che, in parte, sono forse utopistiche.

4. Bello e impossibile: il teorema che alimenta il non-fare

Su questo punto, però, nasce un problema serio: le risposte date dai protagonisti (imprenditori, associazioni, sindacato, istituzioni, imprese e altri testimoni intervistati) ai problemi su cui sono stati interrogati non hanno portato a soluzioni convergenti. Tutt'altro. Infatti, quando si parla delle cose che la comunità pratese potrebbe fare (se si facesse questo...), accanto a qualche sostenitore entusiasta, si trovano avversari convinti, che non nascondono il loro scetticismo.

C'è un intero set di motivazioni che "impediscono" di prendere sul serio possibili percorsi evolutivi che pure *altrove* hanno trovato spazio, in tempi non sospetti. Il teorema di impossibilità ha tante frecce al suo arco: non si può, perché l'idea proposta è vecchia (ne abbiamo parlato dieci o venti anni fa...). O perché si è già rivelata inefficace (c'è chi ci ha provato, ma non ha funzionato). Ma qualche volta anche perché il disegno di un progetto innovativo è bello sulla carta, ma privo

del consenso necessario per realizzarlo, richiedendo condizioni che non ci sono e probabilmente non ci saranno.

Della serie: *bello e impossibile*, insomma.

Da un primo *screening* è emersa una batteria di possibili percorsi, ma nessuno abbastanza convincente, così com'è, da meritare un appoggio incondizionato. Cosa che, come è ovvio, non aiuta a rendere governabile il processo di cambiamento perché priva le scelte fondamentali da fare della necessaria massa critica. Lo sbocco più probabile di una situazione del genere è quella di una crisi che viene subita, attraverso un adattamento spontaneo e incontrollato, lasciato alla sanzione del mercato.

Il punto dolente della crisi attuale, dunque, non è l'arretramento delle *quantità* che è, in qualche misura, fisiologico e più facilmente recuperabile in futuro. Ma è il progressivo *indebolimento dei punti di riferimento e delle capacità di indirizzo strategico* del sistema nel suo insieme.

5. Rigenerare il capitale sociale ereditato dal passato

La somma di mille risposte individuali, infatti, non ha la forza che avrebbero invece risposte condivise, tali da mobilitare, in un modo o in un altro, le *risorse collettive* che in passato hanno fatto la ricchezza del distretto e che oggi stanno logorandosi nella ricerca di tanti percorsi di salvezza pensati e gestiti individualmente.

In tali condizioni, si abbassa notevolmente la produttività del "capitale sociale" ereditato dalla storia del distretto e della città: conoscenze e relazioni condivise, fiducia, integrazione delle competenze complementari nate dalla reciproca specializzazione offrono oggi un contributo sempre più limitato, non solo perché sono state logorate da dieci anni di crisi martellante, ma anche perché oggi *non bastano più* per affrontare le nuove sfide della globalizzazione e della smaterializzazione delle filiere del valore.

A Prato esiste ancora una forte dotazione di capitale sociale sotto forma di sapere e ricchezza diffusi, saldati ad una cultura imprenditoriale che non è necessariamente limitata al settore tessile. Anche all'interno del tessile, esistono aree di innovazione e sinergia che non sono state esplorate sino in fondo, e che potrebbero fornire un ancoraggio solido alle filiere locali o almeno a una parte di esse. Ed esistono, infine, risorse collettive che possono essere mobilitate attraverso una intelligente gestione istituzionale del territorio: le aree che non hanno ancora ricevuto una destinazione definitiva, gli investimenti pubblici in istruzione, cultura, creatività sociale, l'abbondante ricchezza finanziaria e immobiliare esistente ci suggeriscono che la città non sta andando avanti su una strada obbligata, ma ha ancora dei gradi di libertà importante, che le consentono – se vuole – di scegliere il percorso da prendere per il proprio futuro. Partendo da una questione di fondo: la possibilità di ripensare in modo condiviso l'identità con cui la città si presenta ai suoi cittadini e all'esterno.

6. Il tessile alla ricerca di un nuovo futuro

Il primo dei problemi da affrontare, in questa prospettiva, è il destino che si configura per il distretto tessile attuale: in che modo è possibile *intervenire sul declino progressivo del settore tessile*, riportando in attivo i suoi livelli attesi di

redditività, in modo da salvaguardare, a Prato, un nucleo di attività che sia competitiva e sostenibile nel lungo termine?

Per muoversi su questo terreno, bisogna innanzitutto fare i conti con una divaricazione che ha contrapposto, in città, due approcci abbastanza differenti:

- la visione di chi pensa che il ridimensionamento quantitativo non debba in alcun modo intaccare *l'integrità della filiera*, mantenendo in loco tutte le funzioni e le fasi attualmente localizzate nel sistema locale. Ciò che si teme è che una disarticolazione della filiera, creata dall'apertura verso l'esterno della *supply chain* eroda uno dei vantaggi competitivi chiave del distretto, quello di essere un sistema coeso e auto-contenuto, dove si trovano tutte le competenze che servono alla flessibilità e alla velocità di risposta alla domanda. Una volta persa l'integrità della filiera, si dice, tutto il resto finirà per perdere i propri vantaggi competitivi finora legati alla localizzazione in un sistema locale in cui trovava tutto il necessario per servire al meglio il cliente, soprattutto se è un cliente di qualità;
- la visione di chi pensa che, invece, la possibilità di essere *competitivi* in certe funzioni e fasi richiede che tutto quello non può essere reso competitivo rispetto alla concorrenza di attività svolte all'esterno (ad esempio nei paesi *low cost*) *sia da esternalizzare*, in modo da non gravare di costi in eccesso le funzioni e fasi di eccellenza. Per difendere e far crescere in loco queste funzioni e fasi, è dunque necessario – si dice – ricombinare la filiera locale, innestandovi componenti, lavorazioni, idee, servizi provenienti dall'esterno, in tutti i casi in cui questo sia conveniente sotto il profilo dei costi o delle prestazioni. Le de-localizzazioni di certe produzioni o fasi fanno parte di questa logica, che cerca di mantenere a Prato la “testa” di filiere distribuite nel mondo e dunque capaci di utilizzare ai propri fini la varietà di costi e di possibilità che esistono all'esterno del sistema locale (per il suo stesso interesse).

Si tratta, come è facile capire, di due approcci che è difficile conciliare, anche perché fanno capo a due interessi divergenti, che coesistono nel sistema locale.

Le imprese più grandi e attive cercano di riposizionarsi nel loro mercato utilizzando tutte le forme di economie e di vantaggi possibili: globalizzazione e smaterializzazione portano spesso lontano, secondo la formula “andarsene altrove” (a fare qualcosa che non è localmente competitiva) per “restare” (con le attività di direzione e di qualità).

Le imprese più piccole, invece, e specie se sono terziste e artigiane, vorrebbero convincere le imprese leader delle loro filiere a giocare insieme la partita complessiva della competitività del distretto. Dalla loro hanno alcune ragioni (la difficile sostituibilità di quello che fanno e sanno fare), ma una debolezza di fondo: non hanno molte alternative praticabili davanti. Se i committenti si riposizionano, la loro insostituibilità viene messa in discussione nei fatti, non solo a parole.

7. La co-innovazione nella filiera: stare insieme per cambiare

Le filiere sono sistemi integrati che difficilmente riescono a sincronizzare *ex ante* il cambiamento delle diverse funzioni e fasi. La trasformazione avviene sulla base di iniziative che *decostruiscono* la filiera esistente e di altre che, anche in

risposta alle prime, la *ricostruiscono* in forma differente. Il legame da mantenere, insomma, è quello dinamico tra innovazioni che si succedono l'una in connessione con l'altra. Ma quasi mai in esecuzione di un programma concordato in anticipo.

E' un problema che si è posto anche nell'evoluzione di altri distretti. La risposta più efficace è quella che vede il mantenimento della coesione della filiera in forme che non ne blocchino ma ne accelerino l'evoluzione interna.

Bisogna che gli operatori più dinamici abbiano una funzione di traino degli altri. Mentre chi cerca di tenersi le mani libere o di rimandare le innovazioni non deve finire per essere da freno per tutti gli altri.

Da questo punto di vista, non tutti i contributi sono uguali e non tutti meritano di essere "difesi" allo stesso modo, dal punto di vista della sopravvivenza del distretto e della sua parte dinamica.

La selezione competitiva, resa più aspra dalla crisi, può potenzialmente ridurre una parte importante della attuale sovracapacità, eliminando dal mercato le aziende meno robuste e meno reattive, riportando i prezzi ad un fisiologico confronto con i costi. In questo senso la filiera può resistere meglio, nel suo insieme, se la capacità di offerta esistente viene selezionata a vantaggio di chi rimane.

Questo processo selettivo non riguarda solo gli operatori minori (artigiani, terzisti, componentisti), che certo sono i primi a risentirne; ma anche imprese di maggiore tradizione o meglio strutturate, che tuttavia hanno sbagliato i tempi della crescita o hanno reagito con ritardo ai cambiamenti di mercato, magari facendo investimenti importanti un po' prima che il ciclo volgesse al peggio. In ambedue i casi, quello che conta non è la sopravvivenza di singole aziende o di singole attività, ma la possibilità della filiera di *sostituirle* con altre, più innovative o meno costose: comunque più adatte alle condizioni attuali del mercato.

Non c'è nemmeno da pensare che la riorganizzazione della filiera si faccia principalmente usando la falce della selezione di mercato dei "meno adatti", che non reggono alla sfida competitiva globale. La riorganizzazione si può fare anche co-innovando su punti importanti del modello di business, grazie ad iniziative comuni e investimenti che puntano ad obiettivi ambiziosi, da condividere. Ad esempio, si possono avviare – per iniziativa delle imprese leader, ma anche del sistema di imprenditorialità collettiva locale (istituzioni, associazioni, reti) - processi di *qualificazione della catena di fornitura locale*, che creino fornitori di primo livello, capaci di svolgere compiti complessi, collaborando alle innovazioni del committente (co-progettazione, co-design) e organizzando la filiera dei fornitori di secondo e terzo livello. Oppure si può pensare ad un'evoluzione dei fornitori che diventino maggiormente autonomi rispetto ai committenti consueti, acquisendo una propria capacità di stare sul mercato aperto, all'interno del distretto e all'esterno; o di differenziare la propria prestazione (prodotto/servizio) in modo da aumentare il grado di insostituibilità nelle filiere.

In questo senso, la riorganizzazione della filiera promossa dalle aziende leader, o dalle aziende maggiormente dinamiche, può diventare la premessa per una selezione e qualificazione del sistema locale di fornitura: è utile che i fornitori locali sappiano *prima* – e non *poi* – quali delle loro competenze e linee di mercato possano resistere nel lungo periodo perché sono competitive con i potenziali concorrenti nel mondo; e quali competenze e linee di mercato siano invece destinate a non dare frutti, anche se vengono difese strenuamente, perché sono destinate ad avere margini

in discesa permanente.

Entro questa cornice, di movimento della filiera, e non di conservazione di tutto quello che c'è, vanno ovviamente valutati i vantaggi della coesione della filiera locale, con rapporti di prossimità tra committenti e fornitori nelle fasi e funzioni che conservano un vantaggio competitivo rispetto a quanto si potrebbe fare altrove. Bisogna che ci siano vantaggi di prossimità logistica e cognitiva o di coordinamento dei comportamenti, che compensino gli eventuali svantaggi di costo. Ma questo non può essere stabilito a priori: sarà il mercato, di fatto, a stabilire in che misura questa compensazione esiste o meno. L'importante (anche dal punto di vista del nostro progetto) è che la cornice concettuale con cui si guarda il problema consenta di riconoscere in linea di principio il peso delle diverse argomentazioni e dei diversi apporti, da usare entro una strategia che deve essere comunque di innovazione e di movimento, non di semplice conservazione inerziale, che condurrebbe il sistema intero ad esiti disastrosi.

8. I fattori necessari al riposizionamento competitivo del tessile

Data una cornice del genere, in che modo si pensa che il sistema pratese possa continuare in futuro ad avere vantaggi competitivi rispetto ai nuovi concorrenti e alla nuova organizzazione della concorrenza sui mercati (quella del capitalismo globale della conoscenza)?

Qui sono emerse diverse possibilità non necessariamente incompatibili.

Una di queste nasce dalla re-invenzione dei materiali e delle premesse tecnologiche che stanno a monte della filatura e della tessitura. Si possono immaginare ad esempio strade di evoluzione che portano:

- a) allo sviluppo di processi e prodotti *eco-sostenibili* che cerchino di intercettare la nuova sensibilità ambientale, a scala locale e globale;
- b) l'impiego di nuove fibre (ad esempio polipropilene) e di nuove tecnologie che possano aprire usi nuovi e nicchie di consumo per adesso non esplorate o ancora piccolissime;
- c) l'*upgrading* delle qualità, inteso soprattutto nel senso di aumento delle proprie competenze e capacità distintive nel campo dei prodotti fantasia e della versatilità per il *fast fashion*;
- d) una maggiore integrazione strategica e operativa con gli stilisti, i distributori e i confezionisti che controllano le fasi a valle della filiera, in modo da proporsi come co-innovatori e *co-designer* rapidi nelle risposte e di qualità eccellente, difficilmente sostituibili sulla base di un ragionamento basato soltanto sui costi;
- e) investimenti nella rete commerciale, nel marchio e nella distribuzione dei filati o dei tessuti, ma anche di funzioni e fasi che possono essere offerte al mercato esterno per la loro qualità differenziale o per saturare la capacità in eccesso;
- f) investimenti o alleanze stabili che prefigurano un'integrazione a valle della filiera e un diverso posizionamento competitivo delle imprese locali che si avvicinano al consumo finale attraverso un'esperienza diretta fatta nell'abbigliamento e magari nella distribuzione, con marchio riconoscibile dal consumatore finale (ci sono alcuni esempi a Prato di

questo tipo, ma potrebbero aumentare di peso e di impegno in termini di investimenti da fare).

Come è naturale, non si tratta di opzioni obbligate né di soluzioni incompatibili tra loro: ma di percorsi strategici impegnativi, verso cui si può scegliere di andare o no. Molti tra i pareri raccolti sono rimasti scettici rispetto a queste possibilità. Ma è probabile che ciascuna di queste alternative possa essere esplorata da pochi, destinati - se la scelta dà risultati utili - ad essere seguiti da altri.

Il nostro lavoro di ascolto e di cucitura delle idee presenti in proposito ha raccolto per ora pareri contrastanti su ciascuna di queste opzioni: ci sono certo possibilità da esplorare, ma - come è ovvio - non c'è una strada che riscuote la generalità dei consensi. Piuttosto possiamo aspettarci, dal *pool* di idee presenti nella *melting pot* pratese in questo momento, una serie di esplorazioni in direzioni differenti: toccherà al mercato dire quali tra queste sono destinate a durare e crescere nel corso degli anni a venire.

Una prima linea di evoluzione interessante, che potrebbe arricchire l'attuale filiera con competenze ed esperienze importanti, anche se minoritarie, è quella che guarda alla *tecnologia delle macchine e dei materiali* che servono la filatura e la tessitura locali.

Nel campo delle macchine tessili, Prato non ha trovato modo di stabilire una sinergia importante tra la meccanica locale e i clienti tessili che ai produttori di macchine davano input decisivi dal punto di vista delle prestazioni da ottenere. Anche a causa della mancanza di un retroterra meccanico importante, nel campo delle macchine tuttavia, lo sviluppo di nuovi processi di lavorazione e di macchine corrispondenti fa parte dell'evoluzione naturale del settore, se non altro perché la differenziazione degli usi e la stessa moda - con le alternanze che implica - richiedono un ampliamento della gamma dei materiali impiegati e dei filati e tessuti ottenuti. Non ci sono ragioni perché a Prato questo terreno di innovazione non possa essere portato avanti da alcune imprese che propongono idee e soluzioni nuove: non sarà un'alternativa forte al *core business* attuale, ma è un effetto-alone che possiamo ragionevolmente aspettarci, una volta che la forza attrattiva della monocultura si indebolisce.

Di impatto più rilevante, forse, è il potenziale di innovazione dei nuovi materiali sui modelli di business delle imprese tessili, alla ricerca di nuove forme di differenziazione del prodotto e di nuovi usi.

Esiste oggi, ad esempio, una domanda sempre più ampia di prodotti e processi *eco-compatibili*, sia per quanto riguarda l'abbigliamento sia per l'arredo-casa. Prato, che ha una lunga tradizione di riciclo dei materiali di scarto (stracci), potrebbe oggi proporre una nuova stagione di recupero usando tecnologie avanzate, anche nel campo del cardato. Ci sono, inoltre, molti materiali nuovi - di origine sia naturale sia sintetica - che possono dare prestazioni efficaci su questo terreno o che possono essere apprezzati dal consumatore finale in rapporto alle loro prestazioni specifiche. Una maggiore attenzione all'esplorazione di queste possibilità sembra da mettere ragionevolmente in conto, nel momento in cui molte imprese cercano nicchie di produzione e vantaggi in mercati diversi da quelli consueti, e sovraffollati, che hanno fatto la parte del leone nel recente passato.

Altro tema aperto - non impossibile, ma considerato difficile da praticare - è quello del completamento della filiera tessile verso l'abbigliamento, la distribuzione

e il contatto diretto col consumatore finale, andando oltre i classici confini del prodotto intermedio.

La possibilità di spostare una parte dei modelli di business attuali verso valle – con una maggiore presenza degli attuali imprenditori nel campo delle *confezioni e dell'abbigliamento* – vien giudicato in modo molto differente dalle imprese tessili che abbiamo intervistato. Esiste certamente un potenziale interesse di molte delle attuali imprese ad intensificare i rapporti con chi opera a valle nella filiera, ossia, in buona sostanza, con gli operatori del settore moda. Ma c'è una forte consapevolezza delle barriere che rendono differenti i due business (tessile e abbigliamento) e che dunque rendono improbabile un massiccio travaso di risorse in tempi ragionevolmente brevi: si pensa che le imprese non abbiano le competenze necessarie per avvicinarsi in modo impegnativo (e rischioso) ad un business già abbastanza affollato e che non conoscono a sufficienza.

C'è poi da superare la barriera che oggi viene frapposta a questo sviluppo dal fatto che il settore dell'abbigliamento a Prato è ormai presidiato da prodotti cinesi di bassa e media qualità, che derivano da una sorta di “distretto parallelo”.

Si possono tuttavia immaginare una serie di percorsi evolutivi minoritari, che leghino meglio le produzioni intermedie ai mercati finali.

