

# **TALENTI CULTURA IMPRESA**

Una nuova strategia per Prato

di

Irene Tinagli



Camera di Commercio  
Prato

*APRILE 2010*



## Indice

Prefazione .....	5
1. Introduzione e obiettivi .....	7
2. Metodo.....	8
3. Capitale umano e formazione.....	9
3.1 L'offerta di capitale umano .....	9
3.2 La domanda di capitale umano da parte delle imprese .....	10
3.3 Domanda e offerta di formazione.....	12
4. I giovani e Prato.....	15
4.1 Dinamiche demografiche: fuga di giovani da Prato? .....	15
4.2 Il rapporto degli studenti con la città .....	16
5. Attrattività e cultura imprenditoriale.....	20
6. Attrattività urbana.....	22
6.1 Struttura demografica e sociale .....	22
6.2 Arte e cultura .....	24
7. Quale strategia per Prato? Un nuovo approccio allo sviluppo locale ...	26
8. Proposte.....	29
8.1 L'Istituto Italiano per l'Imprenditorialità .....	29
8.2 Il Piano Attrazione Talenti .....	33
8.3 Il piano di sviluppo e coordinamento delle attività culturali.....	37
Conclusioni .....	40



## **Prefazione**

Prato è una città dove coloro che hanno avuto talento hanno sempre trovato l'opportunità di esprimerlo e di metterlo a frutto, di fare impresa, di farla crescere e di portare ricchezza al territorio.

Questo rapporto privilegiato fra città e talento sembra però che si sia interrotto alcuni anni fa, quando per tutte le ragioni già ampiamente analizzate in Prato in Progress, il distretto industriale più grande d'Europa ha iniziato a segnare il passo per poi avviare anche un percorso di declino.

La classe dirigente, gli imprenditori, gli artigiani, i lavoratori hanno perso la fiducia nel loro talento, nella capacità di fare e di innovare. Di fronte alla crisi prolungata degli ultimi anni tutti noi abbiamo pensato che il talento non basta più a creare ricchezza e benessere.

Per questo ho trovato molto affascinante l'approccio alle dinamiche del nostro territorio che ha improntato sin dall'inizio la ricerca coordinata da Irene Tinagli e illustrata in questo rapporto. Fin dalle sue prime visite in città lei non ha visto aree industriali dismesse, ma nuovi spazi per creativi; non ha visto un centro storico in cerca d'identità, ma un luogo ospitale e curioso da valorizzare; non si è domandata che fine stesse facendo il tessile, ma dove stava andando il potenziale creativo che aveva reso il distretto pratese uno dei più importanti d'Europa.

Ne è derivato un lavoro che esamina la città e la sua provincia non per il distretto tessile ma per quello che è: un territorio di grandi tradizioni creative al centro di una della area più ricche d'Europa, inserito in una delle regioni più ammirate e visitate del mondo.

Dalle analisi e dagli incontri con i principali attori del territorio sono emerse molte, anzi moltissime criticità, nodi da sciogliere, molti progetti non terminati. Ma il lavoro di ricerca non si è fermato alla ricognizione dei problemi, ha saputo tirare fuori ed evidenziare anche tutte le potenzialità che questa città può esprimere, identificare punti chiave su cui lavorare, opportunità inespresse che dopo un lungo lavoro hanno preso corpo in questo rapporto con tre proposte di progetti .

Tocca a noi adesso, a noi imprenditori, a noi classe dirigente, a noi cittadini pratesi riappropriarci dell'orgoglio di essere pratesi e di tradurre queste interessanti proposte in azioni concrete, in attività che possono portare lavoro, movimento, creatività, cultura.

Se la nostra città e l'economia sulla quale è stata basata non sono in grado di dare serenità a tutti noi, dobbiamo reagire e dobbiamo farlo velocemente. Queste sono le nostre risorse, le nostre opportunità: occorre adesso trovare coesione fra tutte le forze in gioco, agire velocemente ed efficacemente, con determinazione ed entusiasmo.

Il semplice desiderio che qualcosa accada non basta, è il momento adesso di iniziare ad operare perchè ciò accada. e perciò fin da adesso mi metto a disposizione di chi, come me, vuole provare a mettersi in gioco e affrontare questa partita per fare di Prato un'eccellenza nella formazione e nell'attrazione di talenti.

Ringrazio tutti coloro che con pazienza e con entusiasmo hanno collaborato a questo rapporto, tutti i collaboratori della Camera di Commercio che hanno lavorato con

entusiasmo e dedizione, perchè siamo arrivati a questo risultato grazie a loro. Un ringraziamento particolare a Irene Tinagli, uno dei numerosi talenti italiani all'estero, che con grande energia positiva ha accettato di dare il suo prezioso contributo di creatività e di innovazione a questo progetto immergendosi nella città con dedizione e passione.

**Carlo Longo**

*Presidente Camera di Commercio di Prato*

## **1. Introduzione e obiettivi**

Le analisi e le proposte presentate in questo rapporto si inseriscono nell'ambito del progetto Prato in Progress promosso dalla Camera di Commercio di Prato (CCIAA), e si propongono come sezione specificamente dedicata alle risorse umane e creative di Prato. L'obiettivo del lavoro è 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". Per mettere in moto simili meccanismi non è sufficiente investire genericamente in infrastrutture o creare contenitori che poi finiscono spesso per restare vuoti. 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, ovvero 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 e non solo come distretto industriale. Una città che sia dinamica, varia e ricca di stimoli, capace non tanto di offrire opportunità di svago o di consumo, 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 il senso della possibilità.

Le analisi e le ricerche condotte nel corso del progetto ed illustrate di seguito sono quindi mirate a capire se e in che misura oggi Prato è in grado di attrarre e motivare le componenti più attive e innovative della società, identificare su quali risorse possa far leva per recuperare quello spirito creativo ed imprenditoriale che gli ha consentito di crescere e prosperare nel corso degli anni, ed infine elaborare un piano strategico che guidi la città nel perseguimento sistematico e coerente di tale traguardo.

## 2. Metodo

Il progetto ha seguito una metodologia che ribalta le tipiche modalità di lavoro adottate in iniziative analoghe. Molto spesso in questi casi si parte da analisi e sondaggi su problemi già definiti “a monte” da alcuni stakeholders, da girare poi alle autorità istituzionali affinché queste prendano iniziative. In questo lavoro si è adottato invece un processo interattivo che ha incluso sia analisi dei dati sia discussioni aperte che hanno coinvolto un ventaglio molto ampio di attori presenti sul territorio: rappresentanti del mondo della cultura, dell’associazionismo, dell’Università, del turismo e altri ancora. I loro punti di vista sono stati preziosi per identificare problematiche e priorità in una prospettiva più ampia. Inoltre il progetto non si è fermato ad una semplice “ricognizione dei problemi” ma ha incluso anche una parte progettuale e propositiva da presentare alle istituzioni per alimentare il dibattito e stimolare il perseguimento di soluzioni concrete. L’analisi si è articolata attorno a quattro temi chiave:

- Capitale umano e formazione
- Giovani
- Attrattività e cultura imprenditoriale
- Attrattività “urbana”: il tessuto sociale e culturale della città.



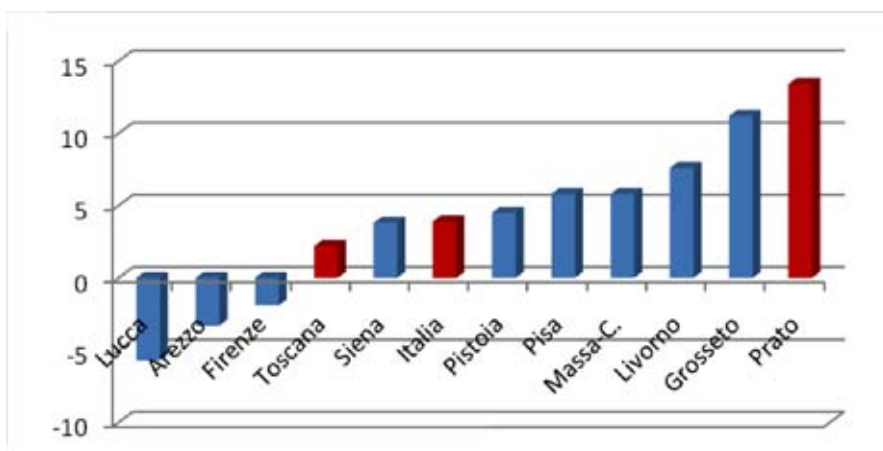
### 3. Capitale umano e formazione

Prato viene spesso presentata come città a basso capitale umano e bassa domanda di lavoro qualificato, un luogo dove anche tentativi di inserire progetti ed esperimenti di formazione più elevata - come, per esempio, l'istituzione del Polo Universitario, la creazione di un centro di ricerca altamente specializzato, o il collegamento con il Polimoda - non hanno portato i risultati sperati. I dati confermano in parte questo quadro, ma un'analisi più attenta mostra segnali incoraggianti e aiuta a capire i motivi di alcuni fallimenti e a pensare a nuove possibilità. Di seguito si presentano i risultati delle analisi su tre fronti: offerta di capitale umano, domanda di capitale umano e lavoro qualificato, e formazione.