Prima di tutto, molte imprese si rendono oggi conto dell'importanza sempre maggiore che assume l'estensione della *rete commerciale a valle*, fatta direttamente o attraverso più strette relazioni di alleanza e co-innovazione con stilisti, distributori, confezionisti. Oggi molti di questi clienti commissionano a lanifici pratesi campionari, piccole serie, prodotti per il *fast fashion* con un *time to market* sempre più ridotto. Si può esplorare l'eventuale interesse delle due parti della filiera (il sistema tessile a monte, il *network* della moda a valle) per il rafforzamento dei legami reciproci, in modo da avere un maggior coordinamento delle operazioni, specie di quelle che devono economizzare tempo, un maggior controllo della qualità e un maggior contenuto di co-innovazione dei filati, tessuti, abiti, stili di vita. Il rafforzamento dei legami in questa direzione passa per un *upgrading* qualitativo della gamma dei prodotti e servizi del settore tessile locale, e per un allargamento della rete di relazione con l'esterno.

In questa prospettiva potrebbe anche essere preso in considerazione il processo di “difesa” del marchio *made in Italy* o comunque della tracciabilità del percorso produttivo che porta al prodotto finito, per consentire una maggiore trasparenza delle scelte da parte del consumatore. Ci sono notevoli resistenze in proposito, ma la linea di fondo è giusta e sostenibile: il miglior alleato dei produttori di qualità è l'interesse del consumatore finale ad effettuare valutazioni fondate dei prodotti ricevuti, basandosi sul percorso di filiera reale (non solo apparente). Questo asse tra produttori di qualità e consumatori finali esigenti costituisce un fattore ordinatore di cui ci sarà sempre più bisogno nella gestione dei rapporti a scala globale. Ma certo le opposizioni sono ancora molte e i tempi di attuazione della tracciabilità globale, anche in termini di abitudini dei consumatori e dei distributori, sono necessariamente lunghi.

Eventuali *marchi collettivi* legati più specificamente a Prato e alle sue specificità potrebbero integrare questa linea di fondo, anticipando i tempi e sottolineando elementi distintivi particolari. Tuttavia si tratta di un processo che ha trovato nelle interviste fatte anche molti elementi di cautela o scetticismo. In

particolare:

- il marchio dovrebbe definire non semplicemente l'*origine*, ma la *garanzia di qualità fornita al cliente* (in termini di qualità intrinseca del tessuto, ma anche dei tempi di consegna, della conformità rispetto agli standard pattuiti, del servizio post-vendita ecc.);
- il marchio dovrebbe essere riconoscibile - per la sua differenza, rispetto a prodotti/servizi concorrenti - dal cliente finale, non solo dall'utilizzatore industriale che svolge una delle funzioni a valle della filiera. Perché questo accada occorre che l'identità differenziale del tessile pratese trovi una sua caratterizzazione tecnica, simbolica o estetica rispetto al tessile praticato altrove;
- il marchio dovrebbe implicare un impegno innovativo ad alzare ogni anno l'asticella della qualità e delle garanzie per il cliente, in modo da portare avanti il riposizionamento del sistema pratese in termini di qualità e di immagine.

Una linea di evoluzione verso la filiera a valle può anche essere quella che vede, per certe imprese, una *maggiore integrazione locale* (a Prato) della produzione tessile con le lavorazioni della confezione e della moda a valle, svolte principalmente dalla popolazione *cinese*. Anche in questo caso, perché ciò funzioni, è necessaria una messa a punto del livello di qualità, tra le fasi a monte e a valle della filiera locale. Servono tessuti a basso costo che possano alimentare l'abbigliamento di fascia bassa o media della filiera e servono confezionisti di qualità più elevata, in grado di utilizzare le abilità distintive dei lanifici pratesi (grande differenziazione, rapidità delle soluzioni e dei processi produttivi, piccole serie, micro-innovazioni personalizzate).

Si tratta di due percorsi che non cambieranno verosimilmente la natura del distretto attuale, ma che possono correggere la vistosa anomalia di un distretto che vive di due anime indipendenti, che nel dibattito sembrano spesso contrapposte, anche se i punti di conflitto sono scarsi, visto la poca integrazione delle rispettive filiere nella realtà.

Il problema in questo caso non è tanto quello di trovare convergenze di business occasionali, tra i due distretti paralleli che coesistono nel sistema pratese attuale, quando quello di rimuovere la barriera di separatezza e di diffidenza reciproca che ha tenuto artificialmente separate attività che sono potenzialmente connesse. L'integrazione socio-culturale è la premessa perché le specializzazioni nei due differenti business possano produrre senza forzature le sinergie convenienti, che possono essere realisticamente importanti nel medio-lungo periodo.

Accanto a queste linee di sviluppo collegate col tessile molti degli intervistati hanno ricordato il *polo logistico* che è nato in appoggio ai flussi di materie prime e di prodotti movimentato dal tessile, ma che potrebbe verosimilmente estendere il suo bacino di attrazione da Prato all'Italia centrale e dunque dal settore tessile a molti altri settori e prodotti.

Le potenzialità in questo campo esistono, ma chi le ha richiamate ha anche detto che per adesso ci sono ostacoli di diverso tipo alla loro traduzione in atto. Il nucleo di logistica esistente va valorizzato, ma non ci sono ancora le idee chiare sui passi che occorre fare per far decollare il business logistico su larga scala, fino a

conseguire quelle sinergie tra la città e la rete logistica che si sono ottenute in altre città (ad esempio Verona).

9. Le altre vie partono dagli importanti *asset* ereditati

Una seconda batteria di pareri e di possibilità attiene, come abbiamo detto, alla ricerca di campi *nuovi* di azione e di identità, per la città. Non si tratta di alternative al tessile in senso proprio, ma di esplorazioni che, se hanno successo, possono crescere e in modo da integrare, differenziare e superare la monocultura tessile, mettendo in circolazione nella città altre idee ed esperienze, anche senza creare con queste un nuovo baricentro “forte” quanto quello che il tessile ha fornito in passato.

La presenza di un nucleo importante e in crescita di attività indipendenti dal tessile è importante non solo per compensare le probabili riduzioni di occupazione nel settore-base, ma anche per diversificare le competenze e le linee di iniziativa imprenditoriale da valorizzare. Pensiamo ad esempio ai giovani, che entrano oggi nel mondo del lavoro o che seguono percorsi formativi in vista di entrarci tra qualche anno. In che prospettiva devono porsi, di fronte ad un sistema economico che mostra scarse possibilità di assorbimento nel suo settore prevalente e un pulviscolo sparso di iniziative di carattere residuale, poco identificabili per chi non le ha conosciute da vicino, per esperienza diretta?

Il rischio è quello di non avere riferimenti sicuri e dunque di non avere motivi validi per investire in questa o quella linea di professionalità. E’ invece importante che dall’indistinto aggregato del non-tessile emergano alcune linee forti di evoluzione e di crescita, che la politica economica e associativa può opportunamente rinforzare.

Anche se i cambiamenti sono necessariamente lenti e progressivi, bisogna sapere qual è il porto verso cui andare. Solo in questo modo il viaggio di esplorazione, fatto giorno per giorno, acquista senso.

Da questo punto di vista le risorse che possono nel sistema sostenere questa direzione di marcia sono molte e si appoggiano al patrimonio di esperienze e di mezzi che lo sviluppo tessile ha prodotto in passato e che ora – anche in presenza delle difficoltà settoriali di cui abbiamo detto – sta cercando qualche altra via di investimento e valorizzazione.

10. I perni del cambiamento

La crisi attuale – sia quella finanziaria sia quella competitiva – non distrugge il valore degli *asset* che si sono creati in tanti anni di sviluppo e che riguardano:

- una notevole *disponibilità finanziaria*, che consiste nella “ricchezza” generata e accumulata negli anni d’oro dello sviluppo del tessile, terminati solo con l’inizio del nuovo secolo. Questa ricchezza tuttavia ha preso nel tempo forme che la allontanano dal sistema produttivo vero e proprio, diventando risparmio finanziario o investimenti nell’immobiliare (i cui prezzi sono sostenuti dalla domanda residenziale e industriale espressa, soprattutto, dalla popolazione di origine cinese). La possibilità che questi fondi tornino ad essere investiti nel sistema produttivo locale non è scontata, dipende dalla percezione del rischio, e dall’esistenza di modelli di business in crescita. La selezione degli investimenti realizzabili nei settori tradizionali di destinazione (tessile e immobiliare in primo luogo) potrà, in questo senso, essere

bilanciata da un maggiore impiego in altri settori che una volta apparivano meno redditizi e meno “gettonati”, ma che oggi possono rivelarsi interessanti sia come prospettiva futura che come margini di rendimento correnti;

- un nucleo importante e diffuso di *capacità imprenditoriale*, che certo non si arrenderà al restringersi delle prospettive di sopravvivenza nelle attività esistenti e che sarà dunque interessato e capace di trovare alternative praticabili o a latere del tessile (in settori e attività connesse) o in settori nuovi, del tutto autonomi. Anche in questo caso è difficile dire in quali settori l'energia imprenditoriale latente sia davvero spendibile, perché una parte di questa competenza è legata alle forme specifiche assunte nell'esperienza tessile del passato e una parte è “invecchiata” insieme agli uomini che ne sono i portatori. Mettiamo in conto anche che la crisi dell'ultimo decennio ha certo scoraggiato nuovi investimenti, inducendo molti imprenditori a ritirarsi o ad aspettare tempi migliori. Perciò possiamo immaginare che la vis imprenditoriale in cui Prato eccelle sia solo in parte utilizzabile per fare cose nuove. Ciò induce a pensare soprattutto a forme di imprenditorialità evoluta, che possa integrarsi con competenze manageriali e professionali che oggi sono ancora sotto-utilizzate, e a forme di neo-impresa o di nuove professioni avviate da giovani che hanno respirato a Prato l'atmosfera imprenditoriale ma che sono portatori di uno spirito nuovo, adatto al capitalismo globale della conoscenza in cui dovranno competere;

- una *disponibilità di aree* per nuovi usi che possono diventare fattore attrattivo di attività di pregio, connesse al sistema metropolitano vasto (fiorentino e toscano). Le aree dismesse o non utilizzate sono un fattore strategico in tutti i processi di riconversione urbana. A Prato esistono aree importanti su cui si può agire per avviare processi di crescita di attività diverse dal tessile (area ex Banci e aree risultanti dalla riconversione delle zone industriali e artigianali). Ci sono progetti importanti per il riuso di queste risorse e certamente le scelte sulle destinazioni delle aree disponibili sono un fattore determinante, da non sprecare, per l'avvio della riconversione con una massa critica consistente, non diluita in mille iniziative utili, ma disperse, prive di capacità di attrazione e di potere ordinatore sul loro intorno.

- un posizionamento eccellente per lo sviluppo di *servizi connessi all'innovazione industriale*, ma anche ai *nuovi stili di vita delle persone*. Anche in questo caso l'essere parte di un'area metropolitana e regionale vasta rende più promettenti le iniziative nei servizi innovativi, che sono tuttavia ancora all'inizio del loro potenziale sviluppo. Bisogna anche considerare che, rispetto a Firenze, Prato ha ancora maggiori gradi di libertà nello sviluppo di stili di vita differenziali e innovativi delle persone (turisti compresi), considerando i limiti eccezionali che a queste sperimentazioni pone Firenze, a causa dei vincoli connessi al suo patrimonio storico e ai suoi spazi ristretti, ormai sovraccarichi. Si può pensare che molti abitanti dell'area metropolitana (residenti e turisti) possano spostarsi fino a Prato per usufruire di servizi di eccellenza, in campi vocazionali (da potenziare) e per avere la possibilità di esperienze emotivamente coinvolgenti, nel campo dell'*entertainment*, delle attività culturali o artistiche, del gusto (alimentare) o delle esposizioni. Servono nuove idee in proposito e forse nuovi operatori nazionali e internazionali che possano essere interessati a questo tipo di possibilità.

11. Percorsi alternativi cercasi ...

Accanto alla riqualificazione del tessile, e attività connesse, Prato dovrebbe tuttavia proporsi attivamente di esplorare possibilità diverse. Per due ragioni di fondo:

- a) dobbiamo mettere in conto nei prossimi anni una caduta dei volumi produttivi e di occupazione nel settore tessile, con margini tendenzialmente declinanti, salvo che per alcune attività fortemente innovative. Questo ridimensionamento deve essere gestito, non solo con misure tampone (giustificate nell'emergenza) ma con criteri selettivi, cercando di ricollocare chi esce dal circuito e confluisce verso altre attività
- b) come è accaduto in molte altre città industriali, il destino di Prato è di stemperare gli effetti della monocultura tessile che ha caratterizzato la sua storia nell'ultimo mezzo secolo, cercando di dar vita ad uno sviluppo polivalente, sia nell'industria sia nel terziario. Occorre però farlo senza andare in ordine sparso alla rincorsa di tutte le occasioni e selezionando invece percorsi sostenibili, legati in prospettiva a vocazioni che possono col tempo divenire eccellenti a scala internazionale, rispetto ai *competitor*.

Considerando la vicinanza a Firenze, Prato ha anche rilevanti possibilità di svolgere funzioni specializzate entro un'area vasta, cosa che crea un possibile effetto scala per produttori di servizi e competenze specializzate, che possono rivolgersi ad una domanda metropolitana e anche andare oltre. Ciò vale innanzitutto per i settori (non legati direttamente al tessile) che hanno già qualche preesistenza competitiva a livello locale, ossia:

- il *turismo*
- l'*alimentare*
- la *produzione culturale*
- la *ricerca*, legando imprese e università a progetti comuni.

Ognuna di queste linee di evoluzione ha *chance* che potrebbero essere valorizzate dalla trasformazione della città verso direzioni e competenze che creano baricentri diversi da quello tradizionale. Non è qui il caso di entrare nel dettaglio.

In generale, accanto alla manifattura in campi *diversi dal tessile*, bisogna guardare molto bene all'interno dei *servizi*, che oggi sono sottodimensionati sia dal punto di vista della quantità sia della qualità.

Tutte le città industriali tendono ad avere un retroterra di servizi limitato, se non altro perché le persone hanno scelto profili professionali più facili e redditizi nel settore manifatturiero. Ma è indubbio che, se l'industria vuole diventare neo-industria (nel senso di industria intelligente, legata al sapere fluido delle persone), e se la società vuole arricchirsi di conoscenze, si apre un grande spazio per la produzione di servizi di tipo nuovo, ad alta intensità di conoscenze e di relazioni.

Da questo punto di vista, bisogna sfuggire alla *querelle* tra chi difende la manifattura e chi, invece, vede nei servizi la vera prospettiva futura delle attuali città del *made in Italy* distrettuale. Queste distinzioni statistiche, per grandi settori, non rendono infatti più il senso di una evoluzione industriale che punta verso soluzioni neo-industriali, centrate sull'intelligenza personale e imprenditoriale prima che sul

macchinario. Nel momento in cui il produttore industriale investe in *assets* immateriali (ricerca, istruzione, marchi, rete di vendita, ICT, controllo di qualità e di gestione) e non solo in macchine, capannone e magazzino, il suo modello di business evolve, dando maggior spazio all'intelligenza terziaria interna e a quella messa in movimento all'esterno, in imprese specializzate di servizi. Lo sviluppo di un settore innovativo di servizi all'industria e di servizi alla persona, capace di vendere le sue competenze non solo nel sistema locale, ma in un'ampia rete metropolitana e globale, è una delle forme più promettenti di evoluzione del modello distrettuale. Non bisogna esorcizzarla in nome di un (supposto) primato della manifattura, ma favorirla per fare gli interessi dell'industria più dinamica che ha un bisogno sempre più impellente di servizi innovativi a sostegno delle sue strategie di innovazione.

Certo, anche se le pre-esistenze ci sono, non tutto dovrà venire dal sistema imprenditoriale locale. Dovendo vivere in rete col mondo, è ragionevole immaginare che Prato possa dare e ricevere, nei rapporti con l'esterno, fornendo idee e capitali per iniziative da fare in altri luoghi, ma anche ricevendo da fuori idee e capitali da investire in loco.

Vanno dunque considerate con grande attenzione le opportunità di business che, se opportunamente stimolate, possono provenire dalla localizzazione in provincia di *operatori esterni*, visto che esistono a Prato le aree attrezzate e (se il tessile libera un certo numero di occupati) la manodopera necessaria.

Infine, devono essere incoraggiate le *neo-imprese* che nascono per iniziativa di nuovi imprenditori, locali e non, che a un certo punto decidono di “mettersi in proprio”, portando così in settori anche molto lontani dal tessile una tradizione di imprenditorialità diffusa e di iniziativa dal basso che avrà un ruolo importante anche negli anni a venire.

12. Quattro linee di azione: un esame delle priorità

La politica economica e i progetti di azione collettiva devono intervenire sui processi spontanei di trasformazione, in atto, evitando due errori ricorrenti:

- a) essere *velleitari*, nel perseguire cambiamenti troppo lontani dalla direzione generale di evoluzione delle cose;
- b) essere *inutili*, perché assecondano processi che hanno sufficiente energia per svilupparsi da soli.

Nel primo caso, l'intervento mette in campo una forza troppo debole per cambiare il corso degli eventi, cosicché – dopo aver ottenuto a suon di incentivi i primi effetti – il cambiamento si rivela di fatto non sostenibile.

Nel secondo caso, il cambiamento arriva ma indipendentemente dall'intervento: sarebbe arrivato lo stesso anche senza. Dunque gli interventi hanno un successo soltanto apparente: finiscono per arricchire i beneficiari senza cambiarne il comportamento.

Da questo punto di vista, la politica economica e le iniziative di azione collettiva dovrebbero esercitarsi su tendenze in atto dotate di una propria forza, ma che sono lente nel decollo iniziale o che si trovano temporaneamente in stallo per aver incontrato qualche ostacolo (superabile). Casi difficili dunque, ma non troppo.

Anche per Prato, gli interventi da privilegiare sono quelli che hanno queste due caratteristiche: si appoggiano a *potenzialità e tendenze in essere*, che hanno tuttavia

una *velocità di sviluppo da accelerare* o una *direzione di marcia da correggere*, in misura limitata si intende, anche se significativa dal punto di vista dei soggetti interessati.

Nel caso di Prato, dalle interviste fatte e dall'analisi compiuta, abbiamo identificato quattro campi di intervento prioritari che corrispondono a quattro tendenze spontanee da accelerare e indirizzare nella direzione giusta:

- A. il *riposizionamento competitivo del tessile*, intervenendo con misure urgenti sullo sviluppo della crisi in corso (eliminazione della sovracapacità, integrazione della filiera) e cercando, nel medio termine, di dare spazio a processi, funzioni e prodotti dotati di maggiore valore, in termini di originalità e differenziazione rispetto ai *competitors*
- B. un *maggiore investimento nel capitale intellettuale e relazionale delle imprese*, in modo da aumentare la loro capacità di elaborazione strategica e di networking aperto;
- C. la *riqualificazione urbana* della città come sistema di persone, di significati e di identità riconoscibili, in direzione di un maggior peso assegnato alla produzione immateriale (conoscenze, relazioni, servizi) e alle funzioni che Prato può svolgere, almeno potenzialmente, nell'area vasta della metropoli fiorentina e delle altre città toscane;
- D. la *rigenerazione del capitale sociale* mediante *investimenti realizzati entro un disegno di imprenditorialità collettiva*, ricostituendo così le premesse cognitive e relazionali dello sviluppo, che si sono "consumate" nel corso degli ultimi anni.

Si tratta, con questa serie di interventi, non di elaborare un *piano* di sviluppo completo in tutte le sue parti, ma di utilizzare la forza dell'azione collettiva per imprimere ben mirate spinte a processi che comunque hanno ottime ragioni per andare avanti, modificando il contesto di vita dei pratesi nel corso dei prossimi dieci, venti anni.

Con questi progetti di intervento, è possibile inaugurare a Prato un *metodo riflessivo* nella gestione collettiva dei problemi di crescita e di qualità della vita. Un metodo per cui non si lascia che il cambiamento delle cose vada avanti per suo conto, al di là delle intenzioni e dei desideri della società locale; ma si cerca di definire consapevolmente un cammino, sulla base di una visione condivisa dei problemi e della meta verso cui tendere. E anche questo rimanda allo spirito dei tempi, che vuole meno delega ad automatismi di vario tipo e, invece, più assunzione di responsabilità.

Dalle interviste fatte e dall'analisi dei problemi che abbiamo fatto, ci sembra che ci si possa ragionevolmente muovere in questo spirito proponendo una batteria di *10 progetti*, ordinati nelle quattro di direzioni di marcia sopra richiamate e indicati con *nomi di fantasia* che ne evocano il contenuto.

E' un lavoro di proposta che speriamo possa arricchire di contenuti e di significati i progetti a cui la città può nei prossimi anni affidare la costruzione del proprio futuro in uno spazio che, per la prima volta dopo molti anni, ha un baricentro allargato, che non è confinato nella monocultura tessile.

13. Dall'emergenza alla prospettiva post crisi

La possibilità di stabilire in tempi rapidi una distanza concettuale e operativa

tra vecchio e nuovo è accelerata dalla crisi, che ha colpito duramente una parte rilevante del sistema di offerta locale, mettendone seriamente in discussione la sopravvivenza, ma è anche accelerata dalla possibilità di contare su aiuti pubblici straordinari, concessi dal Governo nazionale a Prato in quanto area di crisi, che costituisce un primo successo dell'iniziativa congiunta sviluppata intorno al "tavolo di distretto" dalle istituzioni e associazioni pratesi.

I fondi che arriveranno a Prato, si prevede, nel corso del 2010 saranno canalizzati attraverso due strumenti di intervento centrati sulla progettualità:

- la legge 181/99, che prevede la possibilità che Invitalia investa propri fondi (con quote di minoranza) in *progetti di innovazione elaborati localmente ma coerenti con le linee guida della politica industriale nazionale*;

- la legge 185/2000 che mira a promuovere l'*imprenditorialità giovanile*.

I progetti, come è ovvio, dovranno raccogliere finanziamenti di rischio e di credito in uno spettro ampio di possibili soggetti: singoli imprenditori che portano avanti trasformazioni importanti dell'attuale modello di business, le reti tra imprese co-interessate ad un certo risultato, associazioni, istituzioni locali, fondazioni, banche del territorio. E' fondamentale assicurare la "regia" di un tale sistema di interventi, che richiede specializzazione e coordinamento insieme, con la capacità di mediare gli inevitabili conflitti.

Si devono anche trovare forme di aggregazione efficaci, che non sopprimano l'autonomia delle singole unità, ma le rendano parti di un sistema più grande e differenziato, in cui si possono realizzare investimenti in competenze e funzioni rare, avendo le economie di scala necessarie a farli rendere.

14. Tre modi di lavorare ai progetti "in rete"

Ci possono essere differenti cornici giuridiche, adatte a raggiungere questo fine di rafforzamento delle reti di relazione stabili e affidabili.

Le reti che servono, a tale fine, non sono quelle definite dalle forme giuridiche, ma quelle che – con sistemi relazionali di fatto o con schemi giuridicamente più forti ed elaborati – realizzano la funzione essenziale del "lavorare in rete": fare rendere le proprie idee, realizzando forme efficaci di scambio, condivisione e produzione collaborativa di conoscenza².

Questa funzione può essere realizzata anche da strutture di collaborazione di fatto, quando sono abbastanza stabili da indurre le parti a specializzarsi in competenze e lavorazioni differenti, venendo così – nella filiera – a dipendere l'una dall'altra. In altri casi, invece, le collaborazioni diventano alleanze formali, *joint ventures*, fusioni, associazioni temporanee di impresa (ATI). E, da qualche tempo a questa parte, anche contratti formali di rete, che impegnano imprese diverse a realizzare un progetto condiviso, formando un fondo comune e un meccanismo di governance a questo delegato.

In generale possiamo, nella realizzazione dei progetti qui delineati, adottare

² Aip (2008) (a cura di) , *Reti di Impresa oltre i distretti. Nuove forme di organizzazione produttiva, di coordinamento e di assetto giuridico*, a cura di Aip, Il Sole 24 Ore, Milano, 2008; Aip (2009) (a cura di), *Fare reti d'impresa. Dai nodi distrettuali alle maglie lunghe: una nuova dimensione per competere*, Il Sole24ore, Milano

forme diverse, ciascuna delle quali ha i propri vantaggi e svantaggi. Conta dunque il contesto entro cui i legami prendono forma e contano soprattutto le persone che fanno capo alla relazione di rete. Ad esempio possiamo procedere su tre binari differenti:

- la *costituzione di una holding* che presidi un progetto di rilevanza collettiva, fornendo lo strumento di guida e di *governance* richiesto, salvaguardando in una certa misura l'autonomia delle imprese da mettere in movimento. Nella *holding*, infatti, possono confluire capitali di provenienza diversa (anche pubblici/privati) e che presidi l'evoluzione convergente di diverse imprese, alcune delle quali possono anche passare il controllo alla holding e al suo management, mentre altre possono rimanere autonome, legate alla holding di progetto da partecipazioni di minoranza o da vincoli contrattuali;

- l'arricchimento della rete attuale attraverso la costituzione di *alcune società obiettivo*, finalizzate allo svolgimento di funzioni nuove, in campo tecnologico (ricerca, sperimentazione, innovazione), organizzativo (ICT, formazione), commerciale (marchio, reti di vendita), logistico o di approvvigionamento. Ciascuna società obiettivo, costituita con la confluenza di capitale di rischio fornito dai diretti interessati ed eventualmente con partecipazioni pubbliche, dovrebbe produrre e vendere competenze o servizi di cui le società promotrici sentono il bisogno senza avere la possibilità di auto-produrre (per ragioni di scala, di competenza, di rischio, di disponibilità finanziaria o altro). La società obiettivo dovrebbe vendere servizi al mercato (e anche alle società promotrici), puntando a divenire autosufficiente e profittevole in un certo numero di anni, in modo da agire sul mercato come una vera e propria impresa, indipendente dai soci promotori delle origini (che potranno col tempo anche vendere le loro quote o commissionare ad altri operatori i servizi di cui hanno bisogno);

- la costruzione di una rete di società partecipate che fanno capo ad un *leader riconosciuto* che si dà carico di costruire un progetto strategicamente interessante, nell'interesse dei diversi partner con cui ha relazione. In certi campi, è la *leadership* emergente dalla storia il "collante" che permette alle imprese di specializzarsi, integrare la loro attività in un sistema più grande, collaborare alle innovazioni strategicamente rilevanti per il sistema. In questi casi, la rete che è capace di auto-generare la propria *governance*, può proporre progetti di innovazione che riguardano non un'impresa ma una filiera o un subsistema urbano, cercando a questo livello ulteriori convergenze, da realizzare in forme di collaborazione *ad hoc*, organizzate in base agli impegni contrattuali assunti da ciascuno sul progetto stesso.

Holding di partecipazioni finalizzate, joint ventures che danno vita a società obiettivo in campi specializzati, reti governate da schemi di *leadership* riconosciuti sono forme diverse di azione attraverso cui fare emergere reti di impresa dinamiche, orientate alla costruzione progettuale del futuro, e dunque sono forme di imprenditorialità collettiva, particolarmente rilevanti in periodi di crisi, come l'attuale, per non chiudersi in una logica di difesa, isolata e perdente, di quello che c'è.

La sopravvivenza dell'esistente è e rimane – come è ovvio – un terreno obbligato per realizzare la prima convergenza tra interessi che nascono diversi e magari diffidenti e devono, nel processo, allinearsi e allearsi, puntando verso una meta comune. Dunque, sul primato dell'emergenza (*primum vivere, deinde ...*),

bisogna intendersi: è indispensabile che i fondi affluiscano a imprese e progetti che abbiamo effettive *chance*, in futuro, non solo di fare i primi passi, ma di svilupparsi, trainando in questo modo la trasformazione complessiva del distretto e della città.

Una certa selettività orientata da opzioni strategiche di lungo termine – magari correttiva di quella che spontaneamente emerge dal mercato e dal breve termine – è necessaria, anche se è difficile farla emergere consensualmente in un momento così difficile come questo.

I progetti delineati da *Prato in Progress*, in questo rapporto, hanno appunto questa funzione: fornire alcune indicazioni di sentieri percorribili di riposizionamento strategico che non riguardano le singole imprese, ma la città nel suo insieme.

Se gli aiuti addizionali, rispetto al flusso ordinario di intervento, sono condizionati all'esistenza di progetti validi di riconversione è molto importante che i mezzi addizionali di cui si verrà a disporre nel 2010 siano investiti non solo per operazioni di emergenza, miranti a tamponare le falle che continuano aprirsi nel sistema locale, ma prefigurino percorsi di innovazione sostenibili, capaci di durare nel tempo e di consentire il recupero progressivo della competitività. Non bisogna immaginare di mantenere tutto quello che c'è, ma bisogna al contrario affrettare l'uscita dal mercato di operatori, capitali, macchine, lavoratori impiegati in attività non più redditizie e difficilmente recuperabili in futuro. Semmai, grazie agli aiuti, bisogna utilizzare queste risorse che vengono liberate dai loro impieghi precedenti come materiali da impiegare nella costruzione del nuovo, sostenendo il processo di esplorazione che punta verso nuove idee, nuovi settori, nuove possibilità di occupazione.

Intendiamoci: Prato diventerà diversa anche se non si interviene decisamente con mezzi pubblici addizionali per dare una guida e una coerenza strategica ai processi spontanei di adattamento alla crisi e alla caduta verticale della domanda in molti settori produttivi, e segnatamente nel tessile. La riconversione nasce prima di tutto dal mercato, e della sua forza selettiva. Dunque la discontinuità rispetto alla storia passata si produrrà comunque. Ma con che costi (economici, sociali, politici)? E in che tempi?

Quando la crisi supera certi livelli di guardia, un intervento di sostegno e di indirizzo è necessario. Non basta aspettare che il sistema evolva *da solo*, sulla base dei propri automatismi interni. I tempi dell'adattamento sarebbero infatti, con ogni probabilità, troppo lunghi. E i costi sarebbero troppo elevati.

15. Organizzare la forza dell'evoluzione spontanea, indirizzandola verso mete condivise

Ogni sistema industriale vitale – e Prato è sicuramente tra questi – non si siede sulla sua crisi, ma è capace di andare oltre, evolvendo: ha abbastanza forza e fiducia in sé stesso non solo da razionalizzare l'esistente, ma da re-inventarlo, in una certa misura. Dall'arretramento del vecchio, e dai materiali che questo mette a disposizione, fa nascere il nuovo, andando alla ricerca di opportunità che prima non c'erano o erano state trascurate.

L'evoluzione spontanea, in effetti, procede sommando mille infinitesimi passi, che restano invisibili in superficie e non fanno massa critica, se non quando vengono

osservati *post factum*. Non ci si rende nemmeno conto, in questi casi, di quanta forza abbia l'onda complessiva di cambiamento, che sta montando. Le condizioni operative di ciascuno mutano, ma la traiettoria seguita rimane sottotraccia, lasciando trasparire poco in superficie. La transizione diventa così visibile e oggetto di interventi consapevoli solo quando è arrivata abbastanza avanti da aver prodotto effetti macroscopici, spesso irreversibili. Come è accaduto tante volte, la politica arriva *post factum* per rimediare alle smagliature prodotte dallo sviluppo spontaneo o per ratificarne gli effetti, mettendoci il cappello sopra.

E' una vicenda che si è ripetuta tante volte, e che ha portato comunque Prato a recuperare un equilibrio. Magari non il migliore in assoluto, ma un equilibrio comunque sostenibile nel corso del tempo. Ma sarebbe molto pericoloso affidarsi ad automatismi del genere: la crisi è troppo grave, i tempi sono troppo stretti, i margini troppo limitati per lasciare che le cose vadano avanti da sole, occupandoci al massimo dei possibili disagi. In realtà, bisogna agire, per dare forma e riconoscibilità a strategie di investimento che guardino oltre la crisi, pur rispondendo a problemi immediati.

Stare alla finestra, in attesa che tutto si compia, non è un'alternativa utile: si rischia di aspettare troppo a lungo che gli eventi previsti succedano, e – nel frattempo - e di non sfruttare la forza della trasformazione complessiva.

Per accelerare il processo e dargli una direzione, non basta nemmeno darsi da dare in modo frammentato e individualistico. Occorre invece che ci sia un *driver* che *sincronizza* i micro-movimenti e fornisce *direzioni di marcia convergenti* ai tanti cambiamenti dispersi, che avvengono nel sistema. E' il compito dell'*imprenditorialità collettiva*, esercitata dalle istituzioni (con la politica economica) e dalle associazioni (con i progetti condivisi di investimento che indirizzano le scelte individuali degli associati). Naturalmente non con un'imposizione dall'alto, in via amministrativa. Ma con un processo di acquisizione di *leadership* che chiama in causa tutte le forze della rappresentanza e della politica, sommate a quelle presenti e attive nell'economia e nella società civile.

Quanto più i problemi sono grandi, tanto più bisogna che ciascuno faccia esercizio di responsabilità, sentendosi parte di quella *classe dirigente* che può mancare o rimanere in ombra nei periodi di sviluppo, quando le cose vanno avanti da sé, ma che deve emergere e prendere il timone nei momenti di difficoltà. Bisogna avere coraggio nel disegnare il futuro, fidarsi degli altri e soprattutto non sbagliare.

16. I progetti prioritari da realizzare

Dal percorso di analisi e di riflessione collettiva compiuto, insieme agli attori reali, abbiamo ricavato un elenco di dieci progetti da considerare prioritari per avviare, a Prato, la transizione dal vecchio al nuovo. Li riassumiamo qui sotto (essendo il loro dettaglio specificato nell'Allegato n. 1 che accompagna questo rapporto):

- 1) **Soft Landing** (ridisegno della filiera, riduzione della capacità eccedente)
- 2) **Città della Moda** (integrazione della filiera del fast fashion, collegamento con i confezionisti cinesi e con le imprese di abbigliamento a valle)

- 3) **Il filo di Arianna** (nuovi materiali tessili)
- 4) **Prometeo** (scuola manageriale e professionale)
- 5) **Vicino/Lontano** (alfabetizzazione informatica diffusa)
- 6) **Prato verde** (*green economy* del cardato rigenerato e di altri usi tessili)
- 7) **Prato city** (terziarizzazione metropolitana della città)
- 8) **Creatività e capitale umano** (rivitalizzazione del centro, identità culturale, attrazione dei talenti, lavori qualificati e interessanti per i giovani)
- 9) **FondinPrato** (regia condivisa dei progetti e finanziamento delle iniziative di rinnovo del capitale sociale pratese)
- 10) **Together** (contatti e prime esperienze comuni tra le *élites* che esprimono la comunità cinese e quelle che sono invece collegate ai residenti locali)

Ciascuno di questi contribuisce, per alcuni aspetti critici, allo sviluppo delle quattro linee di azione intorno a cui occorre organizzare la politica di intervento.

Vediamo come

17. I tre progetti finalizzati a realizzare il riposizionamento competitivo nel settore tessile

Nell'immediato, ci sono due esigenze prioritarie da affrontare:

- ridurre in tempi rapidi la capacità eccedente, che abbatta prezzi e rendimenti anche dei produttori efficienti, mettendo a rischio la loro capacità di innovazione e sopravvivenza;
- dare un orientamento e una guida immediata alla riorganizzazione delle filiera, in corso, privilegiando le linee di evoluzione che possono rafforzare il posizionamento competitivo del sistema pratese.

Tuttavia, è evidente che quanto si fa nel breve periodo deve preparare la strada ad un riposizionamento competitivo da realizzare nel medio e lungo periodo. Tra le misure immediate, per far fronte alla crisi di domanda o al *credit crunch*, e il disegno da perseguire sul piano dei vantaggi competitivi a più lungo termine, ci deve essere una coerenza da mettere in conto fin da ora. Evitando di fare cose che poi siano da disfare, quando la crisi sarà arrivata al suo termine.

I progetti che, nella filiera tessile, possono realizzare questo obiettivo a metà tra il breve e il lungo periodo sono tre:

1. **SOFT LANDING** ossia riduzione ordinata e consensuale (se possibile) della *capacità eccedente*, incentivando la rapida uscita dal mercato di tutte quelle aziende – quasi sempre terzisti - che non hanno prospettive concrete di ripresa. Si tratta di allentare la pressione sui prezzi dovuta alla capacità eccedente, facendo in modo che una parte dell'offerta marginale abbia convenienza a ritirarsi adesso invece che tra sei mesi o un anno. Si tratta in questo modo anche di ridisegnare la filiera, facendo in modo che le attività non competitive si riducano, ma al tempo stesso conservando un nucleo essenziale di competenze e lavorazioni in ogni fase del ciclo, per

evitare che il sistema distrettuale nel suo insieme cominci a perdere i saperi e le abilità artigianali maturate sinora.