#### 3.1 L'Offerta di capitale umano

Ai dati dell'ultimo censimento (2001) Prato era tra le province con la più bassa percentuale di popolazione in possesso di un titolo di laurea (96esima su 103), una caratteristica che condivideva con altre città molto industriali come Biella, per esempio. Tuttavia la percentuale di laureati è un indicatore molto limitato per capire davvero la situazione e le dinamiche di un territorio. Infatti, al di là dei trend sulla popolazione laureata, negli ultimi anni si è registrato un notevole innalzamento complessivo del livello di istruzione presente in città e una riduzione molto consistente della popolazione in possesso del solo titolo della licenza media a favore di titoli superiori, anche se non necessariamente di laurea. Questo è un segnale molto interessante, soprattutto in considerazione del fatto che pochi anni fa Prato era una delle province toscane con il più alto livello di popolazione che si era fermata alla scuola dell'obbligo, mentre oggi questo indicatore è tra i più bassi della regione. Segno di un gap che la città ha recuperato molto velocemente e di un trend di arricchimento del capitale umano molto interessante, soprattutto tra le generazioni più giovani. La figura 1 mostra, infatti, il miglioramento dal 2004, in termini di punti percentuali, della quota di popolazione tra i 25 e i 34 anni che ha conseguito il titolo di licenza media.

**Fig. 1** *Recupero del gap sull'istruzione dell'obbligo dal 2004 ad oggi.*

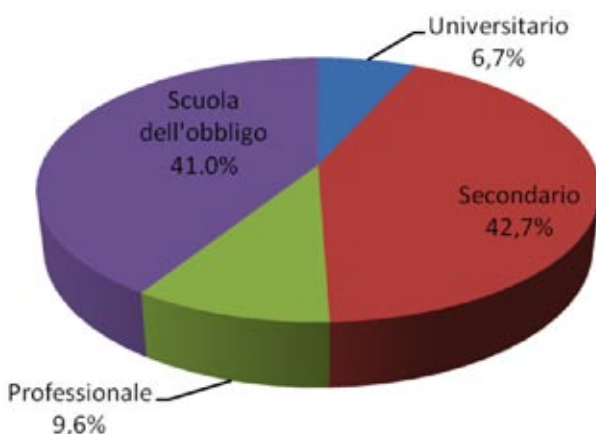


Chiaramente siamo lontani dai traguardi con i quali solitamente misuriamo la capacità innovativa di città e paesi, legati ad indicatori come il numero di laureati, scienziati e ricercatori. Ma se si vogliono davvero capire certe dinamiche e identificare delle potenzialità specifiche non si possono valutare tutti i territori con lo stesso metro e guardare solo ai risultati finali. Occorre valutare anche il punto di partenza. Ed è proprio sul punto di partenza che Prato negli ultimi anni ha mostrato un grande dinamismo e dati incoraggianti. Un miglioramento che ancora non ha effetti visibili sul traguardo finale, ma che mette la città in condizioni migliori per competere e la rende più ricettiva rispetto a politiche più incisive di riqualificazione e formazione del capitale umano.

### 3.2 La domanda di capitale umano da parte delle imprese

Nel 2009 la domanda di laureati a Prato è stata, complessivamente, del 6.7%, un dato piuttosto basso sia rispetto alla media regionale (9.5%) che a quella nazionale (11.9%). Ma soprattutto un dato che non mostra nessun impulso positivo negli ultimi anni. Nel 2007 la domanda di laureati a Prato era il 7% di tutta la domanda di lavoro (inferiore non solo alla media nazionale, ma anche alla media delle zone distrettuali, pari al 9.4%, o ad altre zone tessili come Castelfranco Veneto dove la domanda di laureati era del 14.7%), e la media dei tre anni precedenti era del 5.2%. In altre parole: nonostante l'aumento della competizione internazionale e della retorica sulla riqualificazione del capitale umano la domanda di laureati non ha subito nessuna impennata.

Fig. 2\_Domanda di lavoro a Prato per titolo di studio



Fonte\_Indagine Excelsior, Unioncamere, 2009

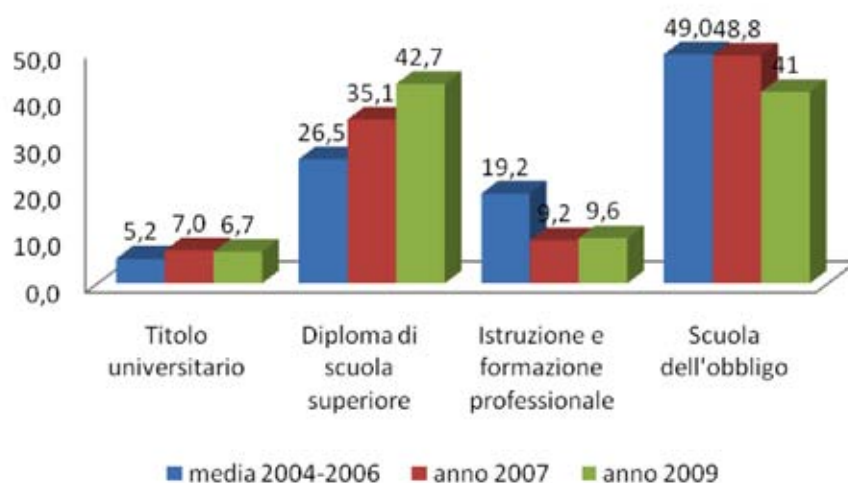
Non solo, la domanda di laureati a Prato è trainata quasi interamente dai servizi, mentre all'interno del comparto industriale è quasi irrisoria (0.7% nell'industria, ed in particolare 0.1% nel tessile). Anche in questo caso però, come nel caso dell'istruzione, non ci si può limitare a guardare un unico indicatore, ma occorre valutare la situazione in una prospettiva più ampia e dinamica. Così facendo si riescono ad apprezzare due fenomeni particolarmente interessanti. Il primo è che pur nella stagnazione della domanda di laureati, negli ultimi anni si è registrato a Prato un aumento molto significativo della domanda di diplomati. Come mostra la figura 3, si è avuto un considerevole balzo in

avanti (dal 35% del 2007 al 42.7% del 2009) che ha portato Prato in linea con la media nazionale e addirittura oltre la media regionale, un fatto che mostra un mercato del lavoro che comunque sta maturando e si sta riqualificando.

**Tab. 1** *Domanda di lavoro a Prato per titolo di studio e settore produttivo*

	Domanda totale	Universitario (%)	Secondario (%)	Professionale (%)	Scuola de'Obbligo (%)
<b>TOTALE</b>	<b>2,670</b>	<b>6.7</b>	<b>42.7</b>	<b>9.6</b>	<b>41.0</b>
<b>INDUSTRIA</b>	<b>1,100</b>	<b>0.7</b>	<b>43.0</b>	<b>2.7</b>	<b>53.5</b>
Industrie tessili e dell'abbigliamento	700	0.1	36.7	2.6	60.6
Carta e stampa, alimentari, legno-mobili, calzature	50	2.1	29.8	12.8	55.3
Ind. meccaniche, macchine elettriche ed elettroniche	30	9.1	63.6	3.0	24.2
Industrie dei metalli e altre industrie	20	4.5	40.9	4.5	50.0
Costruzioni	300	0.7	57.4	1.3	40.6
<b>SERVIZI</b>	<b>1,570</b>	<b>10.9</b>	<b>42.6</b>	<b>14.4</b>	<b>32.1</b>
Commercio al dettaglio e all'ingrosso; riparazioni	370	12.2	62.7	11.1	14.1
Alberghi, ristoranti, servizi di ristorazione e serv.turistici	120	0.0	31.1	13.1	55.7
Trasporti, credito-assicurazioni, servizi alle imprese	850	2.8	35.7	18.8	42.7
Altri servizi alle persone e alle imprese	230	45.1	41.6	4.0	9.3
<b>TOSCANA</b>	<b>32,810</b>	<b>9.5</b>	<b>41.6</b>	<b>16.9</b>	<b>32.0</b>
<b>CENTRO</b>	<b>104,680</b>	<b>12.7</b>	<b>40.6</b>	<b>13.7</b>	<b>33.0</b>
<b>ITALIA</b>	<b>523,620</b>	<b>11.9</b>	<b>42.4</b>	<b>15.3</b>	<b>30.4</b>

**Fig. 3** *Andamento della domanda di lavoro a Prato dal 2004, per titolo di studio*



Il secondo dato interessante riguarda la domanda di lavoro qualificato a prescindere dal titolo di studio, ovvero quel lavoro che viene definito “high skilled” pur non essendo necessariamente identificato da un titolo di studio universitario. Infatti, come indicano i dati dell’indagine Excelsior, le professionalità low skill sono in diminuzione a Prato, passando da una domanda di assunzioni da parte delle imprese del 62.4% nel 2004 al 52.4% del 2007. In decrescita anche la domanda di professionalità middle skill, mentre le professionalità high skill passano dal 7.9% del 2004 al 23.6% del 2007.

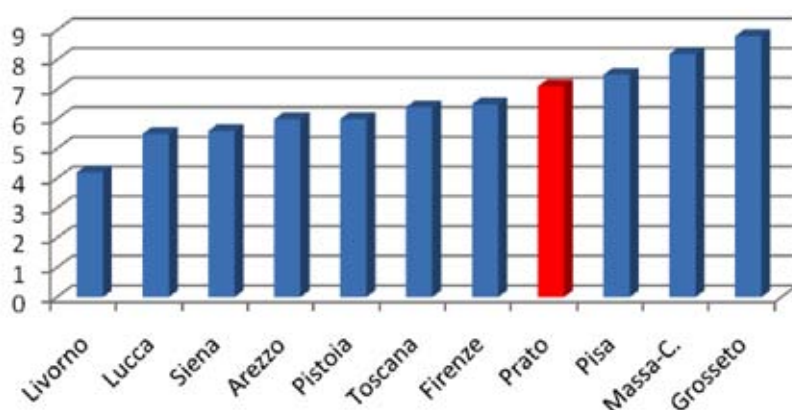
L’elemento che rende particolarmente interessante questo trend positivo è che, sempre secondo i dati Excelsior, esso non è dovuto al settore dei servizi, quanto al

manfatturiero e, in particolare, proprio al tessile. Ci troviamo quindi di fronte ad un tessuto industriale che, pur non riscontrando nei profili formati a livello universitario una risposta alle proprie esigenze, mostra tuttavia un bisogno crescente di skills, di formazione qualificata, di crescita del proprio capitale umano.

### 3.3 Domanda e offerta di formazione

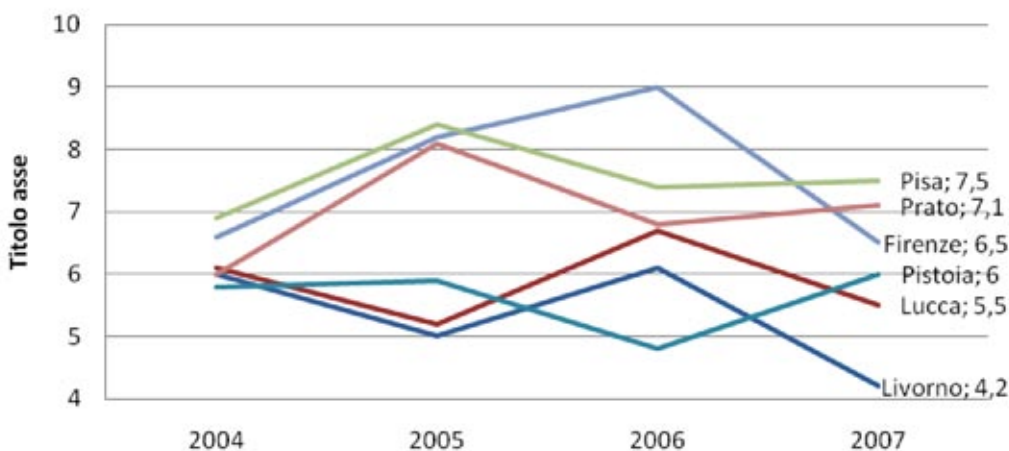
I dati illustrati in precedenza ci danno la sensazione di un mercato del lavoro che pur non avendo raggiunto i livelli di sofisticazione propri di una cosiddetta “knowledge economy” tuttavia mostra segnali di dinamismo e un bisogno crescente di formazione. Un bisogno che trova conferma in altri dati interessanti. La proporzione di abitanti che sono stati esposti a formazione o istruzione recente è, infatti, piuttosto elevata a Prato, uno dei tassi più elevati della Toscana, peraltro in trend positivo negli ultimi anni (fig. 5). Non solo, ma l’investimento fatto per ogni dipendente formato (654 euro) è superiore sia rispetto alle altre province toscane che rispetto alla media nazionale (tab. 2).

**Fig. 4** *Persone tra i 25 e i 64 anni che hanno ricevuto istruzione o formazione nell’ultimo mese (%)*



Fonte\_Istat, 2007

**Fig. 5** *Persone che hanno ricevuto formazione - Trend 2004-07 in alcune città toscane*



Fonte\_Istat, 2007

**Tab. 2** *Investimenti in formazione nelle province toscane*

	Dipendenti Formati	Costo totale formaz. (000 di euro)	Costo per dipendente formato
MASSA	7,873	5,716	726
FIRENZE	52,961	37,376	706
<b>PRATO</b>	<b>8,563</b>	<b>5,604</b>	<b>654</b>
GROSSETO	6,423	4,159	647
SIENA	14,843	9,594	646
LIVORNO	14,372	9,010	627
LUCCA	15,233	9,493	623
AREZZO	12,654	7,607	601
PISA	16,655	9,770	587
PISTOIA	9,648	5,282	548
<b>TOSCANA</b>	<b>159,225</b>	<b>103,611</b>	<b>651</b>
<b>CENTRO</b>	<b>536,286</b>	<b>378,441</b>	<b>706</b>
<b>ITALIA</b>	<b>2,582,804</b>	<b>1,672,374</b>	<b>648</b>

Questo fabbisogno di qualifiche e di formazione non sembra però aver trovato adeguata risposta. Molti dei testimoni intervistati nel corso del progetto hanno lamentato una carenza su questo fronte. Il tema dell'offerta formativa e di competenze si riallaccia inevitabilmente al dibattito attualmente in corso a Prato sul ruolo del Polo Universitario pratese (PIN), attivo già dal 1992.

Il PIN si configura come un distaccamento dell'Università di Firenze, abbastanza articolato, comprendente varie facoltà che spaziano da medicina ad ingegneria, da economia a scienze politiche. Ad oggi sono iscritti al Polo Universitario di Prato circa 1600 giovani e questo non può che essere visto positivamente, come una possibile leva per la vivacizzazione della città e un innalzamento del capitale umano.

Tuttavia, a diciotto anni dalla sua istituzione, il ruolo del PIN come di uno strumento che potesse funzionare da cerniera tra imprese e università e come modo per aumentare il livello del capitale umano e del sistema d'innovazione locale non sembra essersi dispiegato in pienezza. I tentativi di ancorare l'università alla specificità territoriale attraverso l'istituzione di corsi di laurea focalizzati sul settore tessile non sono riusciti a decollare. I progetti di collaborazione tra università e aziende sono stati scarsi, così come alla fine deboli sono stati i meccanismi di effettiva integrazione dei giovani universitari non solo e non tanto nel tessuto produttivo/imprenditoriale, quanto proprio nel contesto sociale ed urbano della città (si rimanda al capitolo successivo per approfondimenti sul rapporto tra gli studenti e la città). Come spiegare ed interpretare questa difficoltà?

L'offerta di formazione universitaria riesce ad innestarsi bene in un determinato tessuto produttivo se c'è effettiva domanda oppure se ci sono delle condizioni particolari dell'offerta – elevata specializzazione e qualità, eccellenza – da stimolare essa stessa una domanda più qualificata o generare e attrarre nuova imprenditorialità. Purtroppo l'offerta formativa del polo universitario, con i suoi corsi di laurea variegati che vanno dall'ingegneria all'infermieristica e la sua vocazione prevalentemente locale, non sembra essere stata in grado né di trovare un terreno di dialogo e interazione con le aziende locali, né di sviluppare un livello di eccellenza nazionale/internazionale e una propria capacità autonoma di stimolo di nuova imprenditorialità.

La riflessione sul ruolo ed il futuro del polo universitario è già in corso tra i principali stakeholderes del territorio ed esula dagli obiettivi del presente lavoro, tuttavia preme sottolineare come un ridisegno del posizionamento e dell'organizzazione del PIN possa rappresentare un passaggio importante per il rilancio della città.

## **4. I giovani e Prato**

Una città che voglia guardare al futuro non può non pensare alle nuove generazioni e chiedersi se e in che misura è capace di attrarle, stimolarle, valorizzarle. Eppure molto spesso quando una città o una regione si trovano ad affrontare periodi di crisi è più facile guardarsi indietro e chiudersi nella ristretta cerchia di coloro che da sempre operano nella città, che non aprirsi e mettersi in discussione verso nuovi interlocutori. Anche i numerosi studi e ricerche condotte sul territorio pratese negli ultimi anni hanno teso a privilegiare il punto di vista degli imprenditori o delle associazioni di categoria già consolidate piuttosto che provare a sondare la prospettiva di giovani e studenti.

Questo è un grave errore anche alla luce della sensazione sempre più diffusa in città che i giovani non riescano a trovare a Prato occasioni di coinvolgimento e di motivazione. I giovani vengono visti quasi come presenze invisibili, che si disperdono altrove quando vogliono incontrarsi, confrontarsi, o misurarsi con nuove sfide di studio o lavoro.

Per capire meglio questo fenomeno e fino a che punto le sensazioni diffuse siano legate a problematiche reali, sono state condotte due tipi di analisi: un'analisi delle dinamiche demografiche di Prato nel corso degli ultimi dieci anni, e un sondaggio per capire più approfonditamente il rapporto dei giovani con la città, le loro percezioni, valutazioni, proposte.

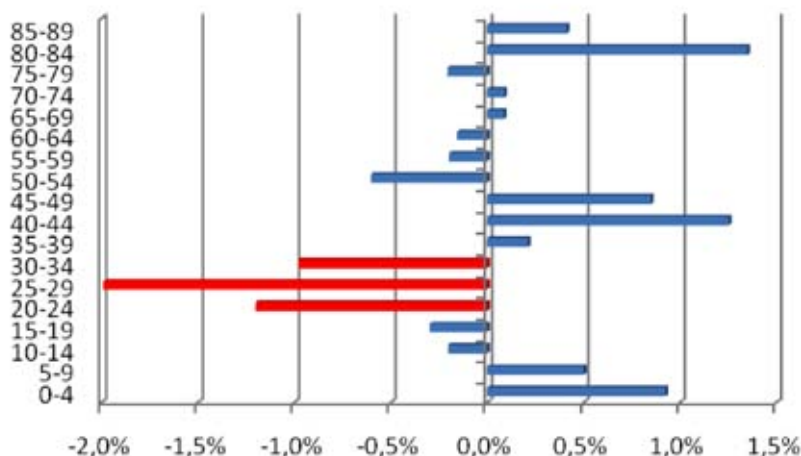
### **4.1 Dinamiche demografiche: fuga di giovani da Prato?**

Nonostante l'esplosione demografica ed il suo inevitabile impatto sulla struttura urbanistica della città (su cui torneremo nel prossimo capitolo), pochi si sono accorti che questa espansione non è avvenuta in maniera uniforme, ma è stata accompagnata da un mutamento della stessa struttura demografica della città. Un cambiamento che ha visto un progressivo svuotamento della popolazione tra i 20 e i 35 anni.