2. **CITTA' DELLA MODA** che punta a realizzare a Prato l'intera del *fast fashion*, integrando nel sistema cittadino attività che per adesso si sono svolte in modo separato o sono rimaste sottorappresentate, e, in qualche caso, assenti. I punti essenziali di un progetto del genere si proiettano nel lungo periodo, ma possono nell'immediato dare luogo a forme di cooperazione tra operatori che finora si sono poco o per niente collegati tra loro, integrando maggiormente la filiera tessile locale, con le confezioni, la logistica e i servizi connessi, la commercializzazione. E soprattutto bisogna pensare a sviluppare questo processo in forme tali da indurre gli stilisti e i distributori più importanti a "fare base" a Prato, dove possono trovare in presa diretta tutte le competenze, le idee e le lavorazioni di cui il fast fashion ha bisogno.
3. **IL FILO DI ARIANNA**: centro di ricerca sui nuovi materiali tessili affidato alla partnership tra un drappello di imprese interessate insieme all'Università. Lo stesso centro potrebbe collaborare al progetto Prato Verde (si veda in seguito) nella ricerca delle tecnologie più adatte al riciclo dei materiali tessili di scarto.

18. I due progetti finalizzati ad accrescere l'investimento in capitale intellettuale e relazionale

Il capitale intellettuale e relazionale della città tende ad invecchiare, più che in altri luoghi, per due ragioni:

- a) in un contesto di monocultura si sviluppano prima di tutto le conoscenze e le relazioni utili a rafforzare l'esistente; ma se questo deve cambiare ed essere affiancato da campi di attività nuovi, diventa difficile trovare in loco le conoscenze e le relazioni che servono allo scopo;
- b) nel modello distrettuale conoscenze e relazioni non sono frutto di investimenti specifici ma derivano, in gran parte, dal "capitale sociale", ossia dalle conoscenze e relazioni generate dal *learning by doing* locale, più un contributo di ingegnosità da parte del singolo imprenditore. Niente insomma che si scriva in bilancio sotto la voce investimenti. Ma se oggi il sapere prodotto dal *learning by doing* locale non basta più, diventa difficile che le singole imprese si facciano carico dei rilevanti investimenti necessari per trasformare la qualità del capitale intellettuale e relazionale esistente.

Si tratta dunque di un campo in cui è necessaria l'intervento dell'imprenditorialità collettiva, per produrre una risorsa di cui il sistema produttivo nel suo insieme ha bisogno. L'imprenditore ha oggi bisogno non solo di riqualificare il proprio bagaglio di competenze, ma di essere affiancato da intelligenze professionali (di managers, tecnici, quadri o consulenti) capaci di lavorare in autonomia e di sviluppare il networking con l'esterno, fino alla scala globale. E ciò a vantaggio non solo delle attività esistenti nel settore tessile ma in tutto l'arco delle attività – nuove e vecchie - che possono essere sviluppate su base locale.

Gli investimenti prioritari da fare riguardano le competenze professionali dei

knowledge workers, da collocare – in affiancamento dell'imprenditore - ai diversi livelli della scala organizzativa (dalla pratica operativa alle decisioni strategiche):

4. **PROMETEO:** Scuola di formazione professionale e manageriale, che potrebbe anche appoggiarsi a strutture già esistenti (come il PIN). Il suo compito prioritario è quello di formare i giovani quadri da inserire in funzioni aziendali di responsabilità o con elevato potenziale di carriera in campo tecnico e manageriale. Ma è anche importante aggiornare o riqualificare il capitale intellettuale già esistente, con processi di formazione compatibili con l'impegno del lavoro. Si tratta poi di alimentare la formazione tecnica e manageriale dei professionisti (libere professioni, lavoro autonomo, servizi) da utilizzare in tutti i casi in cui una persona debba fornire le sue competenze ad una pluralità di imprese, a causa della ridotta dimensione di ciascuna. Un altro campo fondamentale in cui il progetto dovrebbe agire è quello della formazione di una cultura imprenditoriale in linea con quella esistente nel mondo globale con cui le imprese si devono sempre di più confrontare.
5. **VICINO/LONTANO:** progetto finalizzato a realizzare un percorso di *alfabetizzazione informatica diffusa* su tecnologie di base (ICT, ERP aziendali, CRM, multimedia, web 2.0) per i quadri a vario livello operanti nel sistema locale.

L'idea di base è quella di fornire a tutti i neo-assunti, e agli occupati che ne facciano richiesta, d'accordo con l'azienda, uno stage di un mese a tempo pieno dedicato all'apprendimento delle tecniche informatiche di base. Nel sistema locale, per iniziativa della Camera di Commercio di Prato in accordo con Infocamere, potrebbe inoltre essere avviata una comunità professionale di laureati e professionisti locali specializzati nel settore

19. I tre progetti finalizzati a riqualificare il sistema produttivo e la vita

In una città distrettuale, che ha finora praticato soprattutto la qualità materiale e locale delle esperienze, l'evoluzione verso il futuro richiede che questa base di partenza venga ibridata con processi più rilevanti di *produzione immateriale* (conoscenze, relazioni, servizi) e con un investimento maggiore nelle *funzioni metropolitane* che Prato può svolgere, in funzione delle competenze e identità specifiche, nel rapporto con l'area vasta che comprende Firenze e le altre città vicine della Toscana.

A questo fine servono diversi ingredienti da mixare tra loro:

- a) una *identità urbana* che non sia principalmente legata all'eredità tessile, ma sottolinei altre fonti di significato distintivo;
- b) l'identificazione di *vocazioni diverse* da quella tradizionale (tessile), ma dotate di ragionevoli punti di appoggio. Tra queste quella che sembra più facilmente perseguibile è la vocazione per la *Green Economy*, che potrebbe avere un impatto trasversale su molte attività (tessile, alimentare, turismo, meccanica ecc.)
- c) la *rivitalizzazione delle funzioni del centro urbano*, in termini di cultura e di intrattenimento. Rendere piacevole la vita in città, per i suoi abitanti, è

un punto di partenza. Per andare avanti, bisogna fare in modo che la città abbia capacità di attrarre talenti dall'esterno e di valorizzare quelli che emergono all'interno, preparando i giovani ad un lavoro creativo ed interessante e aiutando i neo-imprenditori a sviluppare le proprie idee di business, in campi anche lontani dal tessile;

d) un *potenziamento dei collegamenti a scala metropolitana e globale*, tale da allargare il bacino di fruizione delle funzioni svolte dal centro urbano di Prato da parte della domanda esterna, e da consentire la localizzazione in città di attività attratte in loco in concorrenza con altre aree. Logistica (Interporto) e collegamenti (strade, ferrovia, porti, aeroporti) sono da questo punto di vista snodi essenziali di una proiezione a scala estesa delle funzioni metropolitane che possono essere sviluppate a Prato. Per migliorare il sistema degli accessi e affermare le vocazioni specializzate locali bisogna lavorare in connessione con le aree vicine. Non si tratta solo di arrivare ad accordi con le altre municipalità e province toscane, ma di realizzare il cambiamento di fatto delle funzioni urbane svolte nel sistema metropolitano. Questo obiettivo non dipende solo da decisioni istituzionali, ma anche dalla capacità pratica di sviluppare a Prato una *offerta di idee, servizi e intrattenimento di qualità* che riesca, di fatto, ad attrarre la domanda proveniente dal sistema metropolitano ampio, aggiungendosi alla domanda dei residenti in provincia o nel circuito della prossimità.

Lungo questa linea diventano rilevanti soprattutto i seguenti progetti:

6. **PRATO VERDE**: un progetto che mira a mettere in collegamento la città con la sempre più rilevante *Green Economy*. Una forma di economia, basata sulla sostenibilità ambientale della produzione e del consumo, cui il consumatore e la politica industriale futura riserveranno crescente attenzione. Il ruolo "verde" di Prato recupera un storica vocazione storica del distretto tessile di Prato per il riciclo (gli stracci), ma potrebbe oggi allargarsi dal tessile ad una pluralità di campi, in cui sta andando alla ricerca dell'eco-compatibilità (cardato rigenerato, riciclo degli scarti di lavorazione in diversi campi, raccolta differenziata, casa ecologica ecc.).
7. **PRATO CITY**: un progetto che mira ad utilizzare le aree e i progetti infrastrutturali esistenti per mettere in movimento un investimento rilevante nella terziarizzazione metropolitana della città. Il fulcro di un disegno del genere potrebbe essere il ri-uso dell'area ex Banci e di altre aree eventualmente disponibili per usi non (solo) espositivi ma di *terziarizzazione intelligente*. Nell'area ex Banci, con limitati cambiamenti ai progetti già elaborati, e in altre aree disponibili, si potrebbe avviare un processo selettivo di localizzazione di *servizi direzionali, turistici, culturali, di intrattenimento ed espositivi a vocazione metropolitana*, e innervandoli in un irrobustimento della *rete logistica* che collega la città con bacini di domanda e di offerta ampi, a scala regionale e globale.
8. **CREATIVITA' E CAPITALE UMANO**: un progetto che vede la città non come distretto industriale, ma come sistema sociale popolato da persone che vivono usando la propria intelligenza professionale e la

propria capacità creativa, nell'immaginare, nel comunicare, nel condividere. Il sistema urbano va disegnato in modo da incoraggiare l'espressione della *cultura* del luogo e dei *talenti* di quella parte della popolazione più aperta alla sperimentazione di nuovi linguaggi ed esperienza, ponendo anche le premesse per *attrarre talenti creativi* dall'esterno. L'idea è di costruire a Prato un circuito stabile di *apprendimento culturale e professionale*, associato a processi di sperimentazione artistica e ludica per i giovani, lavorando sul *vissuto* e sull'*identità* della città, in modo da renderla più attraente per chi ci abita e lavora, ma anche più vicina, come sensibilità, alle idee e esperienze che circolano a scala mondiale. Si tratta non solo di alimentare la produzione e diffusione locale di idee nuove, ma anche di realizzare una serie di *spinoffs* che possano trasformare in attività imprenditoriale alcune di queste idee.

20. I due progetti finalizzati a rigenerare il capitale sociale del territorio

Le aree distrettuali sono diventate ricche grazie capitale sociale di conoscenze e relazioni sedimentato sul territorio, e accessibile gratuitamente a tutti i residenti. Oggi è diventato necessario ricostituire questo capitale, ma ciò richiede rilevanti investimenti in saperi diversi da quelli già esistenti e in circuiti relazionali ampi, che leghino l'esperienza del luogo con quella del mondo. La rigenerazione del capitale sociale nelle nuove forme oggi richieste non è né facile né scontata, perché richiede un lavoro di selezione delle priorità e degli obiettivi in cui la collettività deve investire, per la costruzione del suo futuro.

I progetti che più da vicino presidiano questi scopi sono due:

9. **FONDinPRATO:** un'associazione o Fondazione che finanzia progetti a lento ritorno per la rigenerazione del capitale sociale presente nel sistema locale, adeguandolo alle nuove necessità e vocazioni. L'associazione potrebbe essere frutto di una convergenza tra pubblico, sociale (associazioni) e privati (imprese, persone) e dovrebbe fornire mezzi ai progetti meritevoli in joint con Agenzie nazionali come Invitalia o operatori espressamente indicati. I fondi dovrebbero essere forniti in base a progetti o funzioni importanti per la riconversione del territorio a nuovi modelli di business entro il settore tessile o a progetti che mirano a far crescere attività di altro genere. E' importante che i contributi, salvo casi eccezionali, non siano semplicemente a fondo perso, ma siano dati in funzione di ritorni di lungo periodo. Inoltre è possibile prevedere metodi e occasioni in cui la città riconosca il contributo di chi si impegna col proprio lavoro o con i propri capitali per favorire il rinnovamento della produzione e la migliore vivibilità del territorio.
10. **TOGETHER:** un progetto che punta a realizzare le premesse socio-psicologiche e culturali di un percorso di progressiva integrazione tra la più vasta comunità pratese e quella dei residenti e immigrati di origine cinese. L'identità scissa della città, che oggi fa capo a due circuiti comunitari separati e tendenzialmente ostili, non può evolvere verso un processo di reciproco riconoscimento se non si definisce un terreno in cui le persone maggiormente sensibili e responsabili delle due comunità

possano incontrarsi, conoscersi direttamente, avviare relazioni di stima e di fiducia anche a prescindere dagli interessi economici diretti. E' cioè indispensabile creare un meccanismo che consenta il *reciproco avvicinamento e la responsabilizzazione* delle élites dirigenti che possono orientare il comportamento delle rispettive comunità.

Allegato n. 1 - I SINGOLI PROGETTI

1. Soft Landing
2. Città della Moda
3. Il filo di Arianna
4. Prometeo
5. Vicino/Lontano
6. Prato verde
7. Prato city
8. Creatività e capitale umano
9. FondinPrato
10. Together

AVVERTENZA: i progetti che vengono qui elencati sono frutto di una selezione e sistemazione da parte del team di ricerca di Prato in Progress, ma sono emersi – sia pure in forma articolata e non sempre coerente - dalle idee e dalle proposte dei protagonisti intervistati.

Per ogni progetto si indicano le buone ragioni che lo rendono prioritario.

Le modalità operative con cui potrà essere realizzato, invece, sono soltanto indicate con suggerimenti di larga massima. Poiché una meta si può raggiungere seguendo percorsi diversi, con tempi e modalità che tengono conto del contesto in cui il progetto di cala e dei mezzi di cui dispone, è giusto – a nostro giudizio – lasciare su questo punto uno spazio ampio di indeterminazione, perché le modalità operative con cui muoversi verranno identificate dai soggetti che si troveranno concretamente ad agire per l'eventuale realizzazione di uno di questi progetti.

Infine un'avvertenza: i nomi che designano i progetti sono di pura fantasia e non corrispondono a nessuno dei progetti reali già in essere o proposti nel dibattito attuale, nelle diverse sedi.

1. SOFT LANDING

Ragioni e obiettivi del progetto

Il progetto mira a *ridisegnare in modo consapevole la filiera*, orientando tempi e direzioni del ridimensionamento, che per adesso sta andando avanti senza disegno e senza guida sotto la pressione del mercato. Il ridisegno della filiera, intervenendo sul processo spontaneo, risponde sostanzialmente a due esigenze:

- a. accelerare l'uscita delle attività destinata comunque a scomparire;
- b. salvaguardare spezzoni di filiera, la cui sopravvivenza è necessaria per mantenere l'economicità del sistema.

Le due cose non mirano ad ostacolare il processo di riduzione del peso quantitativo del settore tessile locale, ma a ridurre i danni di una selezione spontanea che in qualche caso procede troppo lentamente e in altri casi colpisce in modo indiscriminato, mettendo a rischio la sopravvivenza, in futuro, di fasi e competenze critiche per la filiera nel suo insieme. Il ridimensionamento continuerà, ma è importante che la caduta non diventi precipitosa, e sia pilotata fino ad essere un "atterraggio morbido" verso livelli produttivi sostenibili.

Bisogna essere consapevoli delle difficoltà realizzative di questo progetto, per quanto immediatamente utile alla razionalizzazione delle attività residue. Già nel 2003 un "tavolo istituzionale" allargato alle diverse rappresentanze provò a mettere a fuoco obiettivi simili, ma senza risultati rilevanti: le proposte tecniche emerse in quella discussione non trovarono, di fatto, esecuzione in sede politica.

Oggi tuttavia l'urgenza è molto maggiore e dunque il discorso merita di essere ripreso, per non lasciare che sia la crisi a dettare il futuro della filiera distrettuale. Il processo selettivo innescato dalla crisi non si realizza, infatti, in modo ordinato, ma attraverso una serie di torsioni che mettono in sofferenza l'intero sistema produttivo.

Prima di tutto, perché non sempre le imprese che si trovano in difficoltà sono quelle meno efficienti: in questa crisi si sono trovate nell'occhio del ciclone anche aziende innovative dotate di buone prospettive future, ma che – dopo aver fatto rilevanti investimenti alla ricerca di nuovi prodotti o di nuovi mercati - sono state sorprese a metà del guado dal crollo della domanda.

In secondo luogo, man mano che la domanda si riduce, si forma sul mercato un rilevante eccesso di capacità produttiva inutilizzata, che esercita una formidabile pressione al ribasso sui prezzi, mettendo in difficoltà anche imprese posizionate che, in tempi normali, sarebbero in condizioni di competere con successo. L'eccesso di capacità a Prato, è stato aggravato dalla crisi 2008-09, ma dipende da ragioni di lungo periodo, ossia dalla progressiva perdita di competitività che i produttori locali hanno subito dal 2000 in poi. Per stabilizzare questa perdita ad un livello sostenibile è importante che l'eccesso di capacità si riduca nel modo più rapido possibile, favorendo l'uscita dal mercato di operatori che non hanno prospettive realistiche di recupero competitivo nei prossimi due-tre anni.

Il progetto mira, perciò, a realizzare una riduzione ordinata e consensuale (se possibile) della capacità eccedente, accelerando – grazie ad incentivi mirati – il ritiro di imprenditori che non se la sentano di continuare ad investire in un business giudicato perdente e la chiusura delle loro aziende, gestendo i problemi conseguenti

(riallocazione del personale, vendita delle aree, destinazione dei macchinari e del magazzino ecc.).

Di tratta di situazioni che riguardano tutti i segmenti della filiera tessile, ma che colpiscono con particolare forza i terzisti, che non riescono – in questa situazione – a trovare commesse sostitutive a quelle che i committenti stanno riducendo o azzerando, nel loro riposizionamento competitivo. Molte di queste imprese resistono non perché pensano che in futuro la situazione possa tornare ad essere favorevole, ma semplicemente perché nella situazione attuale non possono pagare i debiti contratti o ricavare qualcosa dalle attività in essere (macchine, aree, edifici, magazzino, crediti). Cosicché, anche al solo fine di rinviare l'uscita, restano sul mercato abbassando i prezzi fino a livelli che – anche per le aziende più efficienti del distretto – risultano sotto costo. Con danni rilevanti per tutte le altre imprese.

La riduzione in tempi rapidi di questa sovracapacità è nell'interesse sia dei terzisti concorrenti, sia dei committenti che – pur essendo nel breve beneficiari della riduzione di prezzo subita dai fornitori a monte – rischiano alla fine di perdere le competenze su cui finora hanno contato nella catena di fornitura, trovandosi alla fine con una filiera non completa e non allineata nel momento in cui si determinerà la ripresa.