Come mostra la figura 6, che illustra la variazione di peso percentuale di ciascuna fascia d'età sulla popolazione totale tra il 1999 e il 2008, è aumentata la proporzione dei bambini, dei vecchi sopra gli ottanta anni e dei cinquantenni, mentre la popolazione tra i 20 e i 34 anni è significativamente diminuita, soprattutto quella nella fascia tra i 25 e i 29, che ha visto un calo del proprio peso sulla popolazione complessiva di circa due punti percentuali, una diminuzione molto consistente che non può essere considerata meramente "fisiologica".

Questo svuotamento della popolazione pratese nelle fasce d'età tipicamente più ricche di energie e di ambizioni, non può che sollecitare una riflessione approfondita su come le generazioni più giovani vivono e percepiscono Prato e quali bisogni esprimano nei confronti della città.

Fig. 6\_Variazione della struttura demografica 1999-2008



#### 4.2 Il rapporto degli studenti con la città

Per capire meglio il rapporto dei giovani con la città di Prato è stato condotto un sondaggio che ha coinvolto 300 studenti del Polo Universitario di Prato (di cui 120 residenti in provincia di Prato e 180 provenienti da altre province<sup>1</sup>). Un'indagine che ha consentito di investigare approfonditamente numerose dimensioni del rapporto tra gli studenti e Prato: dal livello di soddisfazione nei confronti della città, al modo in cui gli spazi urbani sono utilizzati, al rapporto con le organizzazioni culturali, istituzionali ed imprenditoriali della città fino alla valutazione di alcune proposte e possibili interventi. Di seguito si riporta una sintesi dei risultati più rilevanti del sondaggio su alcune dimensioni-chiave<sup>2</sup>.

- **Attrattività e soddisfazione.** L'aspetto che più colpisce tra i risultati del sondaggio riguarda il basso livello di soddisfazione e attrattività complessiva della città nei confronti dei giovani intervistati. Su una scala da 1 a 5, il gradimento medio espresso dai ragazzi è di 2.9. Solo il 4% dei rispondenti ha dato una valutazione pari a 5 e si tratta per la quasi totalità di ragazzi pratesi. Infatti, come prevedibile, emergono grosse differenze tra chi è residente nella provincia di Prato e chi invece risiede in altre province: circa il 34.5% dei residenti a Prato dà una valutazione positiva (pari a 4 o 5) della città, contro il 13.5% degli studenti residenti in altre province. Specularmente, solo il 15% dei pratesi dà valutazioni negative (pari a 1 o 2) contro il 40% di chi viene da altre province. Evidentemente la città ha un problema di "immagine" nei confronti dei ragazzi provenienti da fuori. A tal proposito è significativo anche il risultato relativo alla domanda: "con quale probabilità pensi di restare a Prato dopo aver completato degli studi?". Solo il 2% dei non-pratesi dichiara una probabilità di

1\_ Il sondaggio è stato condotto nell'Ottobre 2009. Gli studenti intervistati sono studenti del II e III anno di corso (sono stati esclusi gli studenti del primo anno per evitare studenti che non avessero una sufficiente conoscenza della città), con età media di 22,5 anni, per il 42,3% maschi e per il 57,7% femmine, e così ripartiti per provenienza: il 41,0% è residente nella Provincia di Prato (nello specifico, il 33,3% nel Comune di Prato), il 33,3% risiede nella Provincia di Firenze (di cui il 4,0% alloggia a Prato durante i corsi), il 7,0% in quella di Pistoia (di cui nessuno alloggia a Prato) ed il restante 18,0% risiede in altre province (di cui il 35,9% alloggia a Prato).

2\_ Tutti i risultati del sondaggio sono stati presentati il 27 Novembre 2009 presso il Polo Universitario di Prato, per maggiori informazioni sulla presentazione e sui risultati rivolgersi alla Camera di Commercio di Prato.



restare a Prato alta o molto alta, mentre l'84% lo ritiene poco o per niente probabile. Le cose cambiano tra i pratesi: il 36% lo ritiene abbastanza o molto probabile. Resta comunque il fatto, da tener presente, che anche tra i pratesi vi è un 29% che ritiene poco o per niente probabile restare in città dopo gli studi.

**Tab 3** *Apprezzamento della città: tre dimensioni chiave*

	Totale valori positivi (%)	Valori positivi tra studenti residenti a:	
		Prato (%)	Altre province (%)
<b>Livello di Apprezzamento Complessivo</b>	22,0	34,4	13,5
<b>Probabilità di restare in città</b>	16,4	36,9	2,3
<b>Raccomandazione della città ad un amico</b>	25,3	26,2	24,7

- **Utilizzo dello spazio urbano.** Tutti i ragazzi intervistati trascorrono molto tempo a Prato, soprattutto nelle fasce diurne. Tuttavia, le attività che essi svolgono mentre sono in città sono per lo più legate all'Università: lezioni, biblioteca, librerie, mensa. Pochi dichiarano, per esempio, di fare frequentemente shopping in città (14% del campione), di fare attività sportive (4.5%), o di utilizzare spazi verdi per passeggiate o altro (10%). Questo utilizzo molto "funzionale" della città si rispecchia ancora di più nello scarso uso della città nelle fasce serali. Solo il 16% degli intervistati ha dichiarato di essere frequentemente a Prato la sera, e si tratta per lo più di ragazzi pratesi, oppure di quella piccola fetta di studenti provenienti da altre province che però alloggia a Prato durante i corsi.

Tra le motivazioni per la scarsa frequentazione serale del centro da parte dei giovani è importante segnalare la sicurezza. Il 63.5% degli studenti dichiara di sentirsi poco o per niente sicuro a spostarsi a Prato la sera (solo il 5% si sente molto sicuro). Un problema sentito di più tra coloro che vengono da fuori, che hanno quindi minor familiarità con la città e la percepiscono più pericolosa di quanto non la vedano gli stessi pratesi.

**Tab 4** *La questione della sicurezza*

"Ti senti sicuro/a a muoverti per Prato la sera?"	Totale (%)	% tra i residenti di:	
		Prato	Altre Province
Per niente o poco sicuro (%)	63.7	57.4	68.6
Molto o abbastanza sicuro (%)	17.1	25.4	10.7

- **Rapporti con aziende ed istituzioni culturali.** Solo il 22% del campione (57 ragazzi su 300) dichiara di aver avuto contatti con aziende del territorio, un dato peraltro trainato, per il 75% (43 su 57), dai ragazzi pratesi. L'università è stato il mezzo principale per raggiungere le aziende nel 30% dei casi (17 ragazzi su 57), i rapporti e le conoscenze personali sono stati invece il mezzo principale nel 23% dei casi, internet in circa il 10%. L'università appare uno strumento utile soprattutto per i ragazzi che vengono da fuori, mentre tra i ragazzi di Prato prevalgono i rapporti personali. Più

stretto il rapporto con le istituzioni culturali: si rileva una conoscenza abbastanza diffusa dell'offerta culturale presente in città - l'82% conosce il Centro Pecci, il 71% il Museo del Tessuto, l'87% conosce i vari teatri, e il 69% Officina Giovani. Così come è molto buona la partecipazione: il 53% è stato ad una o più rappresentazioni teatrali, il 40% è stato al Centro Pecci, il 37% ha frequentato Officina Giovani, il 21.5% è stato al Museo del Tessuto. La quasi totalità, inoltre conosce ed ha visitato il Duomo. Chiaramente c'è una maggiore frequenza da parte dei pratesi (soprattutto per quanto riguarda i teatri ed il Museo del Tessuto, che è meno noto ai non-pratesi), ma la partecipazione è buona anche tra i ragazzi provenienti dalle altre province. Insomma: il tessuto culturale sembra funzionare ed essere apprezzato, anche se, in sede di proposte/ricieste, molti hanno espresso il desiderio di rafforzare l'offerta culturale.

- **I bisogni dei giovani, opportunità e informazione.** Tra le principali criticità e bisogni espressi dai giovani emerge con molta forza la difficoltà ad identificare le opportunità di lavoro a Prato. I ragazzi non riescono a vedere le opportunità presenti e non sanno dove e come reperire informazioni in merito. Tra i 244 ragazzi che hanno risposto alla domanda se l'informazione sulle opportunità di lavoro fosse sufficiente, l'82% ha risposto di no. La mancanza di informazione è lamentata soprattutto dai ragazzi che vengono da fuori, che non riescono a sopperire il vuoto di informazioni con le conoscenze personali come fanno i pratesi. Questa mancanza di informazioni sulle possibilità lavorative influenza la percezione delle opportunità presenti in città, nonché le intenzioni di rimanervi dopo gli studi. Il bisogno di informazione sulle opportunità lavorative riemerge in modo molto chiaro nella parte del questionario dedicata alle "proposte" che i giovani idealmente vorrebbero lanciare alle istituzioni. La proposta che raccoglie il maggior numero di consensi è la richiesta di avere maggiori informazioni sulle opportunità lavorative. Tra le proposte più gettonate troviamo inoltre la richiesta di maggiori attività ricreative e di punti di ritrovo che siano gestiti da giovani, un segnale che in un certo senso trasmette la voglia di "riappropriarsi" degli spazi della città e di esservi più coinvolti. Interessante notare come tra le proposte che hanno raccolto ampio consenso vi sia anche la richiesta di un rafforzamento dell'offerta formativa, a supporto della sensazione già rilevata anche tra imprenditori e altri operatori sul territorio di una carenza sul lato formativo che andrebbe in qualche modo colmata e riqualificata.

Tab 5 *Le richieste dei giovani*

Maggiore Richiesta di	% Voti Positivi (4&5)	% Voti tra i Residenti di	
		Prato	Altre Province
1. Informazioni su Opportunità lavoro	69,0	70,6	67,9
2. Spazi Gestiti da Studenti	62,9	60,8	64,5
3. Attività Ricreative	61,1	68,6	55,5
4. Offerta Formativa	60,7	64,7	57,7
5. Spazi Verdi	55,0	59,4	51,8

- **Immagine ed identità.** Nel complesso l'immagine di Prato che emerge dal sondaggio è quello di una città più adatta a famiglie ed anziani che non a giovani, creativi, artisti, persone che abbiano ambizioni professionali o addirittura imprenditori. Infatti, per quanto possa sembrare paradossale, mentre il 37% dei rispondenti ritiene che Prato sia una buona città per vivere per famiglie con bambini, e per il 24% una buona città per vecchi e pensionati, solo il 10% la ritiene una città buona o molto buona per "imprenditori e persone che vogliono creare una nuova attività". La cosa ancora più interessante è che su questa dimensione la percezione dei ragazzi pratesi non è molto migliore di quella dei ragazzi che vengono da fuori: solo l'11.5% dei rispondenti pratesi ritiene che Prato sia una buona città per vivere per imprenditori. Questi dati sembrano indicare un progressivo cambiamento della stessa identità della città presso le nuove generazioni. Un dato su cui è necessaria una riflessione ed una strategia di azione.

Tab 6 *L'immagine di Prato*

Consideri Prato una buona città per vivere per i seguenti gruppi di persone?	% Voti Positivi (4&5)	% Voti tra i Residenti di	
		Prato	Altre Province
Famiglie con bambini	36,8	40,2	34,3
Immigrati	29,8	32,8	27,6
Minoranze Etniche	28,4	32,0	26,5
Omosessuali	28,3	30,6	26,6
Anziani/ Pensionati	23,9	25,4	22,7
Giovani Laureati	18,5	16,5	19,9
Artisti/scienziati	17,1	14,1	19,3
Persone povere	10,2	9,8	10,5
Imprenditori	10,1	8,3	11,5

## 5. Attrattività e cultura imprenditoriale

Se le città avessero un DNA che le caratterizza dalla nascita e le accompagna nel loro percorso di crescita si potrebbe dire che nel DNA di Prato si ritrova un forte cromosoma imprenditoriale. Eppure l'immagine e la cultura imprenditoriale della città sembrano essersi affievoliti, soprattutto nel loro spirito e nella loro ambizione, forse perché, forti della propria solidità e coesione interna, non hanno saputo crescere e aprirsi a certe dinamiche internazionali come altri territori. Le aziende sono per lo più locali, nate e cresciute a Prato, poche sono quelle che arrivano da fuori. Non a caso Prato ha, tra le province toscane, il numero più basso di dipendenti di aziende che hanno sede fuori provincia: il 15% contro, per esempio, il 19.7% di Pistoia, 17.2% di Lucca o il 18.7% di Pisa. Anche l'enorme crescita degli investimenti diretti provenienti dall'estero, che nel 2007 sono stati pari a 19,2 milioni di Euro (contro i 3,7 milioni del 2002), appare per lo più trainata dall'imprenditoria cinese piuttosto che da una attrattività di Prato nei confronti di settori o mercati più sofisticati e diversificati.

Eppure Prato ha, come vedremo più avanti, una serie di risorse che potrebbero renderla una zona molto attrattiva anche per le imprese nate altrove od operanti in settori diversi. La tradizione imprenditoriale a Prato ha dato un forte imprinting alla città e ha generato importanti "spillovers" che talvolta vengono dati per scontati ma sui quali è possibile far leva per rinnovare la città:

- **Ricchezza.** Nonostante con la crisi degli ultimi anni la sua posizione rispetto ad altre città italiane si sia erosa, Prato resta comunque, ancora oggi, una città molto ricca. Il suo reddito lordo disponibile per famiglia nel 2007 era di 47,696 euro, circa il 12% in più della media Toscana e il 17% in più della media nazionale. Questo significa che esistono risorse importanti che possono essere investite e direzionate in attività innovative, culturali, imprenditoriali e non soltanto in beni di consumo. La criticità è quindi creare delle opportunità interessanti per potenziali investitori, opportunità che abbiano un'utilità per gli individui ma anche per la città nel suo complesso.
- **"Infrastrutture" produttive.** La forte vocazione e tradizione produttiva della città ha lasciato segni nella presenza di alcuni servizi chiave, primi tra tutti i servizi finanziari, assicurativi, nonché un'esperienza e una cultura diffusa del "fare impresa". Si tratta di risorse che possono essere utilizzate e ridirezionate per supportare nuove attività imprenditoriali e per attrarre potenziali imprenditori e investitori fuori dalla provincia.
- **Aree industriali dismesse.** La grande urbanista statunitense Jane Jacobs scrisse: "Old ideas can sometimes use new buildings. New ideas must use old buildings". Vecchi palazzi, così come aree industriali dismesse, possono essere riutilizzati per ospitare, sviluppare nuove idee e nuove attività. Prato senz'altro può offrire molto da questo punto di vista: ma quali aree o palazzi, dove e soprattutto come possono essere riutilizzati in modo utile ed efficace? Le possibilità sono molteplici e le esperienze di altre realtà ci insegnano che la mancanza di visione e obiettivi chiari e coerenti può generare enormi sprechi e risultati scarsi. E' quindi opportuno valutare con attenzione queste potenzialità in relazione agli obiettivi di crescita complessivi che la città si pone, alle sinergie con altre risorse attivabili e ai possibili ostacoli.

**Posizione geografica.** Prato ha anche un'altra grande risorsa nella sua prossimità a

- Firenze e nella possibilità di far leva sull'area metropolitana sia in termini di accesso ai mercati finali e alle infrastrutture (che richiedono comunque una significativa riorganizzazione per raggiungere una maggior funzionalità), che in termini di accesso ad un pool di risorse umane, talenti e potenziali imprenditori.

La maggior parte di queste risorse sono però rimaste in potenza, senza interventi che fossero in grado di coordinarle e valorizzarle al meglio. E viene da chiedersi se e in che misura Prato stia effettivamente sviluppando e valorizzando una capacità di attrazione nei confronti di attività imprenditoriali innovative provenienti da altre parti d'Italia e d'Europa, capaci di dare un contributo al rilancio e alla diversificazione dell'economia del territorio. Col rischio di mettere a repentaglio anche l'immagine e l'identità stessa della città, così come emerso anche dal sondaggio condotto presso gli studenti ed illustrato nel capitolo precedente.

## **6. Attrattività urbana: il tessuto sociale e culturale della città.**

Anche la città stessa, con la sua struttura urbana e architettonica, la sua anima culturale e sociale, può rappresentare un elemento di attrazione e un motore di sviluppo locale. Un ruolo che le città hanno sempre avuto, ma la cui rilevanza è tornata ad emergere ed affermarsi in modo particolare a partire dagli anni Novanta. Infatti con l'affermarsi in molti paesi occidentali di un'economia più smaterializzata in cui la componente chiave è l'accesso a persone, idee e competenze diffuse, le città sono tornate ad essere importanti motori di rinnovamento e di rilancio economico. Con la contrazione e delocalizzazione delle grandi fabbriche e lo sviluppo esponenziale di attività che hanno meno bisogno di grandi spazi e più bisogno di persone e di idee, le città hanno recuperato il loro ruolo di luoghi in cui si intrecciano attività professionali e ricreative, e dove questo intreccio dà continui stimoli per nuove idee e attività. Ma affinché le città possano davvero crescere ed essere vibranti e dinamiche, due fattori risultano particolarmente critici: uno è legato alla demografia e alla struttura urbana della città, e l'altro alla sua vitalità sociale e culturale. E' quindi necessario valutare questi due aspetti della città di Prato per poterne capire il potenziale di attrattività e di crescita.

### **6.1 Struttura demografica e sociale**

Due dimensioni della struttura demografica sono particolarmente importanti in una città: la dimensione (popolosità) e la densità. La dimensione demografica è importante perché solo in presenza di una certa popolosità si ha la massa critica necessaria per supportare il mantenimento di certi servizi e una buona vitalità delle attività commerciali, ricreative e di intrattenimento. La densità però è ancora più critica, perché la prossimità fisica tra persone è quell'elemento che aiuta i processi sociali, i flussi e gli scambi di idee, che favorisce gli incontri, così importanti per la crescita e la vitalità di una città. Nonostante in Italia molti vedano ancora la densità urbana come un problema, essa è in realtà un'opportunità per qualsiasi iniziativa di rivitalizzazione e attrattività urbana. Le città che si spopolano e si disperdono nelle periferie divengono progressivamente centri fantasma molto difficili da recuperare. L'esperienza statunitense fornisce molti esempi in proposito.