Un terzo aspetto da considerare, nel progetto di “atterraggio morbido”, la necessità di far sopravvivere segmenti di filiera e funzioni specialistiche che potrebbero scomparire del tutto. Il danno per il distretto sarebbe non solo occupazionale e logistico (si dovrebbero cercare lavorazioni e competenze altrove), ma di competenza, e dunque di competitività complessiva. Non bisogna trascurare il fatto che a Prato esiste oggi, come frutto della storia passata, un patrimonio di varietà e flessibilità nelle lavorazioni possibili che poche altre localizzazioni possono offrire. Pur prosciugando l'eccesso di offerta, bisogna fare in modo che questo patrimonio non si distrugga per effetto di un arretramento disordinato, senza guida. In certi casi, dunque, l'intervento che mira a riproporzionare domanda e offerta deve proporsi non di facilitare l'uscita del mercato di capacità eccedente, ma di conservare segmenti di offerta che non devono sparire, nell'interesse del sistema complessivo, a fronte di una domanda che può avere ancora, in futuro, bisogno di loro.

Modalità operative: indicazioni di massima

E' possibile prevedere, in questo campo, un intervento concordato, con risorse sia pubbliche che private, dando vita, ad esempio, ad un Consorzio – partecipato sia da agenzie pubbliche che dalle associazioni imprenditoriali più direttamente interessate all'operazione - che rileva a condizioni favorevoli *assets* eccedenti che sono probabilmente, in questo momento, privi di valore o dotati di valori molto bassi.

Le imprese maggiormente interessate a frenare la caduta dei prezzi potrebbero partecipare con propri mezzi (in aggiunta agli incentivi pubblici) all'acquisto di impianti, capannoni, aree da dismettere.

Gli incentivi all'operazione dovrebbero essere commisurati a quanto serve per rendere conveniente alle imprese in difficoltà uscire adesso (con incentivi) invece che tra sei mesi o un anno senza.

Lo stesso Ente potrebbe rilevare, in certi casi, segmenti di filiera che rischiano la scomparsa, prevedendo la continuazione dell'attività da parte dell'imprenditore attuale ma in una posizione di minoranza, in modo da favorire il riassetto e

l'aggregazione delle quote di filiera rilevate.

2. CITTA' DELLA MODA

Ragioni e obiettivi del progetto

Prato rappresenta tuttora la più grande concentrazione produttiva tessile in Europa. Tuttavia, per una serie di ragioni – in gran parte legate agli effetti negativi della monocultura – il suo potere di attrazione e di contrattazione nelle filiere globali è ancora ridotto.

Le ragioni sono soprattutto due:

- a) la specializzazione nei prodotti intermedi (tessuti) è oggi in tutti i settori, e in quello tessile in particolare, indebolita dallo scarso contatto che le imprese pratesi hanno con il consumo finale. Se il consumatore non è in grado di riconoscere e apprezzare (con un *premium price*) l'apporto dato alla filiera dai produttori intermedi, il risultato è che essi diventano *sostituibili* l'uno con l'altro, e anche, in certi casi, con i produttori *low cost*. Dunque intercettano una quota sempre minore del surplus di valore creato dalla filiera, che finisce per premiare stilisti, distributori e grandi produttori di abbigliamento;
- b) in un mercato così mutevole come quello della moda, vince chi meglio degli altri intercetta o crea le tendenze del mercato, assecondando possibilità latenti che gli altri tardano ad individuare. I produttori intermedi, in questo *screening* delle possibilità creative, hanno una limitata possibilità di sperimentare e proporre *in proprio*, perché si trovano a rispondere a idee e proposte che nascono a valle, nella confezione e progettazione del capo di abbigliamento o nella definizione dello stile di vita ad esso associato. Essi si trovano insomma confinati in un ruolo di *massima flessibilità* (adattamento veloce alle richieste del committente) che offre limitate possibilità di sperimentazione autonoma e creativa del nuovo.

D'altra parte, Prato ha anche alcune risorse importanti da mettere in campo proprio su questo terreno. La sua specializzazione nei tessuti destinati al settore *fast fashion* ha creato nel territorio una vasta gamma di competenze, finemente articolata in tutti i campi della lavorazione. Inoltre ha abituato le imprese a lavorare – nel loro segmento di filiera – in modo rapido e flessibile, costruendo un sistema di relazioni importante con stilisti, distributori e grandi imprese di abbigliamento.

Ci sono dunque ragionevoli possibilità di rimediare al progressivo indebolimento della posizione occupata dai produttori tessili locali nella filiera complessiva: un indebolimento che è frutto della storia passata ma che rischia di compromettere il futuro del settore, in una situazione in cui i consumatori non riescono ancora ad apprezzare autonomamente le differenze di qualità dei tessuti e in cui il mercato è sempre più messo sotto pressione dai nuovi concorrenti *low cost*, a cui i committenti hanno la possibilità di rivolgersi per le lavorazioni di routine.

Le vie che possono essere percorse per dare soluzioni parziali a questo problema di fondo sono diverse: alleanze con i produttori e distributori a valle, marchi riconoscibili apposti sul tessuto, certificazione di qualità e proprietà particolari di tessuti lontani dalla norma, ecc.. Ma, volendo prendere il toro per le corna, la soluzione a cui bisogna cominciare a lavorare è una: costruire a Prato –

passo per passo, ma in modo determinato - la filiera integrata del *fast fashion* europeo. Una filiera completa di tutte le fasi e competenze, e soprattutto una filiera che diventa possibile mobilitare in modo semplice e veloce, come richiede il sistema moda. Cambiando in questo modo anche l'immagine della città, con uno spostamento a valle (sulla "moda", con i suo accento sui significati, sullo stile, sui marchi e sulla commercializzazione) rispetto alle fasi intermedie che stanno a monte (fabbricazione di tessuti). La città industriale per eccellenza (fatta di macchine, di capannoni e di magazzini) potrebbe in questo modo cambiare pelle senza perdere contatto col suo passato, ma sviluppandolo fino alle sue ultime conseguenze, nel mondo contemporaneo.

Per avvicinarsi a questo traguardo servono soprattutto tre passaggi intermedi:

- c. l'integrazione delle attività di *confezione* con quelle, a monte, centrate sulla filatura e tessitura, più operazioni connesse
- d. lo sviluppo locale dei *servizi* che rendono possibile il rapido mutamento dei prodotti e dei processi, in senso innovativo, nella filiera della moda (logistica, ICT, contatto con la comunicazione e con i media)
- e. la saldatura della filiera locale con le *attività di progettazione, produzione e commercializzazione svolte dagli stilisti, dai distributori e dalle aziende leader dell'abbigliamento*.

Per le ragioni dette, Prato ha finora avuto importanti carenze in tutti e tre questi campi. La tessitura non ha generato a valle un flusso consistente di attività di confezione e di commercializzazione degli abiti; i servizi si sono sviluppati per servire i bisogni esistenti, ma senza creare un fattore attrattivo importante per attività esterne o addizionali rispetto alla base produttiva già esistente. Stilisti, distributori e imprese leader hanno costruito i propri circuiti lontano da Prato, pur comprando una parte dei componenti e delle lavorazioni richieste da produttori pratesi.

Ci sono però alcune leve su cui far leva per rimediare a queste carenze storiche del sistema pratese.

Una prima leva è il possibile il legame – che, a questo fine, si può tentare di stabilire - tra le filiere del tessile locale, ancorate al *fast fashion* esterno, e le attività dei confezionisti che operano a Prato, e che sono in gran parte di origine cinese. Finora il rapporto tra queste due filiere (quella tessile e quella delle confezioni) è stato scarso e conflittuale, anche a causa delle molte situazioni di irregolarità che hanno accompagnato il lavoro immigrato (soprattutto cinese). I lanifici pratesi hanno cercato altrove i clienti per i loro tessuti. D'altra parte, i confezionisti di origine cinese che operano nel segmento *low cost* della filiera dell'abbigliamento hanno preferito acquistare altrove i tessuti di cui hanno bisogno, anche per ragioni di prezzo.

Questi due distretti paralleli non fanno massa critica, nella filiera, fino a che restano separati. L'idea portante del progetto, su questo punto, è di rimettere in discussione la situazione esistente a partire da un processo di emersione che, in un modo o nell'altro, l'imprenditoria cinese dovrà mettere all'ordine del giorno nei prossimi anni. Col risultato di trovarsi nella necessità di compensare l'aumento prevedibile dei costi con un *upgrading* importante della qualità del prodotto.

Lo sviluppo di Prato in quanto Città della Moda (invece che distretto tessile soltanto) potrebbe essere una *chance* importante offerta all'imprenditorialità cinese

maggiormente dinamica, disposta ad assecondare il processo di emersione e di upgrading qualitativo, allo stesso tempo. Infatti, la filiera integrata del *fast fashion* locale, che il progetto prefigura, potrebbe fornire ai confezionisti locali una fonte locale e flessibile di approvvigionamento per i tessuti di qualità, necessari per aumentare il livello di gamma. Allo stesso tempo può dare accesso, in sede locale, a contatti maggiormente impegnativi e coinvolgenti con stilisti e distributori, facilitando l'ottenimento di un certo volume di commesse di qualità.

Il *Polo Logistico*, finalizzato alla Città della Moda (ma non solo) potrebbe essere riavviato con una progettualità legata non solo alla movimentazione della filiera tessile, ma anche di altre produzioni. E' cruciale però che la gestione del Polo venga effettuata in sintonia con uno o più operatori logistici internazionali, perché ormai è solo alla scala globale che diventa possibile intercettare e dirigere efficientemente i traffici. Dunque da questo punto di vista, è necessario ricercare un'alleanza impegnativa con operatori logistici internazionali che siano interessati a servire l'area del Centro italiano, e della Toscana in particolare. Non certo solo di Prato.

Il completamento della filiera, nello spirito della Città della Moda, avrebbe anche rilevanza per qualificare le *attività commerciali* che, in città, avrebbero la possibilità di agganciarsi a questo tipo di offerta. Si potrebbe pensare, come è stato proposto, che la rete di ingrosso di tessuto e abbigliamento che fa capo alla città possa offrire alla clientela i prodotti migliori direttamente nel centro storico della città, nelle strade, nelle piazze e nei suoi luoghi espositivi (secondo il modello che è stato chiamato *in-outlet*, l'outlet in città) Con eventi ricorrenti, diciamo una volta al mese, il mercato urbano potrebbe sinteticamente rappresentare la Città della Moda mixando prodotti di marca, prodotti standard e scampoli di tessuto, associando in modo convergente produzione, commercio e assetto urbano.

Sulla base di queste premesse, le istituzioni locali e le associazioni più direttamente interessate dovrebbero varare un piano per incentivare la localizzazione a Prato o nelle vicinanze di centri operativi direttamente gestiti da alcuni committenti leader nel campo dell'abbigliamento, insieme ad un Centro Ingrosso che metta in contatto con tutti i potenziali clienti mondiali interessati al *fast fashion* integrato espresso dal sistema Prato. Questa operazione, da condursi sul piano commerciale e non assistenziale, sarebbe il naturale completamento della filiera integrata, dando facilità di accesso ai suoi vantaggi e rendendo conveniente ai diversi operatori della filiera i processi collaborativi avviati.

Modalità operative: indicazioni di massima

E' evidente il respiro di lungo periodo che caratterizza un progetto del genere, tenuto anche conto dei numerosi tentativi di integrazione della filiera e di integrazione delle due popolazioni imprenditoriali che in precedenza hanno trovato poco spazio.

Tuttavia ci sono oggi circostanze che giustificano un diverso atteggiamento verso questa prospettiva. Prima di tutto, la crisi ha indotto molte imprese pratesi a riconsiderare in profondità il loro modello di business, e questa trasformazione strategica della città verso la moda è giusto il volano che serve alle imprese per accelerare e sincronizzare la traiettoria del loro cambiamento individuale, che già va in questa direzione. In secondo luogo, la sempre più impellente richiesta di

regolarizzazione e di emersione dal lavoro nero o non regolato, che oggi viene rivolta dalle istituzioni e dalla società pratese all'imprenditorialità di origine cinese, crea una *occasione irripetibile*: da un lato rende conveniente la ricerca di legami di filiera più impegnativi e qualificati da parte delle imprese cinesi che scelgono la strada della regolarizzazione, e dunque dell'upgrading qualitativo; dall'altra permette di dare al processo di regolarizzazione un fondamento consensuale, non soltanto repressivo.

Come ogni trasformazione complessa, il mosaico della Città della Moda non potrà prendere forma in un giorno. Servono tanti piccoli passi e tanti tasselli convergenti verso la stessa meta. Una "regia" distrettuale della traiettoria da seguire è dunque in questo caso più importante che mai.

Ma proprio per questo, è opportuno essere pragmatici. Bisogna cioè partire da un nucleo iniziale di integrazione – tra le imprese che già sono mature per questo passo – in modo che la buona riuscita di questa esperienza iniziale possa fare da traino all'evoluzione, nella stessa direzione, del resto del sistema.

Il progetto potrebbe iniziare sulla base dell'adesione volontaria di un gruppo (inizialmente limitato) di imprese che compiono i primi passi nella direzione dell'integrazione, nel quadro di un programma di realizzazioni – anche pubbliche – che preparano il miglioramento dei servizi e gli spazi destinati alla futura Città della Moda.

Il vantaggio fondamentale da ottenere, per questa via, è la possibilità di *ridurre drasticamente i tempi di risposta al mercato* e di *aumentare la varietà delle competenze e lavorazioni* disponibili nella filiera integrata locale, mettendo queste due risorse al servizio della flessibilità e della creatività dei committenti. Un elemento decisivo per la concorrenza nel *fast fashion* di oggi. I potenziali clienti (aziende globali di abbigliamento e di distribuzione), facendo base a Prato o partecipando periodicamente ad eventi di esposizione, contatto e di vendita ben organizzati nel Centro Ingrosso, avrebbero a disposizione un servizio di manifattura completo di tutte le fasi (filatura, tessitura, confezione), ossia quanto di meglio si possa pensare per competere nel *fast fashion* a scala globale.

3. IL FILO DI ARIANNA

Ragioni e obiettivi del progetto

La qualità del tessuto che il *fast fashion* propone in termini di novità, velocità e varietà non è l'unico modo per valorizzare il prodotto: sempre più rilevanti stanno diventando i fattori di differenziazione legati alla *natura dei materiali* impiegati. La specializzazione pratese in termini di materia prima ha, in passato, fornito qualche vantaggio competitivo ai produttori in termini di costo o di disponibilità nell'approvvigionamento. La sperimentazione di fibre diverse dalla norma è rimasta confinata in ambiti limitati.

Col tempo, tuttavia i tessuti tecnici e i materiali dotati di proprietà particolari (per la sudorazione, per lo sport, il nuoto, per le terapie mediche ecc.) sono diventati sempre più familiari ai consumatori. La tecnologia consente già oggi di sviluppare tessuti dotati di qualità particolari, adatti a usi di nicchia: ma con le nanotecnologie che promettono di modificare a breve le proprietà fisiche dei filati e dei tessuti da essi ricavati, il campo della progettazione di tessuti a partire da materiali "personalizzati" in rapporto all'uso può estendersi rapidamente, moltiplicando le nicchie "tecniche" ma allargando anche la gamma degli usi del tessuto in settori sempre più lontani: arredamento, insonorizzazione, isolamento termico, prototipazione rapida, fotografia, sicurezza, medicina, salute ecc..

Una esplorazione strategica molto interessante, che si collega alla ricerca di nuovi materiali, è quella della possibile *diversificazione degli sbocchi delle produzioni tessili*. L'abbigliamento e l'arredamento, che sono state finora le due destinazioni principali dei tessuti, possono non essere le sole. Materiali e tessuti dotati di proprietà particolari possono essere impiegati nella cosmesi, nella medicina, nell'isolamento termico degli edifici, nelle produzioni artistiche ecc.. Probabilmente si tratta di sviluppi di nicchia che non potranno dare luogo a grandi volumi e a consumi di massa, ma possono essere molto interessanti per un sistema produttivo come quello di Prato che già dispone delle conoscenze e capacità di base, e che può dunque ricavare elevati margini da una gamma estesa di prodotti di nicchia che ri-usino il patrimonio industriale e di competenza già esistente.

Il presidio di questi sviluppi, che sono in corso nella ricerca scientifica e nella sperimentazione tecnologica, è essenziale se si vuole affiancare al nucleo portante di *fast fashion* anche idee e lavorazioni laterali, che possono essere inizialmente di nicchia ma che col tempo possono dare luogo a flussi produttivi importanti e nuovi sbocchi di mercato, con margini elevati in rapporto alla specificità dell'uso servito.

Ci sono state già iniziative locali in questo campo, ma la ricerca in prospettiva di nuove fonti di qualificazione e di reddito per le produzioni tessili giustifica un investimento di carattere esplorativo, in questo campo, per dotare il sistema locale di un presidio affidabile su sviluppi che potrebbero essere importanti.

Modalità operative: indicazioni di massima

Da tempo esiste a Prato la Società Nazionale di Ricerca "Next Technology Tecnotessile" che svolge un ruolo di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico alle imprese, con un finanziamento del Ministero dell'Università e della Ricerca. Anche la sede locale dell'Università, e segnatamente il PIN, ha un ruolo in questo

campo.

Utilizzando nel modo migliore queste pre-esistenze, si potrebbe cercare di farle confluire in un centro di ricerca che, insieme alle imprese maggiormente interessate, presidi il terreno dei *nuovi materiali tessili*, scegliendo alcune delle linee di sviluppo sopra richiamate.

4. PRATO VERDE

Ragioni e obiettivi del progetto

Il business della *Green Economy* è uno dei campi ovvi di sperimentazione per un sistema economico come Prato che cerchi vie utili non solo per: a) *rinnovare processi, prodotti e significati* associati; b) creare le pre-condizioni per una *strategia di diversificazione*, capace di coinvolgere settori e operatori che vanno oltre l'esistente.

Dal punto di vista delle possibilità di *innovazione* del processo, del prodotto e dei significati associati, l'idea che il settore tradizionale di Prato – quello tessile – si possa qualificare in senso “verde” è fondata non solo sulla vocazione storica della città per il riciclo dei materiali (gli stracci), ma anche su progetti che sono partiti da qualche tempo per valorizzare il “*cardato rigenerato*”, con un apposito marchio che renda visibile questo tipo di attività e la sua valenza ambientale.

Come è noto, la specializzazione nel cardato è legata alla storia degli inizi, quando il tessile di Prato veniva alimentato dagli stracci, ossia da rifiuti tessili che – non essendo più utilizzabili per il loro impiego normale – venivano qui trattati e resi nuovamente utili. La tradizione del cardato ha, in passato, favorito lo sviluppo di tutta la filiera legata a questo ciclo produttivo (raccolta e cernita dello straccio, filatura, trattamento ricavarne imbottiture o tessuti). Col tempo questa lavorazione si è affinata e ha dato luogo a diverse linee, ma non è mai decollata in termini di qualità: gran parte del cardato è rimasto un prodotto standard, privo di tipicità.

L'eco-compatibilità può ridare smalto a questa filiera sottolineando il carattere sostenibile di una produzione che rigenera materiali di scarto. Riattivare questa tradizione con innovazioni tecniche e investimenti comunicativi adeguati, rilanciando sul mercato il “*cardato rigenerato*” come soluzione innovativa, ecocompatibile, può essere un modo per modificare anche l'immagine della città, stabilendo la continuità con una tradizione che si è nel frattempo appannata, e che comunque - una volta - aveva un significato diverso (era una questione di costi e di disponibilità di materiali, prima che di ambiente).

Da circa un anno la Camera di Commercio di Prato ha, in effetti, varato un Progetto per il *Cardato CO₂ Neutral*, che si appoggia ad un *marchio* (“Cardato Regenerated CO₂ neutral”) e ad una serie di misure che mirano a ridurre a zero l'“impronta ecologica” della produzione corrispondente. Il risultato è ottenuto partendo dalla misurazione della quantità di CO₂ emessa dal ciclo produttivo: se i parte da materiale riciclato, l'emissione sarà minore. A questo fine, ma misura della CO₂ emessa viene ottenuta seguendo il prodotto nelle diverse fasi della filiera, ciascuna delle quali viene “tracciata” e misurata, nei suoi effetti, con procedura certificata. Una volta ottenuto il valore dell'emissione per unità di prodotto finale, si tratterà di compensare questo carico inquinante con l'acquisto di un ammontare equivalente di “crediti verdi, collegati al rimboschimento o allo sviluppo di energie rinnovabili. E' stato costituito un Consorzio per la valorizzazione e tutela dei prodotti tessili cardati ha individuato 8 aziende della filiera-tipo che nel loro insieme coprono il 75% della produzione tessile cardata di Prato, alimentata ogni anno da 22.000 t. di stracci: queste aziende hanno sperimentato l'idea e la procedura, avviando una linea di sviluppo che sembra destinata ad irrobustirsi e allargarsi nel prossimo futuro.

La maggiore attenzione che istituzioni e produttori riserveranno in futuro agli aspetti ambientali più direttamente connessi al settore tessile può essere, inoltre, la base di partenza per posizionare Prato nella nascente *Green Economy*, secondo una strategia di *diversificazione dei business*.

Per una città che punta ad una rapida riconversione, come Prato, è infatti importante avere accesso a campi nuovi di business in cui sia possibile investire con buone prospettive di crescita e di rendimento, anche per compensare il progressivo ridimensionamento del cuore industriale tradizionale. Il business ambientale – che va molto al di là delle applicazioni tessili di cui abbiamo parlato sin qui – è sicuramente uno di questi. Il riciclo e l'impatto zero del cardato, ottenuto nel modo progettato dalla Camera di Commercio e dal Consorzio, danno accesso ad un campo nuovo, mettendo in contatto la realtà locale con significati, metodi, misure, operatori con cui è possibile pensare anche ad altri aspetti del nuovo "continente" disegnato dalla *green economy*.

Quando ci si affaccia in un settore di attività in cui non si hanno molte pre-esistenze, la variabile chiave a cui si deve guardare per giudicare le possibilità di successo è se quel settore è già fortemente presidiato da altri produttori, già affermati, e se la domanda attesa per il futuro è crescente, in modo da far più facilmente posto ai nuovi arrivati.

Da questo punto di vista, il business ecologico rappresenta indubbiamente una delle possibilità promettenti. Infatti, si tratta di un business relativamente nuovo, in cui esistono alcune pre-esistenze (in Europa soprattutto le aziende tedesche), ma che lascia grande spazio a nuove iniziative. Inoltre, è lecito aspettarsi che la domanda nei prossimi decenni sia stabilmente in crescita, nonostante le possibili fluttuazioni del prezzo del petrolio, considerando la pressione che sugli ecosistemi mondiali e sul mercato dell'energia avrà la crescita dei paesi emergenti, in cui ci saranno forti aumenti del prodotto pro-capite da parte di diversi miliardi di nuovi lavoratori e consumatori.

Siccome l'Occidente non potrà accettare passivamente un aumento progressivo della propria dipendenza da fonti energetiche, materie prime e equilibri geopolitici così instabili, c'è da prevedere che in ogni paese saranno stanziati risorse crescenti per ottenere obiettivi di efficienza energetica e di sostenibilità ecologica. Saranno i consumatori e gli incentivi di politica industriale a trainare la crescita del settore ecologico-ambientale dell'economia nei paesi sviluppati.

Se questo è vero, esiste una potenziale domanda pagante – in futuro – per le attività che sviluppano competenze e prestazioni differenziali in campo ambientale su un fronte molto ampio e differenziato: emissioni di CO₂, inquinamento dell'acqua e dell'aria, trattamento rifiuti, riciclo dei materiali, tutela del paesaggio, difesa degli ecosistemi, transizione energetica verso le fonti rinnovabili, la co-generazione, il risparmio. Si tratta tuttavia di un potenziale mercato in cui occorrerà confrontarsi con concorrenti numerosi e agguerriti, visto che – in questa prospettiva – si stanno muovendo un po' tutti i paesi industrializzati, alcuni con pre-esistenze molto superiori alle nostre.

Che cosa può mettere in campo Prato per differenziarsi da altri su questo terreno? Da questo punto di vista, partire dal cardato può essere il passo più appropriato perché lega i potenziali business, in campo ambientale-energetico, ad un *differenziale di esperienza e di saperi pre-esistente*. Naturalmente si tratta di iniziare

di qui per entrare in un'arena più grande, valorizzando le opportunità che si incontreranno strada facendo.

Gli elementi di eco-compatibilità della storia passata, a Prato, non sono stati mai molto valorizzati: piuttosto, attività come quelle del riciclo degli stracci sono state collegate a esigenze di reperimento della materia prima e di riduzione dei costi, dando luogo ad una qualità standard, non particolarmente eccellente e riconosciuta, del prodotto ottenuto. Del resto, la "città industriale" che lavorava in un pulsare di capannoni, macchine, camion non aveva molte qualità ambientali, oltre quelle del riciclo; e non legava la sua immagine ad un'idea "verde" del vivere e del consumare.

Oggi tuttavia, le cose sono cambiate. Prato – sia nel tessile che nelle altre produzioni – punta alla produzione di qualità, e non potrebbe che essere così, perché la concorrenza di costo è diventata sempre più difficile e sempre meno redditizia, ad opera dei paesi emergenti. La sovrapproduzione e la conseguente caduta dei margini (per effetto del "fuoco amico") hanno fatto il resto.

Nella ricerca di un riposizionamento verso la qualità, contano non solo le prestazioni oggettive dei filati, dei tessuti e dei prodotti finiti, ma sono importanti anche i significati che il consumatore attribuisce a ciò che compra e che usa, essendo disposto a pagare certe differenze riconoscibili e apprezzate. Ecco che la qualità ambientale dei processi e prodotti pratesi può entrare oggi a far parte di una nuova immagine della città e del distretto, recuperando la vocazione al riciclo e organizzando in modo credibile processi produttivi attenti all'ambiente, con tutto quello che serve per comunicare al cliente e al consumatore finale questa qualità. Il tessile "attento all'ambiente" può dunque diventare parte della nuova immagine della città "verde", preoccupata della compatibilità ambientale ed esperta nel come realizzarla.

Bisogna poi dire che la tradizione di Prato nel campo dell'eco-compatibilità non è solo legata alla lavorazione di materiali di scarto, ma anche alla *gestione collettiva dei processi di trattamento degli inquinanti*: la regolazione delle portate del Bisenzio e la costruzione di un efficiente impianto di depurazione al servizio del distretto sono storie che dimostrano una sensibilità e una capacità di iniziativa collettiva in campo ambientale. Due cose che possono essere valorizzate anche al di là dell'orizzonte di eco compatibilità legato al tessile.

In effetti il business ambientale ha oggi tutta una serie di sviluppi che vanno oltre la tradizione tessile locale strettamente intesa (confinata alla lana e finalizzata in prevalenza all'abbigliamento). Ad esempio, può diventare interessante trattare in modo ecocompatibile materiali che impiegano una vasta gamma di fibre, filati e tessuti per usi diversi: dai pannolini per bambini, prodotti con materiale biodegradabile, a pannelli fonoassorbenti o termoisolanti che possono essere utilizzati nella cosiddetta bioedilizia. La costruzione e l'arredamento di uffici e di edifici residenziali possono così divenire uno sbocco di valore per l'uso di cascami tessili opportunamente riciclati per il nuovo uso.

Ciò induce a prefigurare uno sviluppo della raccolta differenziata che estragga materiali riutilizzabili per questo tipo di prodotti, mettendo le aziende pratesi del riciclo a contatto con molti altri materiali (non tessili) e con molti altri usi (in campi diversi) rispetto al nucleo iniziale da cui si può partire.

Per andare avanti su questo percorso servono, tuttavia, alcuni requisiti di base.

Il primo è la scelta di una *nuova immagine della città*, che valorizza la scelta della *Green Economy* non solo nel modo di produrre e di consumare, ma anche nell'universo simbolico degli eventi e delle icone che comunicano all'esterno lo spirito della "nuova Prato": non più città industriale, operosa ma grigia; non più città in crisi, meritevole di solidarietà, ma dolente; quanto, invece, *città che pensa a futuro*, e che fornisce risposte migliori e anticipatrici, rispetto ad altri, sui grandi problemi che assillano la contemporaneità.

Accanto a questa svolta comunicativa, serve una certa *massa critica*, da mobilitare sul terreno dell'eco-compatibilità. Visto le piccole dimensioni medie delle aziende attualmente esistenti, è bene pensare che il progetto del cardato rigenerato o quello del riuso di materiali tessili nella bioedilizia e nell'arredamento siano realizzati associando un certo numero di aziende al percorso da fare, con strumenti di aggregazione adeguati. Possiamo pensare ai tradizionali *consorzi*, oltre quello già costituito, o a delle *reti tra imprese*, che svolgono ruoli complementari (di diversa competenza e specializzazione), in vista di un progetto comune. Le reti possono essere più o meno formalizzate, ma bisogna tenere conto del fatto che da poco tempo è stato codificato il "contratto di rete" a cui la politica industriale del prossimo futuro promette di accordare incentivi e vantaggi differenziali.

Attraverso la crescita dimensionale delle singole unità, o attraverso aggregazioni di diversa natura (filiere, consorzi, reti) possiamo pensare a presidi di qualche rilevanza in alcuni punti critici della Green Economy prossima ventura. Si potrebbe in questo modo *diversificazione* gli usi del sapere accumulato nel distretto, con un importante *vantaggio di scala* in tutti i casi in cui le competenze tessili disponibili possono diventare utili, con costi relativamente limitati, per servire nuovi bisogni e nuovi mercati.

C'è poi da considerare anche un vantaggio operativo della diversificazione del business, perché il rafforzamento degli sbocchi sul mercato ecologico potrebbe ridurre l'effetto stagionalità che oggi caratterizza il mercato dei prodotti in lana, allargando il sistema tessile locale a usi che hanno picchi stagionali in altri periodi dell'anno o che sono meno sensibili al ciclo stagionale.

Rispetto alla strategia di diversificazione, agganciata ai significati ecologico-ambientali, la parte pubblica potrebbe fornire qualche incentivo iniziale, sull'esempio di altri settori in cui si facilita, ad esempio, la raccolta e il riuso della carta per il riciclo. La domanda pubblica potrebbe anche dare la sua preferenza a prodotti riciclati, o comunque di minor impatto ambientale.

E' però evidente che il traino degli incentivi sarà comunque limitato: come per tutti gli altri prodotti e servizi della Green Economy, serve un ricavo differenziale (l'incentivo) o un vincolo normativo per fare decollare il mercato e creare un primo stimolo all'offerta.

Alla lunga, si è visto che il business che ne nasce risulta scarsamente sostenibile se dipende in modo determinante dall'incentivazione pubblica: bisogna dunque fare in modo che nel medio o lungo periodo la produzione ecocompatibile riesca a diventare competitiva (e redditizia) *con i propri mezzi*, grazie alle innovazioni tecniche che ne riducono i costi o aumentano le prestazioni e grazie al valore che gli utilizzatori pubblici o privati possono durevolmente assegnare – per molti anni ancora - all'acquisto di un prodotto/servizio ecocompatibile.

Le condizioni da cui dipende questo processo di crescita rimandano dunque a

decisioni che vanno oltre l'orizzonte e il potere decisionale delle istituzioni locali, avendo a che fare col più generale atteggiamento che l'Unione Europea, ad esempio, sceglierà di riservare alla Green Economy.

Quello che il pubblico può fare, in sede locale, per rendere credibile l'avvio delle nuove produzioni è di avviare un processo credibile di *certificazione*, favorendo anche l'affermazione di un *marchio* o di una *ecolabel* che renda riconoscibile e apprezzata la qualità ecologica del prodotto ottenuto. Il Consorzio che ha avviato le sperimentazioni necessarie in questo campo può aprire la strada anche ad altre iniziative. E' importante che il sapere e l'esperienza fatta in questo campo possa organizzarsi e cumularsi, trasformandosi in una forma di "capitale sociale" utile allo sviluppo futuro di tutto il distretto.

Nella tradizione dei distretti industriali italiani ci sono state storie di innovazione tecnica e negli usi associate all'azione di una Agenzia locale di certificazione che ha suggerito soluzioni innovative e reso riconoscibile la qualità differenziale dei prodotti distrettuali. Pensiamo, ad esempio, al ruolo svolto dal CATAS nello sviluppo del distretto della sedia di Manzano (Udine), negli anni d'oro della crescita distrettuale³.

Il CATAS ha per anni suggerito soluzioni tecniche avanzate ai costruttori locali che chiedevano la sua consulenza e ha certificato in modo credibile la qualità dei prodotti ottenuti, ottenendo riconoscimenti importanti all'estero, prima di tutto sul mercato tedesco. Anzi, il CATAS ha creato una rete di consulenza e certificazione internazionale nel campo del legno e in particolare dei prodotti di arredamento, aprendo la strada ai produttori dotati della sua certificazione: inizialmente produttori locali, ma poi sempre più internazionali.

E' ragionevole pensare che le competenze tessili di Prato consentano al distretto di sviluppare una intelligenza tecnica e operativa simile, nel campo della eco-compatibilità dei prodotti tessili. La *certificazione* delle proprietà ecologicamente rilevanti negli usi dei prodotti tessili, o affini, è il primo passo, puntando – come si è fatto - al riconoscimento *internazionale* di tale certificazione, almeno a scala europea. Un riconoscimento che, una volta validato e consolidato dall'esperienza, sia capace di creare un *giudizio favorevole* degli utilizzatori privati e pubblici interessati alla eco-compatibilità, non solo in Italia, ma nel mondo. La certificazione, in questo modo, può diventare *essa stessa un traino competitivo* per i prodotti certificati, allargando il circuito entro cui possono essere riconosciuti e apprezzati, fino alla scala globale.

Lo stesso vale per il *marchio*: se la qualità da esso promessa si appoggia ad un protocollo con requisiti rigorosi, che altri non hanno, è probabile che nel mare delle sperimentazioni ecocompatibili quelle avviate a Prato abbiano un posto riconoscibile e riconosciuto, da parte della domanda di consumo e della politica economica dei diversi paesi.

Modalità operative: indicazioni di massima

Il progetto potrebbe utilmente svilupparsi a partire da un programma pubblico di ridefinizione dell'*immagine* complessiva della città, in termini di eco compatibilità, appoggiato alla storia passata ma soprattutto proiettato sul futuro.

³ Grandinetti R. (a cura di) (1999), *Il seggiolaio e l'economia globale*, Cedam.

All'immagine naturalmente deve corrispondere un programma di avanguardia in termini di controllo degli inquinanti, organizzazione della raccolta dei rifiuti, di riciclo dei materiali ecc.

In sintonia con un disegno del genere, si sta già muovendo il Consorzio del Cardato rigenerato che la Camera di Commercio ha con lungimiranza promosso attraverso le aziende leader del settore. Il marchio e le procedure di certificazioni hanno tutte le possibilità di risultare riconoscibili e apprezzate nel mercato dei potenziali users.

Certo, la gamma delle esperienze e delle possibilità di business nella Green Economy, collegate o meno al tessile, è molto vasta e differenziata. Per portarne avanti alcune – le più promettenti, le più legate ad un vantaggio differenziale pre-esistente - potrebbe essere utile dare vita, in sede locale, ad una Agenzia di consulenza tecnica e di certificazione delle qualità ecocompatibili di certi processi e prodotti, facendo in modo che una parte consistente dei nuovi progetti imprenditoriali varati nel campo della Green Economy trovino un campo di confluenza e intersezione.

Alcuni eventi locali dovrebbero rafforzare il circuito comunicativo e commerciale in questo particolare segmenti di uso, dal forte significato simbolico.

5. PROMETEO

Ragioni e obiettivi del progetto

La cultura imprenditoriale di Prato è frutto del *learning by doing* distrettuale e del suo successo, nel corso del tempo, almeno fino al 2000. Conoscenze e relazioni hanno preso forma nella pratica e nel circuito di prossimità, accelerando l'apprendimento con l'atteggiamento flessibile e creativo delle risposte imprenditoriali date a una domanda sempre più varia e sempre più esigente.

Ma questo modo di lavorare e di vendere, che ha funzionato bene negli ultimi trenta anni del secolo scorso, sta oggi mostrando la corda. Se il circuito delle relazioni deve allargarsi a monte e a valle, andando ben oltre i confini della prossimità, le conoscenze necessarie per far valere la flessibilità e la creatività richiedono l'uso di *linguaggi formali*, non più solo della condivisione pratica, per codificare e trasferire soluzioni efficaci, proposte di offerta, impegni contrattuali. D'altra parte, la stessa velocità di risposta all'ordine del cliente richiede la capacità di avere sotto controllo il ciclo dell'ordine e il funzionamento di un'organizzazione produttiva che non è più controllabile a vista, in presa diretta.

La capacità imprenditoriale deve arricchirsi di modelli e saperi astratti, non per sostituire le abilità pratiche, ma per renderle comprensibili e affidabili in un sistema ampio, di rapporti che vanno oltre la prossimità e oltre lo standard consueto. D'altra parte, c'è bisogno che tale capacità sia il frutto di un'intelligenza che non è più mono-personale, ma che diventa il frutto di diversi e autonomi contributi, forniti da una squadra di collaboratori, tecnici, fornitori, professionisti, applicatori all'interno e all'esterno dell'azienda, nella filiera.