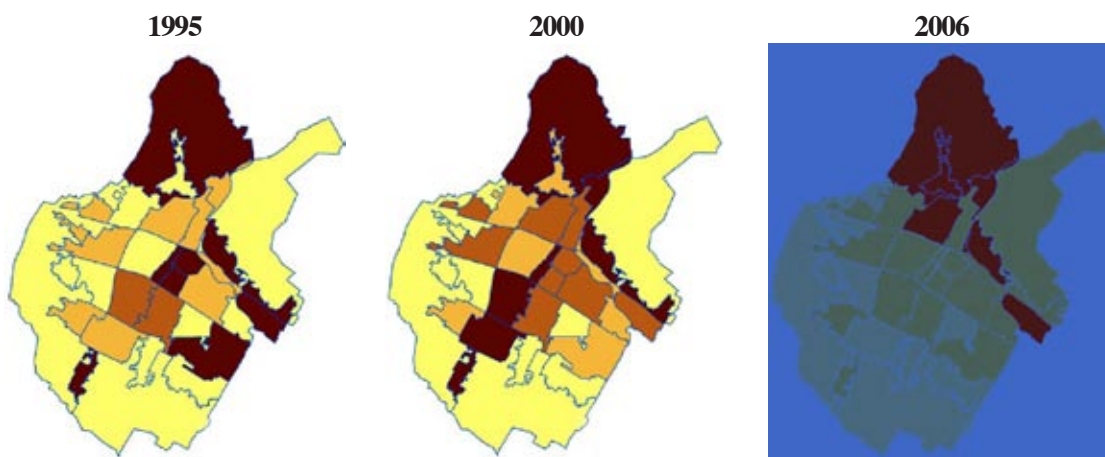
Da questo punto di vista Prato ha un notevole vantaggio: con i suoi 185,000 abitanti si pone come uno dei più grandi comuni italiani. Inoltre, presenta un territorio abbastanza compatto e denso, sia a livello comunale che, ancor di più, provinciale. Di fatto la provincia di Prato è tra le più dense d'Italia, preceduta solo da province dominate da grandi città come Roma, Napoli, Milano e Trieste.

Vi sono però alcuni elementi di questa grande crescita demografica di Prato su cui è opportuno riflettere. Innanzitutto su come si è distribuita questa crescita e che impatto ha avuto sulla configurazione del centro e della struttura della città. Infatti, andando a vedere l'evoluzione di alcune caratteristiche demografiche della città negli ultimi quindici anni si notano due tendenze piuttosto nette: da un lato il centro è andato spopolandosi da vecchi e bambini, ovvero ha perso le famiglie come suoi principali residenti (figura 7), e dall'altro, come mostra la figura 8, ha acquisito una proporzione sempre maggiore di stranieri (cinesi ma anche albanesi e nigeriani).

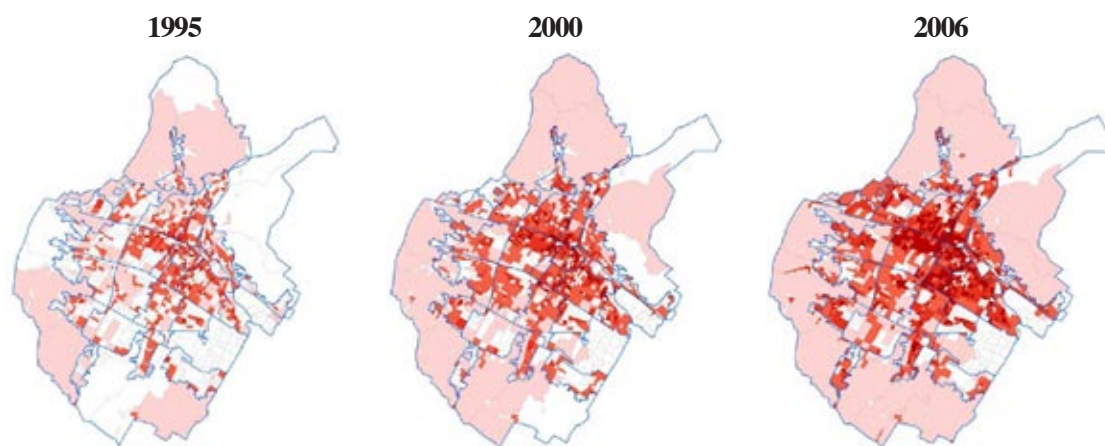
Questo ha causato un profondo cambiamento della vocazione sia economica che sociale del centro. Inevitabilmente, molte attività commerciali e servizi più tradizionali

e di uso quotidiano (artigiani, piccoli negozi, alimentari etc.) sono scomparsi (-20% in un decennio). Non solo, molti pratesi hanno vissuto questa trasformazione come una sorta di “spratesizzazione” del centro che ha messo in discussione il ruolo sociale ed “identitario” del centro città.

**Fig. 7** *Rapporto anziani/bambini (giallo = alta densità di bambini, marrone = alta densità anziani)*

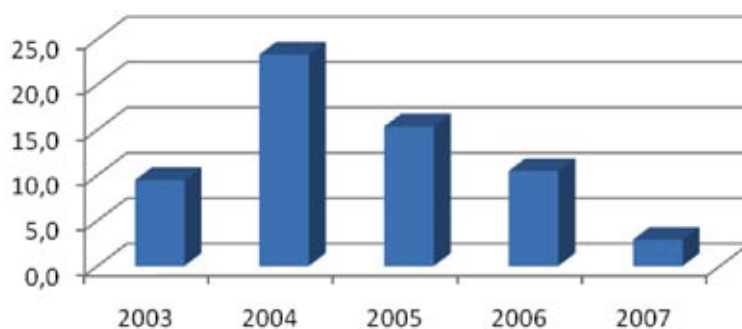


**Fig. 8** *Densità dei residenti stranieri (gradazione dal bianco=bassa densità al rosso=alta densità)*



Il secondo fenomeno su cui riflettere riguarda la dinamica di questa crescita, il trend. Infatti i tassi di crescita sono andati diminuendo negli ultimi anni, fino ad arrestarsi nel 2007: un numero sempre minore di persone scelgono di venire a Prato e molti pratesi si sono spostati nei comuni limitrofi, facendo pensare ad un complessivo calo di attrattività della città. Nel 2007, 946 pratesi si sono stabiliti in uno degli altri sei comuni della provincia (dai quali sono arrivati nel comune capoluogo 471 persone), mentre altre 748 persone se ne sono andate a Pistoia e provincia, luoghi dai quali sono arrivati in 252. Anche il flusso di residenti provenienti da Firenze sembra rallentato, risultando perfettamente simmetrico al flusso di pratesi che si sono spostati sul capoluogo toscano (791 persone in entrambi i casi). Certamente, una lieve flessione dei flussi dopo anni di continua espansione non è un dato allarmante e può essere considerato per molti versi fisiologico. Tuttavia è importante saper coltivare l’elemento “urbano” della città, avere cura del suo centro, del suo “cuore pulsante”, che rappresenta, in fondo, l’identità cittadina, la sua attrattività, funzionalità e vivibilità.

**Fig. 9** *Tassi di crescita demografica a Prato 2003-2007*



**Tab 7** *Dinamiche demografiche nelle province toscane 2003-2007*

Province	Crescita Totale (nascite +)				
	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Prato</b>	<b>9.5</b>	<b>23.3</b>	<b>15.4</b>	<b>10.5</b>	<b>2.9</b>
Firenze	23.6	7.8	2.2	3.0	6.9
Livorno	4.5	5.4	16.3	2.6	6.9
Massa-Carrara	5.5	10.1	0.7	0.2	8.0
Lucca	8.6	5.5	3.0	6.6	11.3
Grosseto	18.1	10.8	6.1	5.7	12.2
Siena	17.9	8.0	3.9	4.2	12.6
Pisa	12.1	7.6	6.8	7.8	15.0
Arezzo	12.1	9.9	6.3	5.2	15.2
Pistoia	10.0	10.4	7.3	8.2	21.6
<b>TOSCANA</b>	<b>14.2</b>	<b>9.0</b>	<b>6.0</b>	<b>5.1</b>	<b>10.7</b>
<b>ITALIA</b>	<b>9.9</b>	<b>9.9</b>	<b>4.9</b>	<b>6.5</b>	<b>8.3</b>

## 6.2 Arte e cultura

In molte realtà italiane e straniere l'arte e la cultura sono stati elementi cruciali per importanti operazioni di riqualificazione e rilancio delle economie locali. La presenza di contesti culturalmente vivaci e dinamici ha effetti sia sulla capacità "endogena" di una città di stimolare processi creativi, sia sulla sua immagine esterna e capacità di attrazione di persone e risorse creative dall'esterno.

Da questo punto di vista Prato ha una lunga tradizione di attività artistiche e culturali: ospita vari teatri, tra i quali il Teatro Metastasio, costruito tra il 1827 e il 1830 ancora oggi uno dei maggiori teatri italiani; il Politeama, che da alcuni anni ospita la Camerata Strumentale; o il teatro Fabbricone. Vi sono inoltre realtà museali interessanti come il Centro di Arte Contemporanea Pecci, il Museo del Tessuto e numerose altre risorse di grande valore storico-culturale - dall'Archivio di Stato, alla Fondazione "F. Datini", considerata la più importante istituzione internazionale nel campo della storia economica dell'età preindustriale, alla biblioteca Roncioniana e altre ancora-. Un proliferare di attività che nasce e trae forza dal contesto sociale (ed economico) che da molti anni coltiva e manifesta una diffusa sensibilità artistica e culturale. Una sensibilità testimoniata non solo da musei e teatri ma anche da realtà interessanti come la Fattoria di Celle, dell'imprenditore e collezionista d'arte moderna Giuliano Gori, ormai nota a livello internazionale e meta di migliaia di visitatori ogni anno.



Si tratta di segnali che indicano come la città abbia una sua sensibilità e una vitalità artistica e culturale che ha saputo mantenersi e rinnovarsi nel tempo. Questo non può che rappresentare un elemento importante per pensare alla Prato del futuro. Tuttavia dalle numerose interviste condotte sul campo nel corso della ricerca è emersa la sensazione di un contesto culturale che sta progressivamente perdendo unità e incisività di azione. Le molte attività, progetti ed iniziative avvengono spesso in modo poco coordinato, perdendo occasioni importanti di sinergie o di adeguato supporto e visione strategica. Questa situazione è aggravata dal prolungato deteriorarsi della situazione economico-industriale che ha inevitabilmente portato ad una progressiva riduzione delle risorse disponibili. Il rischio che si avverte è di una crescente dispersione e frammentazione delle risorse che finisce per ridurre l'impatto e la visibilità della vita culturale di Prato.