Questo tipo di evoluzione verso un maggiore diffusione dei linguaggi formali (contabilità, management, informatica, ingegneria, diritto ecc.) nella gestione e nella pratica operativa dell'azienda è in corso. Ma il suo corso è rallentato o scoraggiato dalla carenza di persone che abbiamo fatto in precedenza questo tipo di esperienze, sviluppando le capacità conseguenti. Capacità del genere non nascono dalla pratica, spontaneamente; e non vengono prodotte da curricula scolastici più ricchi in questa o quella disciplina, anche se l'aumento del livello medio di istruzione è una condizione favorevole a che ciò accada. Occorre una *palestra*, un luogo di riflessione e di *training* dedicato alla formazione di professionalità gestionali, relazionali e tecniche di tipo nuovo. Un luogo dove molte persone possano imparare a vedere le cose con occhi diversi da quelli della pratica quotidiana, acquistando familiarità con modelli di business e con modalità di management diversi da quelli prevalenti, finora, nella pratica distrettuale e della prossimità.

Il progetto Prometeo cerca di rispondere a questa esigenza di innovazione della cultura gestionale, tecnica e relazionale mettendo a disposizione dei giovani di primo impiego e delle imprese (per gli imprenditori e per i lavoratori già occupati) una scuola di formazione manageriale e professionale, promossa dalle associazioni imprenditoriali, con l'appoggio delle istituzioni locali. Il processo formativo potrebbe essere in gran parte auto-finanziato dai *fees* di ingresso a carico degli iscritti, corretti – nei casi meritevoli – da borse di studio concesse dalle imprese interessate alle future assunzioni o al processo di formazione continua.

La Scuola, che non avrebbe quindi costi elevati, potrebbe essere varata in

sintonia con le presenze Universitarie locali (PIN), e con le strutture che l'Unione Industriale di Prato dedica a questo problema.

Sarebbe tuttavia importante, per dare unità e respiro alla proposta, avvalersi di un Comitato Scientifico che sia espressione di un circuito esteso, e possibilmente internazionale, di *business schools* e di università.

La scuola dovrebbe operare per un verso come catalizzatore della cultura imprenditoriale, da mettere in contatto con le novità di un sistema produttivo diventato sempre più globale e sempre più immateriale nella generazione di valore; dall'altro dovrebbe diffondere a livello di massa – tra tutti i *knowledge workers* del sistema locale - i linguaggi gestionali, tecnici, professionali, comunicativi e commerciali che servono a gestire i nuovi modi di produrre e di vendere.

Modalità operative: indicazioni di massima

La scuola dovrebbe organizzare dei *Master di 3 o 6 mesi* a tempo pieno (per neo-laureati) o *Master di 12 mesi* a tempo parziale (per chi già lavora) finalizzati ad inserire giovani in funzioni aziendali di responsabilità o con elevato potenziale di carriera in campo tecnico e manageriale. Questi corsi dovrebbero avere un elevato contenuto professionale ed essere in parte svolti da managers e imprenditori ricchi di esperienze fatte sul campo, ma razionalizzate in modelli e schemi analitici di portata più generale.

Le attività della Scuola dovrebbero inoltre coinvolgere gli *imprenditori* in percorsi di discussione e analisi critica dei modelli di business attuali (*check up*), indicando le possibili trasformazioni che possano portare a riposizionamenti sostenibili. In questa analisi, un ruolo determinante dovrebbe avere la ricerca di *soluzioni manageriali avanzate*, sul piano della gestione efficiente, del governo della rete di produzione e di commercializzazione, del rapporto col cliente, della gestione della flessibilità modulare e della creatività artistica. Si tratta di diffondere nel tessuto locale le innovazioni organizzative e gestionali - sperimentate in loco o sviluppate altrove – che il mercato ha sanzionato come “vincenti”.

Un percorso particolare dovrebbe essere riservato alla *formazione di neo-imprenditori*, o di giovani da avviare alla *successione imprenditoriale* nelle imprese esistenti.

La Scuola, operando a Prato, dovrebbe infine favorire uno *scambio di persone e idee con altre realtà*, che entrano in contatto con la città attraverso i docenti, i discenti e i temi trattati. Non dovrebbe funzionare come un sistema chiuso, ma essere nodo di una rete più ampia in modo da garantire la circolazione di modelli e metodi di impiego generale nella specifica realtà produttiva e culturale di Prato.

6. VICINO/LONTANO

Ragioni e obiettivi del progetto

Prato è sostanzialmente un sistema popolato di micro-imprese che si candidano ad operare in un mercato sempre più esteso e in un sistema di relazioni in cui devono interagire macchine, persone, processi e procedure che utilizzano in modo sempre più rilevante linguaggi codificati.

In queste reti, i problemi più complessi (nel senso di vari, variabili e indeterminati) saranno sempre affidati all'intelligenza fluida delle persone e alla loro capacità di interagire in rete; ma esiste una massa crescente di problemi maggiormente *ripetitivi* in cui l'uso di codici e software informatici abbatte i costi, espande l'area di azione, velocizza le operazioni, aiuta la flessibilità e facilita i controlli sui processi. La dematerializzazione dei flussi documentali, la gestione del *workflow* conseguente ad un ordine, il controllo del magazzino e delle spedizioni, il controllo dei costi e dei margini sono altrettanti campi in cui l'impiego dell'informatica consente di aumentare l'efficienze e la precisione, rendendo meno indispensabile la memoria e la vigilanza personale dell'imprenditore.

La rete ICT, poi, da quando ha cominciato a crescere il *villaggio globale domiciliato su Internet*, è diventata anche un luogo di interazione complessa tra persone che sono interessate allo stesso argomento (*social networks*, forum, scambi commerciali, comunità *on line*) e che comunicano i propri significati e progetti di vita, superando con la tecnologia la barriera fisica della distanza.

Questa tendenza verso un uso sempre più grande del *medium* informatico è generale, ma è soprattutto importante per le piccole imprese, per le quali efficienza produttiva e relazioni a distanza passano necessariamente per un maggiore uso delle ICT, non avendo la possibilità di dedicare all'efficienza gestionale staff di analisti e di operare a distanza inviando agenti o aprendo filiali.

Per contro, dobbiamo constatare come un po' in tutto il nostro paese, e in particolare a Prato, le imprese hanno finora praticato soprattutto metodi gestionali informali, ancorati alla persona dell'imprenditore, e metodi di relazione interpersonali, che sono efficienti nel circuito della prossimità, ma limitati e dispendiosi quando gli interlocutori sono a distanza. Tra l'altro, a Prato, abbiamo avuto esperienze pionieristiche nel campo (come il progetto Sprint) che forse hanno anticipato i tempi e hanno lasciato tracce labili di quanto sperimentato allora.

Ma oggi è arrivato il momento di riaprire questo capitolo, e di farlo con un investimento non marginale di energie e di mezzi.

Nel momento in cui ci si propone di far ripartire il distretto, su una base diversa da quella che ha retto la storia pratese finora, è assolutamente necessario andare oltre la natura totalmente informale e interpersonale della gestione realizzata da tanti imprenditori di tipo tradizionale.

Per farlo, servono interventi sulla cultura imprenditoriale di base (cfr. progetto Prometeo), ma serve anche un investimento importante nelle capacità professionali di base, in rapporto ad uno degli elementi chiave che caratterizzano il mondo di oggi: le ICT che sono la premessa per le reti in cui la conoscenza viene scambiata e condivisa a scala globale.

Il progetto Vicino/Lontano punta a collegare il sistema relazionale e pratico locale (Vicino) alla rete che le mette in comunicazione con una rete molto più ampia e impersonale (Lontano).

Modalità operative: indicazioni di massima

Senza sostituire i centri di servizio che già operano in questa direzione, si tratta di sviluppare un programma che realizzi sul posto un forte intervento formativo, mirato *all'alfabetizzazione informatica diffusa*. Sarebbe un vantaggio importante per il sistema pratese, in tutti i settori, se alle capacità professionali oggi esistenti si potesse aggiungere in poco tempo la capacità diffusa, anche nelle piccole aziende, di operare su tecnologie di base (ICT, ERP aziendali, CRM, multimedia, web 2.0) tra i quadri e i lavoratori operanti a vario livello nel sistema locale.

Ciò potrebbe essere realizzato coinvolgendo il sistema delle imprese che già oggi operano in campo informatico e dei servizi connessi, suggerendo loro modalità operative che portano ad andare oltre lo svolgimento di *corsi una tantum*, con persone che alla fine escono da circuito formativo, per fare altro. L'obiettivo del processo formativo dovrebbe invece essere quello di "mettere in rete" le persone formate, in modo che – nel corso della loro carriera professionale, nei diversi campi gestionali - rimangano in contatto tra loro e possano in ogni momento avere accesso a centri di competenza informatica, coinvolgendoli nel *problem solving* relativo alle varie funzioni aziendali.

I processi formativi, in questo campo, potrebbero essere ma premessa per creare reti interpersonali tra i quadri delle diverse aziende e per rafforzare il ruolo innovativo delle reti professionali e di servizio alle aziende, nel campo critico delle ICT.

L'idea di partenza è quella di fornire *a tutti i neo-assunti*, e agli occupati che ne facciano richiesta, d'accordo con l'azienda, *uno stage di un mese* a tempo pieno dedicato all'apprendimento delle tecniche informatiche di base.

Successivamente si possono pensare momenti di ri-focalizzazione in cui le persone tornano ad incontrarsi periodicamente per aggiornare quanto hanno imparato e per mettere meglio a fuoco, con *focus group* e *auto-check*, le esperienze fatte.

Nel sistema locale, per iniziativa della Camera di Commercio di Prato in accordo con Infocamere, potrebbe inoltre essere avviata una *comunità professionale* di laureati e professionisti locali specializzati nel settore.

7. PRATO CITY

Ragioni e obiettivi del progetto

Prato ha avuto finora una storia di “città industriale”, che concentrava macchine, capannoni e magazzini in un luogo destinato a questo tipo di usi, collocato nella periferia di una conurbazione metropolitana molto vasta, estesa grosso modo da Firenze a Pisa. Tra la città di Prato e questo intorno metropolitano non ci sono stati finora molti scambi, essendo le rispettive specializzazioni diverse e poco comunicanti. Il sistema pratese ha privilegiato i suoi rapporti interni (distrettuali) e i mercati vasti, nazionali o internazionali, in cui cercare domanda.

La cornice metropolitana circostante si è occupata di problemi e di settori diversi, creando una certa distanza – culturale e politica – rispetto alla storia pratese, salvo alcune ovvie intersezioni (nelle destinazioni della spesa e dei servizi pubblici, nella gestione dei flussi di traffico e delle infrastrutture di trasporto, nel circuito del risparmio e degli investimenti finanziari).

Di recente, ci sono stati tentativi di avvicinamento e specializzazione, ad esempio, nella distribuzione delle attività universitarie a scala metropolitana e in un tentativo – solo in parte riuscito – di specializzare la vocazione cultura di Prato sull’arte moderno, lasciando a Firenze il predominio sull’antico. Ma si tratta di disegni parziali, che hanno mostrato una limitata capacità di affermarsi e consolidarsi nel tempo.

Nel momento in cui Prato vive la fase acuta della crisi, e in cui cerca dunque di uscire dai limiti della monocultura tessile, è fondamentale che il ridisegno del sistema produttivo e urbano si appoggi allo sviluppo in chiave metropolitana dell’industria intelligente, ossia dei “servizi rari” rivolti sia alle imprese che ai consumi evoluti (Ict, marketing, design, comunicazione, logistica, trasporti, formazione, ricerca, professioni, salute, sport, intrattenimento) che l’accompagnano.

Terziarizzazione non significa, in questo senso abbandono della logica industriale, che si caratterizza per prodotti replicabili e mercati di esportazione lontani, ma significa invece il suo arricchimento con capacità più sofisticate e complesse, che spostano le conoscenze dalle macchine alla testa delle persone. Da questo punto di vista, Prato ha sempre fornito alla produzione industriale un ricco supporto di intelligenza personale da parte dell’imprenditore, ma lo ha fatto su una base empirica e poco formalizzata. Oggi, per avere forme originali di conoscenza, occorre che l’intelligenza personale impiegata nei processi produttivi sia frutto non della pratica soltanto, ma di investimenti, cosa che richiede – per rendere – un bacino ampio di ri-uso delle conoscenze acquisite. Le capacità terziarie che in altri paesi (di grande industria) alimentano il management interno alle imprese industriali, a Prato non potranno che prendere forma fuori della singola impresa manifatturiera, in imprese di servizio che hanno dieci, venti o cento clienti.

Ma, per quanto abbiamo detto, la crescita del terziario di qualità non potrà avvenire se non a scala metropolitana: i servizi “rari” richiesti dall’industria e dal consumo intelligente di oggi non possono vivere in modo adeguato se il bacino di domanda a cui si rivolgono è inferiore, diciamo, a un milione o due milioni di abitanti, una scala che possiamo chiamare metropolitana e che in Italia si raggiunge solo integrando molti centri tra loro. Il che significa che i produttori di servizi rari di

Prato dovranno trovarsi clienti importanti a Firenze o Pistoia; e che fiorentini e pistoiesi dovranno – di converso – potersi rivolgere agevolmente a fornitori di servizi rari localizzati a Prato. Due cose perfettamente possibili, ma da mettere in piedi se vogliamo che non siano un’eccezione, ma una pratica quotidiana, basata sulla facilità di accesso e sulla convenienza alla reciproca specializzazione.

La terziarizzazione è dunque una grande *chance* per la Prato di oggi. Sia per re-inventare il tessile, sia per far sviluppare altri settori manifatturieri attraverso servizi di qualità. Sia, anche, per diversificare le attività cittadine con nuove proposte al consumo, dando ai servizi lo spazio che hanno già occupato in altre realtà e che a Prato sono rimaste compresse, visto il carattere nettamente industriale assunto finora dalla città.

Ma come si fa a trainare un processo di terziarizzazione che in genere, quando avviene, va avanti a passo lento, anno dopo anno? Come realizzare una massa critica in movimento in questo campo?

Bisogna innanzitutto rendere possibile muoversi e comunicare senza difficoltà alla scala metropolitana per chi vende e per chi acquista servizi “rari”. I trasporti devono fare la loro parte, e da questo punto di vista, siamo ancora indietro: serve se non altro una collaborazione inter-cittadina che non sempre è rapida e convincente. Non si tratta solo dei trasporti però: domanda e offerta oggi entrano quotidianamente in contatto mediante sistemi di comunicazione a distanza mediati dalle tecnologie Ict e codificati in linguaggi comuni. Uno sforzo – anche in collaborazione con altre città dello spazio metropolitano toscano – può essere fatto per allargare il bacino di domanda e offerta dei servizi rari, migliorando in questo modo la loro qualità e convenienza.

Ma, come tutte le cose difficili, la collaborazione *inter-city* ha sempre, in Italia, una gestazione difficile e incerta. Va perseguita ma è quasi impossibile forzarne i tempi.

A questo scopo, Prato può usare una risorsa che altre città non hanno: le aree ed eventualmente gli edifici (se ri-utilizzabili) lasciati liberi dall’arretramento quantitativo dell’industria tessile. E’ un processo che finora ha sostituito le vecchie fabbriche dismesse con nuovi insediamenti industriali gestiti da cinesi, ma che non può andare avanti ancora molto su questo registro (anche considerando le politiche di emersione che andranno ad ostacolare questa sostituzione spontanea).

Le aree da ri-utilizzare e le altre che si rendano per qualunque ragione libere sono il volano che la città può impiegare per mettere in movimento la *terziarizzazione metropolitana* di cui ha bisogno.

Il progetto *Prato city* può partire, ad esempio, dal ri-uso dell’area ex Banci, già destinata a insediamenti terziari (di tipo espositivo) ed essere accompagnata nel corso del tempo da un’analogia destinazione di altre aree che il *soft landing* industriale renda eventualmente disponibili.

L’uso espositivo a cui l’area ex Banci era stata destinata nel progetto iniziale, già fatto, è tuttavia limitativa rispetto alle potenzialità su cui si potrebbe contare se le attività terziarie da insediare fossero destinate a servire la domanda metropolitana in tutti quei campi – e sono molti – in cui esistono bisogno latenti di servizi nuovi o evoluti, attualmente non soddisfatti dalle altre città della rete.

Si può pensare, accanto ad un limitato uso espositivo (i rendimenti di questo

tipo di attività sono problematici per luoghi espositivi già ben attrezzati), a localizzare nell'area tutta una serie di *servizi direzionali, turistici, culturali e di intrattenimento a vocazione metropolitana*. Tutti campi in cui probabilmente esiste una domanda potenziale non soddisfatta dalle altre città, e che potrebbe invece trovare risposta da insediamenti che si realizzano nelle aree pratesi disponibili.

Accanto all'area ex Banci, possono essere impiegate a questo scopo anche altre aree, come quella dell'*ex ospedale*, in cui è stato proposto di realizzare un *parco di divertimenti* nel pieno della città. Con una funzione locale, ma che, per quanto detto, andrebbe pensata in una logica metropolitana, progettando usi specializzati capaci di un largo bacino di attrazione.

Non bisogna dimenticare il fatto che molte delle attività di intrattenimento (dai parchi a tema ai palazzetti dello sport o alle discoteche) richiedono spazi importanti che sono raramente disponibili, nei luoghi congestionati alle nostre periferie urbane. Quando ci sono vanno usati al meglio, essendo una risorsa importante, che magari non è disponibile altrove, nell'area metropolitana. Prato, da questo punto di vista, ha una *chance* in più che deriva dalla progressiva concentrazione dell'industria in spazi attrezzati che sono diversi da quelli di insediamento tradizionale. I quali, dunque, restano a disposizione per altri usi.

I nuovi servizi da insediare negli spazi liberi, a partire dall'ex Banci, possono essere offerti da produttori specializzati provenienti dall'esterno - e attratti in loco dalla disponibilità di spazi - o possono essere prodotti dalle imprese di servizio locali, a partire dalle pre-esistenze. Ma la caratteristica essenziale dei nuovi servizi da insediare è che si rivolgano ad un bacino ampio di domanda, proveniente dallo spazio metropolitano. Questa è la condizione che li rende redditizi, dando la scala necessaria anche ad attività molto specializzate (eccellenti in una particolare funzione). Ed è la condizione, di conseguenza, che prefigura un percorso di crescita sostenibile, per cui nuove attività e nuovi occupati si aggiungeranno a quelli dei primi insediamenti, cambiando il volto della città nel suo insieme.

Non bisogna trascurare in questo discorso sulla terziarizzazione metropolitana il *turismo*. Non solo quello rivolto principalmente a Prato, ma quello che integra nel tour turistico Prato con lo spazio metropolitano a cui appartiene e dunque - per quanto riguarda il turismo - principalmente con Firenze. Per non diventare, agli occhi del turista, una pura e semplice appendice della capitale regionale, c'è bisogno che Prato sviluppi anche in questo campo una vocazione specializzata, capace di intercettare e attrarre parte dei milioni di turisti che gravitano ogni anno su Firenze.