Sarà quindi cruciale per Prato trovare nuove modalità di coordinamento delle varie attività culturali che vi hanno luogo, nonché perseguire con maggior costanza e determinazione un collegamento con le attività culturali di tutta l'area metropolitana e di Firenze in particolare, e con dinamiche di più ampio respiro, nazionali ed internazionali.

## 7. Quale strategia per Prato? Un nuovo approccio allo sviluppo locale

Molto spesso si affronta lo sviluppo locale attraverso interventi che agiscono solo sui sintomi di alcuni problemi. Per esempio, si osserva il diminuire di affluenza verso il centro e si pensa di poterlo incentivare solo con un parcheggio, oppure si nota la chiusura di bar e negozi e si pensa ad un intervento pubblico per tenerli forzatamente aperti. Ma così facendo si perde di vista la logica complessiva che tiene viva una città ed il suo centro, e si finisce per sprecare energie e risorse in azioni che non risolveranno il problema alla radice. L'attrattività di una città è legata, certamente, anche ad alcuni elementi specifici come dei bei negozi, un buon ristorante o un museo, ma queste attività non nascono dal niente e non possono stare in piedi da sole, ma sono inevitabilmente legate alla vitalità sociale e culturale che anima la città.

Chiaramente ogni città ha alcuni "assets" su cui può far leva e attorno ai quali costruire una strategia di sviluppo. Ma tranne alcuni rari casi, difficilmente una città o un territorio può costruire una strategia di crescita sostenuta e sostenibile nel lungo periodo puntando esclusivamente su un fattore come può essere un museo o un centro commerciale. Le città hanno bisogno di coltivare e trasmettere una propria "anima", di suscitare interesse, di presentarsi come luoghi in cui "accade qualcosa" e in cui è possibile fare e costruire qualcosa di interessante.

E questo è tanto più vero per una città come Prato, che si trova schiacciata tra l'attrattività turistica di Firenze e l'attrattività commerciale di numerosi poli di consumo e di ricreazione che le sono stati creati nelle immediate vicinanze. Difficilmente potrà davvero competere su questi due assi: il mero consumo o il turismo tradizionalmente inteso. Una città come Prato può ricostruire una sua attrattività solo se si presenta come un luogo interessante, di energie, di dinamismo, un posto dove è possibile fare qualcosa e mettersi in gioco. Perché su questo può costruire competitività e può offrire qualcosa di distintivo. Rispetto ad una grande città come Firenze, già congestionata di persone e attività, Prato può offrire compattezza, prossimità, funzionalità e una disponibilità di spazi per nuove attività economiche, progetti e sperimentazioni. E rispetto ad un centro commerciale "artificiale" può offrire l'energia che deriva da una città che ha una propria storia, un suo fermento sociale e culturale e un'ampia gamma di opportunità non solo di consumo ma di vita, lavoro, apprendimento, crescita professionale e personale.

Per perseguire questo tipo di attrattività è però necessario un cambio di approccio: anziché stilare una semplice lista delle cose da fare per tamponare alcune emergenze ed alcuni "sintomi", occorre pensare ad un piano che possa riportare in città quel dinamismo e quelle energie necessarie per rimettere in moto tutto il motore sociale ed economico della città. In sintesi: occorre fare un sforzo, pensare non solo e non tanto alle "cose da fare", ma alle esigenze delle persone che faranno e di come portarle in città. Ma di cosa hanno bisogno le persone per essere attratte e stimolate da una città? Cosa rende una città attrattiva per persone che abbiano voglia di fare e mettersi in gioco?

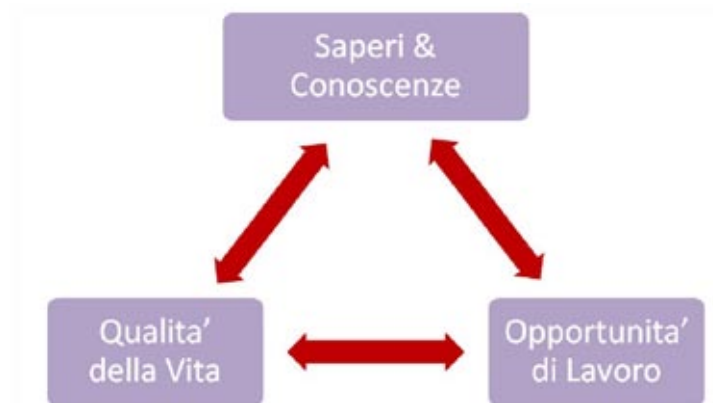
Un luogo è attraente e stimolante per le persone più attive e creative quando è in grado di offrire opportunità su tre dimensioni chiave:

- **Flussi di saperi utili e innovativi.** Le persone devono avere la sensazione di stare in un luogo in cui circolino idee e saperi interessanti, utili, all'avanguardia, un luogo in cui possono imparare, arricchirsi, crescere, non un luogo marginale ed isolato dalle dinamiche nazionali e internazionali.

- **Opportunità di lavoro e di sperimentazione.** Le persone devono aver la sensazione di un luogo in cui sia possibile mettersi in gioco, costruire qualcosa di interessante. Ci devono quindi essere le condizioni di funzionalità, supporto e di strutture necessarie.
- **Qualità della vita.** La qualità della vita che si gode in una città è data dalle interazioni sociali che vi hanno luogo, dalla vivacità economica e culturale, ma anche dalla sua funzionalità e dall'accessibilità. Accessibilità intesa sia in senso sociale, ovvero un luogo aperto e inclusivo, sia in senso economico, ovvero un luogo dove anche giovani alle prime esperienze professionali possano permettersi di vivere. Molto spesso le città più dinamiche e creative sono caratterizzate da un'impennata dei costi legati agli alloggi, sia di proprietà che in affitto. Se da un lato questo fenomeno è sintomo di attrattività e in un certo senso stimola la riqualificazione, dall'altro però rischia di tagliare fuori dalla vita cittadina fasce di persone di cui la città stessa ha molto bisogno per mantenersi giovane, dinamica e "creativa". Per questo grandi città come New York, Parigi o Barcellona, per esempio, da anni perseguono politiche per rendere più accessibile la città anche a giovani professionisti, artisti e studenti. Le possibilità sono molte e vanno dai piani di zoning, molto diffusi negli Stati Uniti, alle agevolazioni sugli affitti per certe categorie, fino a progetti edilizi innovativi come gli appartamenti disegnati per la condivisione recentemente attivati a Parigi.

La strategia di proposta per Prato è quindi imperniata su questi tre assi: Saperi, Vita e Lavoro.

**Fig. 10** *I tre assi strategici per Prato*



Questi tre assi strategici possono naturalmente essere declinati in modi diversi e tradursi poi in varie tipologie di iniziative. Nel caso specifico di Prato, l'idea portante del progetto è far ruotare questi tre assi attorno al concetto di imprenditorialità e attrattività del "fare", in modo da poter far leva su una serie di caratteristiche e risorse distintive della città.

La figura 11 mostra come sono stati declinati i tre assi strategici per la città di Prato, mentre il capitolo successivo illustrerà alcuni progetti concreti che possano rappresentare una coerente "traduzione in pratica" della strategia sin qui delineata.

Fig. 11\_La declinazione operativa dei tre assi strategici



## **8. Proposte**

### **8.1 Istituto Italiano per l'Imprenditorialità**

#### **L'idea**

Un centro di ricerca, formazione e supporto per ogni forma di imprenditorialità, che formi e supporti le nuove generazioni di imprenditori italiani (e non solo). Un centro con forte vocazione internazionale, che porti in Italia esperti di tutto il mondo ma che al tempo stesso promuova all'estero una nuova immagine dell'imprenditoria italiana.

#### **Motivazione e obiettivi della proposta**

Il miracolo Italiano che dal secondo dopoguerra ha portato l'Italia nel club delle grandi potenze economiche mondiali è stato in gran parte trainato e supportato dalla irrefrenabile diffusione di comportamenti imprenditoriali da parte di cittadini di ogni provenienza geografica e sociale. Uomini e donne con idee, vocazioni, percorsi umani e formativi dei più disparati. Una generazione di imprenditori che ha tirato in piedi l'Italia, l'ha fatta grande e l'ha portata nel mondo. Non a caso lo spirito creativo e la vocazione imprenditoriale degli italiani è nota e rispettata ancora oggi a livello internazionale. Ma questa straordinaria stagione della vita economica e sociale italiana appare indebolita soprattutto agli occhi delle nuove generazioni, che si rendono conto del diverso scenario economico in cui oggi bisogna competere ma che non sanno dove e come acquisire gli strumenti per affermare la propria competitività.

Da qui la domanda chiave: chi forma e supporta le nuove generazioni di imprenditori? L'imprenditorialità oggi richiede competenze, saperi e network relazionali assai più complessi di un tempo, che non possono essere improvvisati. Non soltanto competenze tecniche relative a questioni finanziarie, commerciali e logistiche, ma anche e soprattutto questioni legate alla leadership, alla motivazione, lo stimolo e l'organizzazione di risorse umane sempre più qualificate ed esigenti. Come si motivano e gestiscono quelle figure innovative e creative così importanti per un'azienda, come si dà unità di azione ad organizzazioni che hanno forme sempre più disperse e che operano su livelli globali? L'imprenditore può delegare molte funzioni relative al management tecnico e commerciale, ma non può delegare il proprio ruolo di leader, un ruolo sempre più importante ma anche molto difficile da curare e coltivare.