Questo si può fare in due modi: a) sviluppando una identità differenziata e riconoscibile rispetto a Firenze (vedi progetto *Creatività e capitale umano*); b) attraendo parte di questi flussi sul territorio provinciale mediante lo sviluppo, a Prato, di sistemi di svago e intrattenimento da offrire a giovani turisti o alle famiglie con bambini. Bisogna infatti tenere presente che, per molti giovani e per molte famiglie con figli, l'esperienza di una gita in Toscana non può esaurirsi col tour "culturale" a chiese e monumenti: qualche altra esperienza può essere richiesta e apprezzata nella giusta misura.

Modalità operative: indicazioni di massima

Sull'area ex Banci, esiste un progetto - varato dalla precedente amministrazione comunale - per la realizzazione di un polo espositivo, con la

previsione di un numero elevato di eventi espositivi/anno, necessari per coprire il rilevante costo dell'immobile da realizzare allo scopo.

Si discute oggi se e come mandare avanti questo progetto, in modo ripagare gli investimenti richiesti. Gli ultimi incontri in merito, tra le istituzioni locali, prefigurano una soluzione che manda avanti il progetto, ma in chiave non esclusivamente o non principalmente espositiva. I ricavi nell'uso dell'area potrebbero derivare anche da altri tipi di attività, migliorando la fattibilità economica del progetto. Dunque diventa possibile immaginare una destinazione dell'area che vada in direzione della terziarizzazione metropolitana di cui abbiamo parlato sopra.

Naturalmente, processi di terziarizzazione metropolitana si possono innescare anche usando aree e occasioni diverse. Ma l'uso dell'area ex Banci a questo scopo è forse il passaggio più vicino e realizzabile. Il resto potrà aggiungersi e completare.

Come abbiamo detto, dal nostro punto di vista, il progetto di terziarizzazione metropolitana appoggiato a *Prato city* è importante per dare massa critica alla trasformazione della città verso nuove attività terziarie e verso l'industria intelligente, che ha bisogno di professioni e servizi evoluti.

Per realizzare questi scopi, le modalità pratiche di destinazione delle aree devono mettere insieme due fattori propulsivi:

- a) la *leva immobiliare*, che valorizza le aree rendendole disponibili per l'insediamento di servizi rivolti alla domanda metropolitana (e turistica, essendo vicini a Firenze);
- b) la *leva dei contenuti*, che, in questa destinazione, privilegia alcune caratteristiche delle attività da insediare: servizi *knowledge intensive*, capaci di attrarre lavoratori qualificate e imprese del terziario avanzato; scala metropolitana della domanda; attrazione di operatori eccellenti provenienti dall'esterno, o insediamento di operatori già presenti che però si impegnano con propri investimenti a fare un salto di qualità nel servizio offerto;

Per collegare le due cose è importante che la cessione delle aree in uso venga subordinata a certi requisiti o che i prezzi di cessione varino in funzione dei progetti di insediamento, riservando caratteristiche di favore a progetti "di prima fascia" che rispondono al 100% alle caratteristiche definite dal piano di ri-uso.

8. CREATIVITA' E CAPITALE UMANO

(N.B.: questo progetto sarà meglio precisato tra breve, essendo in via di ultimazione la ricerca che lo riguarda)

Ragioni e obiettivi del progetto

Una città – in quanto sistema vivente - è fatta di persone, non solo di spazi, di vie o di edifici. Spesso, tuttavia, i progetti si riferiscono agli spazi e agli immobili, prima che alle persone.

Per rendere vitale lo spazio urbano, non basta costruire e ridisegnare la mappa degli edifici tra trasformare o costruire ex novo: bisogna, invece, passare dai contenitori ai contenuti, dagli immobili alle persone. E' da qui che occorre partire: i grandi progetti di cambiamento e di valorizzazione si costruiscono attorno alle *competenze* e alle *persone*, in modo da dare senso agli spazi, mediante le loro attività. Altrimenti c'è il rischio che i contenitori urbani, meticolosamente descritti dai piani, restino scatole vuote. Ingessando la città invece di riattivarla.

Il progetto *Creatività e Capitale Umano* ha come obiettivo quello di identificare dei percorsi e delle possibili iniziative per innescare e promuovere, a Prato, processi creativi e innovativi. Processi capaci di attrarre risorse e competenze nuove, o di stimolare quelle esistenti a riqualificarsi e “riattivarsi”.

Bisogna però tenere presente una cosa: il processo creativo ed innovativo non è meccanico e non segue un processo lineare investimento-risultato. Esso nasce in modo spontaneo in realtà in cui siano presenti alcune *condizioni di contesto* favorevoli: un tessuto sociale vivo e dinamico, una realtà culturale diversificata e stimolante, spazi e condizioni socio-economiche che facilitino lo sviluppo e la realizzazione di nuove idee.

Questo significa che Prato deve innanzitutto iniziare a sentirsi, organizzarsi e proporsi come *città*, nel senso pieno del termine, e non solo come *distretto industriale*. Una città che possa diventare dinamica, varia e ricca di stimoli, capace non solo di offrire opportunità di svago o lavoro, ma di stimolare le persone a inventare e realizzare le proprie opportunità, in qualsiasi ambito o settore. In poche parole: una città che trasmetta alle persone che la abitano o che incrociano il senso della possibilità.

Per muoversi in questa direzione, occorre far leva su alcuni ambiti prioritari di azione:

- *il recupero dello spirito creativo della città*, collegato a un'immagine di dinamismo e opportunità. La città industriosa del “fare”, ben riconoscibile in passato, sta diventando oggi la città del “declino”. Questa tendenza mina la stessa identità di Prato, che deve trovare nuovi modi per rappresentarsi ed essere rappresentata.
- *il rilancio del centro storico in modo da renderlo attrattivo*, non per i turisti, ma per gli stessi pratesi, che non percepiscono più il centro come “anima della città”. Il rilancio del centro potrebbe aumentare la sicurezza per chi lo frequenta e rendere interessante la città anche per tutta una serie di persone residenti nelle vicinanze – professionisti, artisti ed imprenditori- che

potrebbero (ri)cominciare a vedere Prato come un luogo a cui guardare con interesse per i propri sviluppi personali e professionali;

- un *maggiore coinvolgimento dei giovani* che attualmente risiedono o studiano/lavorano a Prato. I giovani ci sono, ma sono presenze invisibili, che si disperdono altrove quando vogliono incontrarsi, confrontarsi, o misurarsi con nuove sfide di studio o lavoro. Si tratta di una mancanza che viene percepita da molti, anche da chi non è più giovane ma che avverte un certo “invecchiamento” (inteso come spirito più che come fatto anagrafico) della città;
- una *maggiore incisività e un migliore coordinamento delle attività culturali* della città, che sono presenti ma frammentate, anche perché non si è riusciti a fare, finora, quel salto di qualità che possa dare visibilità e possa cominciare a ridefinire l’immagine e la percezione della città sia a livello locale che regionale e nazionale.

Va da sé che tutte queste iniziative hanno bisogno, per essere realizzate in modo efficace, di una collaborazione con altre città che fanno parte dello stesso spazio metropolitano, e in particolare di Firenze.

Modalità operative: indicazioni di massima

Le modalità più efficaci per spingere la vita urbana verso una maggiore valorizzazione della creatività e del capitale umano potrebbero passare per due linee chiave (due sotto-progetti distinti):

- *realizzare un piano di attrazione in città per giovani talenti di tutto il mondo*, fornendo in loco saperi innovativi (in contatto con la rete universitaria internazionale), incentivi per abitare, spazi creativi in cui lavorare in campo professionale, artistico, commerciale, di servizi
- *coordinare e valorizzare la cultura a Prato*, dando vita ad un coordinamento istituzionale (un comitato o un’Agenzia) tra i principali attori locali, per sviluppare un programma finanziabile di attività, da realizzare in cooperazione con le tante istituzioni fiorentine che operano nel campo (Polimoda, Conservatorio, Accademia Belle Arti ecc.).

9. FONDIInPRATO

Ragioni e obiettivi del progetto

Ogni trasformazione del territorio che abbia rilevanza implica una assunzione di *responsabilità* da parte di chi, con le sue scelte e le sue azioni, cambia lo stato di un bene collettivo, come il territorio, che “appartiene” idealmente a tutti coloro che producono, lavorano o vivono in quello spazio, in una condizione di - volontaria o forzata - condivisione.

Questo è tanto più vero quando si arriva a momenti di discontinuità dove i cambiamenti sono tali da incidere sulla vita e sulla ricchezza di tante persone, legate al territorio. E' in questi casi che la classe dirigente deve emergere e diventare visibile: non solo per realizzare una auspicabile convergenza verso obiettivi comuni, che facciano da guida alla trasformazione, ma anche per assumere una responsabilità collettiva in merito alle scelte fatte e alla meta prescelta. Che certo non saranno neutrali e non potranno quindi convincere tutti, ma che vanno ugualmente presidiate per evitare che il sistema territoriale si disfi, non riuscendo a ricostruirsi secondo un metro unitario.

Anche i progetti elaborati per Prato in Progress hanno questa esigenza: la trasformazione non può avvenire anonimamente e non può essere indolore. Bisogna che ci sia un baricentro in cui le scelte vengono discusse e fatte alla luce del sole, e i mezzi disponibili mobilitati per raggiungere gli scopi che ci si prefigge.

Finora, questa sintesi è stata garantita da un circuito condiviso di istituzioni e comportamenti convergenti, che prendono forma intorno ai tanti “tavoli” in cui si organizza la rappresentanza istituzionale e sociale della città. Ma i tavoli non hanno un effettivo potere deliberativo e non dispongono di fondi: non possono dunque assumere responsabilità collettive capaci di impegnare le parti a percorrere le strade che si decide insieme di prendere.

Oggi questo momento fondativo del “bene comune” è particolarmente importante perché l'*asset* su cui è vissuta e ha prosperato la città del passato – il capitale sociale del distretto tessile – è arrivato ad un punto tale di logoramento da non essere più la risorsa condivisa con cui produrre il futuro della comunità. Servono altre risorse, altre idee, altre relazioni: quelle che abbiamo sintetizzato nei 10 progetti di Prato in Progress.

Ma tutti questi progetti richiedono lo sviluppo di un nuovo “capitale sociale”, e dunque richiedono investimenti che qualcuno deve fare, rischi che qualcuno deve assumere. Non si tratta di distribuire finanziamenti a fondo perso, ma di fare investimenti produttivi, sia pure di tipo collettivo, che possono ritornare – sotto forma di rendimenti ragionevoli – nel medio e lungo periodo.

Il progetto *FondinPrato* propone di creare un'associazione (o una Fondazione) che riunisca i principali attori della provincia – Enti locali, associazioni, banche, comunità – in modo da costituire un soggetto collettivo in grado di:

- elaborare e validare una visione condivisa delle priorità relative al territorio;
- stimolare e valutare lo sviluppo di progetti finalizzati alla trasformazione urbana e industriale, nonché alla ricostituzione del capitale sociale nelle

nuove forme richieste dall'economia di oggi;

- far confluire dei fondi ai progetti sotto forma di investimenti a lento ritorno, scelti tra quelli che appaiono più rilevanti per favorire la trasformazione in atto;
- riservare una parte dei fondi disponibili al finanziamento sotto forma di capital venturing di nuove iniziative imprenditoriali o di neo-imprese promosse da giovani;
- selezionare i progetti più rilevanti e identificare un comitato guida per ciascuno di essi;
- stabilire forme di rendicontazione utili a capire l'efficacia delle iniziative prese e a controllare l'operato dei soggetti che le hanno guidate.

Modalità operative: indicazioni di massima

L'associazione potrebbe essere frutto di una convergenza tra pubblico, sociale (associazioni) e privati (imprese, persone) e dovrebbe dare un riconoscimento collettivo a chi contribuisce alle sue finalità. Anche le banche e le Fondazioni bancarie dovrebbero partecipare alla costituzione di FondinPrato, dichiarando una propria disponibilità ad esaminare i progetti più rilevanti ai fini del loro finanziamento.

A questo fine per ogni progetto potrebbero essere delineate delle forme di *tutorship* assunte dai soggetti pubblici e privati che lo ritengono importante e che sono disposti ad agire per la sua promozione e per il suo successo.

FondinPrato potrebbe fornire ai diversi progetti la "regia" che imposta i criteri generali e fornisce il quadro dei finanziamenti di base, lasciando poi che ciascuno progetto giochi le sue carte sul terreno delle adesioni, degli ulteriori finanziamenti o investimenti (collegati), in rapporto anche ai rendimenti ricavabili.

In questo affidamento operativo dei progetti ad alcuni attori che si dichiarano disposti a seguirli più da vicino, possono essere definite anche le regole per un riconoscimento pubblico degli impegni assunti dai privati, in progetti di interesse collettivo. FondinPrato potrebbe anche organizzare una sorta di *Borsa locale* per il finanziamento, in *capital venturing*, di progetti e spinoffs elaborati da giovani di elevato potenziale.

10. TOGETHER

Ragioni e obiettivi del progetto

Se la città è un sistema vivente, dotato di una sua intrinseca unità, è impossibile progettare il futuro di Prato immaginando che le due comunità – quelle dei pratesi doc (di famiglia e storia ancorate al luogo) e quelle dei pratesi di origine cinese, magari immigrati da dieci, venti o cinquanta anni – rimangano entità separate e inconciliabili. Dando luogo di fatto a due città, che si guardano con diffidenza e che elaborano ciascuna le proprie regole interne, in modo da dipendere il meno possibile dalla controparte.

Intanto, economicamente, sarebbe un disastro, perché verrebbero meno le economie di scala e di integrazione che sono state prese in considerazione, ad esempio, nel progetto Città della Moda. Va da sé, a questo proposito, che il fast fashion integrato si potrà fare solo se le due anime della città non resteranno separate e ostili tra loro.

In secondo luogo, la funzione della città – il suo carattere aperto, innovativo, di esplorazione del possibile non ancora esistente – passa per l'ibridazione delle culture in essa presenti, per realizzare un reciproco arricchimento, tramite la loro diversità. Poiché la città di Prato, per ragioni storiche ormai irreversibili, ha ospitato questa grande differenziazione tra popolazione autoctona e popolazione di origine cinese, è necessario trasformare una condizione di forzata coesistenza in un'ibridazione di culture e di competenze che può essere utile per tutte e due le comunità.

In terzo luogo, è in gioco la convivenza civile e non solo il benessere economico della città. Il reciproco riconoscimento è la base della libera fruizione dello spazio sociale: non ci potrà essere libera intrapresa e libera circolazione delle idee se non si costruisce una cornice comune della fruizione di queste possibilità e risorse sociali.

Ma, specialmente in Italia, non c'è una tradizione sufficientemente sperimentata di integrazione delle diversità e dunque anche dell'immigrazione, specie quando prende le forme di una invasione del sommerso, che fa concorrenza sleale e comunque viola le regole accettate da altri. Leggi e regole nazionali sono ancora basate sul controllo dell'immigrazione clandestina, e danno poco spazio a politiche attive dell'immigrazione basate sulla selezione professionale preventiva della popolazione immigrata.

In pratica, i flussi di nuova immigrazione non vengono selezionati e accolti, sulla base della reciproca, magari anche solo per colmare i vuoti demografici che si aprono nelle fila della popolazione locale. Ma l'immigrazione si impone come una variabile non controllabile, che altera la composizione sociale della comunità locale e ne mette in pericolo i comportamenti.

Come si è visto, questa situazione potrebbe cambiare se ci si rendesse conto della convenienza a fare fronte comune, specializzandosi in funzioni differenti della filiera, in modo da rafforzare il sistema locale nei confronti dei potenziali concorrenti e committenti esterni.

Ma perché due comunità che sono rimaste separate e diffidenti sinora si incontrino e comincino a sentirsi parte della stessa società, serve un momento di passaggio in cui passa dalla reciproca estraneità al contatto, alla comune esperienza

di qualcosa che attraversa la vita quotidiana. All'inizio saranno cose poco rilevanti: una partita di calcetto, uno spettacolo musicale, una discussione sulla cultura antica, espressa dalle diverse tradizioni. Poi, superata la barriera dell'estraneità, si potrà cominciare a fare esperienze più impegnative e coinvolgenti: come progettare la scuola dei ragazzi, come accedere alla cittadinanza e al welfare, come organizzare la rappresentanza sociale e via così.

Tocca alle *élites* delle due comunità tracciare la via che porta alla reciproca conoscenza e convergenza. Stabilizzando un baricentro intorno a cui costruire le regole e comportamenti comuni.

Modalità operative: indicazioni di massima

Per adesso esiste in provincia un "Consiglio territoriale per l'immigrazione" presso la Prefettura che, tra le altre cose, fornisce sul suo sito le indicazioni utili all'immigrato che viene in città per motivi di studio o di lavoro. Sono stati fatti numerosi studi e focus group di discussione e approfondimento sulla questione, ad opera di centri di ricerca e associazioni culturali che operano a Prato. Non ci sono pareri unanimi a proposito, perché da alcune parti si pensa che non ci sia una effettiva disponibilità ad iniziare un percorso che vada verso l'integrazione.

Tuttavia, poiché la crisi ha esacerbato gli animi, portando l'attenzione dell'opinione pubblica nazionale (e locale) sul problema, è arrivato il momento di provare ad avviarci, responsabilmente, lungo il cammino più sensato, anche se impervio: quello della creazione delle premesse per la futura convergenza e integrazione in un modello di società condiviso.

Il progetto *Together* punta infatti a favorire l'integrazione dialogica della comunità cinese locale, partendo dagli imprenditori maggiormente sensibili a questo problema e dalle *élites* sociali che, nelle due comunità, svolgono un ruolo di fatto dirigente.

Il contatto tra le *élites* può avvenire all'interno di cornici di relazione leggere (ad esempio un club) e, dopo aver consolidato un rapporto proficuo in attività culturali o ludiche, di natura non impegnativa, potrebbe sfociare in una co-gestione – insieme alle autorità competenti – dei processi di emersione, da portare avanti gradualmente, con criteri condivisi.

Il progetto dovrebbe essere sviluppato in parallelo a quello che prevede una integrazione operativa tra la filiera tessile e quella delle confezioni/abbigliamento, svolta in prevalenza da imprese di origine cinese, fornendo a tale processo le pre-condizioni sociologiche e politiche per gestire in modo efficace le relazioni risultanti.