In anni recenti alcune organizzazioni internazionali, università e centri di ricerca hanno iniziato a rendersi conto dell'importanza e della criticità dei nuovi processi imprenditoriali. Sono nati così importanti programmi come il Global Entrepreneurship Monitor, la Kauffman Foundation, o l'Entrepreneurship Center del MIT. Tuttavia in Italia manca un centro di ricerca e formazione specifica che supporti la formazione di una nuova generazione di imprenditori, all'altezza delle dinamiche internazionali. Abbiamo scuole che formano buoni tecnici, e università che formano manager e dirigenti, ma abbiamo lasciato scoperta quella che era e che può ancora essere la nostra vera forza: la capacità creativa ed imprenditoriale. Anche a livello europeo sono ancora poche le scuole che si occupano approfonditamente di questi temi. London Business School a Londra, INSEAD a Parigi, Istituto de Empresa a Madrid e poche altre.

Questo è l'obiettivo della proposta: creare un Istituto che studi e promuova le condizioni per un'imprenditorialità innovativa e di successo, e che supporti la formazione e lo sviluppo di una nuova generazione di imprenditori.

## **Attività e funzioni**

L'Istituto realizzerà questi obiettivi attraverso tre tipi di attività: a) ricerca, b) training e alta formazione, c) supporto all'imprenditorialità e diffusione della cultura imprenditoriale.

**a) Ricerca.** Gli studi che ruotano attorno al tema dell'imprenditorialità hanno radici consolidate nella letteratura economica, a partire dai lavori di Shumpeter e Baumol. Tuttavia in anni recenti hanno avuto un nuovo impulso e sviluppi più articolati ed interdisciplinari, coinvolgendo ricercatori nel campo della sociologia e della psicologia. Questi studi contribuiscono all'identificazione delle condizioni che favoriscono l'imprenditorialità e servono a supportare l'elaborazione di politiche per la creazione di nuove imprese nonché a valutare l'impatto delle misure esistenti. In particolare l'Istituto si focalizzerà su due filoni di ricerca:

- Un filone socio-psicologico, per studiare le leve motivazionali che spingono gli individui a intraprendere percorsi imprenditoriali, capire i meccanismi creativi che vi sottendono e le condizioni sociali che li favoriscono.
- Un filone economico e di public policy, che si concentri sullo studio e la valutazione degli strumenti di policy disponibili a politici ed amministratori per stimolare e supportare nuove forme imprenditoriali (valutazioni d'impatto, benchmarking internazionale, best practices).

**b) Training e Alta Formazione.** Le attività di formazione si articolano in diverse tipologie, ciascuna con il proprio target di riferimento, e ciascuna rappresentando un vero e proprio "mercato" in cui l'Istituto dovrà affermare la propria presenza ed il proprio nome.

- In primo luogo sono importanti attività di orientamento e formazione per i giovani durante le scuole superiori e l'Università. In questo segmento l'elemento chiave è la diffusione della cultura imprenditoriale, lo stimolo al fare impresa, la presentazione di casi di successo e informazioni di base sui percorsi possibili. Si pensa anche all'organizzazione di cicli di testimonianze e di seminari con imprenditori di successo che possono essere aperti anche a un pubblico più ampio (l'ambizione sarebbe quella di creare delle serie di incontri sul modello dei famosi "TED talks", focalizzati però sull'imprenditorialità). L'Istituto potrebbe anche farsi promotore di eventi/seminari "esportabili" all'estero, in cui imprenditori e studiosi raccontino il made in Italy nel mondo, promuovendone e diffondendone la cultura.
- Il secondo, fondamentale mercato per le attività dell'Istituto è rappresentato dall'Alta Formazione per Imprenditori già avviati e per le loro esigenze aziendali. Molti imprenditori iniziano la loro attività in modo spontaneo, senza basi formali, e crescendo avvertono il bisogno di strumenti di lavoro più sofisticati e occasioni di approfondimento su alcuni temi di loro interesse. Si tratterebbe quindi di programmi ad hoc studiati assieme alle aziende per l'approfondimento di temi specifici: marketing, strategia, analisi dei mercati e della concorrenza, gestione finanziaria, gestione dei processi creativi, leadership e così via. Particolare rilevanza sarà dedicata al tema della leadership e della motivazione e gestione del talento. Saper motivare, guidare, coinvolgere e stimolare gruppi di lavoratori sempre più qualificati ed esigenti è un compito delicato e cruciale che molti imprenditori si trovano spesso impreparati ad affrontare.

### c) Supporto all'imprenditorialità.

- Creazione e mantenimento di un network di investitori e di meccanismi di collegamento tra investitori e imprenditori.
- Elaborazione e promozione di strumenti di supporto all'imprenditoria come, per esempio, il microcredito, identificazione di occasioni di finanziamento, potenziali partners, incubatori e altri servizi utili.

Fig 12\_Le attività dell'Istituto per l'Imprenditorialità



### Organizzazione e modello di business

- **Organizzazione e personale.** Le attività dell'Istituto saranno svolte da due tipologie di figure professionali: a) un piccolo nucleo di ricercatori/docenti "residenti" e full time, che presidi le aree tematiche e funzionali più critiche e garantisca continuità alle attività dell'Istituto; b) ricercatori e docenti "visiting" provenienti da altre università, enti o aziende italiani e straniere, che potranno spendere presso l'Istituto periodi di tempo variabili a seconda delle attività svolte e dai progetti di collaborazione. Questo consentirà di contenere i costi, di mantenere un flusso costante di talenti, idee e saperi interdisciplinari. Fondamentale inoltre la presenza di una o più figure professionali di elevato profilo non accademico per curare e garantire i contatti con aziende, investitori e istituzioni.
- **Modello di business.** Le fonti primarie di finanziamento delle attività dell'Istituto saranno: a) finanziamenti pubblici nazionali ed europei per quanto riguarda le attività di ricerca e per i programmi di formazione rivolti a categorie specifiche come giovani e lavoratori a metà carriera; b) finanziamenti da privati per tutte le attività di Alta Formazione ad hoc pensati e strutturati per imprenditori e aziende avviate.

### Partners

L'Istituto dovrà sviluppare e mantenere relazioni con tre tipologie di partners:

- **Organizzazioni accademiche** di alto profilo. Le collaborazioni accademiche nazionali ed internazionali sono fondamentali sia per scambi di ricercatori e sviluppo di progetti di ricerca congiunti di respiro internazionale, sia per poter accedere ad un corpo docenti di alto livello che possa costituire parte integrante

dei programmi offerti dall'Istituto. Fondamentali anche collaborazioni con enti e centri di ricerca come il centro studi di Confindustria, Unioncamere e Banca d'Italia.

- **Imprenditori, investitori e sistema finanziario:** Non solo imprenditori, che chiaramente dovranno essere uno dei cuori pulsanti attorno ai quali costruire le attività dell'Istituto, ma anche banche, fondazioni, venture capitalists e business angels, tutti questi soggetti devono essere oggetto di azioni di informazione e coinvolgimento costante da parte dell'Istituto.
- **Organismi internazionali,** fondazioni e altri enti non profit attivi nel campo della promozione e del supporto all'imprenditorialità. Alcuni esempi di partners chiave: il Global Entrepreneurship Monitor (GEM Consortium), la Kauffmann Foundation, la Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, il World Economic Forum, ed il Centre for Entrepreneurship, Small & Medium Enterprises and Local Development dell'OCSE.



## 8.2 Il Piano Attrazione Talenti

### L'idea

Un insieme di misure che rendano la città più attrattiva per i giovani talenti sia pratesi che provenienti da ogni parte d'Italia e d'Europa, e che agisca su due fronti: stimoli al “fare” qualcosa a Prato, recuperando e rilanciando così quello spirito imprenditoriale che a lungo ha permeato la città, e incentivi a vivere la città ed il centro cittadino. Un pacchetto che peraltro farebbe di Prato la prima città d'Italia ad elaborare e proporre un vero e proprio Piano Strategico di attrazione talenti.

### Motivazioni ed obiettivi

Come mostrano anche i risultati del sondaggio condotto presso gli studenti del Polo Universitario, i giovani non si immaginano a Prato e soprattutto non vedono più Prato come un luogo dove “fare”, dove creare qualcosa di nuovo e appassionante. Non solo, ma tendono a vivere il centro cittadino in modo distaccato e strettamente funzionale (se occorre acquistare un libro, andare in biblioteca etc.). Gli stessi pratesi nel corso degli anni hanno progressivamente scelto altre aree del territorio per le loro abitazioni e le loro attività di incontro, consumo e ricreazione. Questo scarso coinvolgimento ha finito per rendere il centro un luogo un po' isolato, e farlo percepire come poco accogliente o addirittura pericoloso. Le misure proposte servono ad abbattere questi pregiudizi e riportare giovani talenti ed imprenditori a fare e vivere nel centro cittadino. Perché non c'è antidoto migliore all'abbandono e anche all'insicurezza di una presenza costante di persone e di energie costruttive.

### Dettagli della proposta

Il piano si articola su due dimensioni chiave e complementari tra loro: incentivi per “fare” e incentivi per “vivere” a Prato.

**1. Incentivi per “fare” e lavorare a Prato.** Si tratta di iniziative che generino opportunità di lavoro, di crescita e di sperimentazione a Prato non solo per i giovani pratesi, ma per i giovani talenti di tutta Europa. Si tratta quindi di creare le condizioni affinché giovani che abbiano voglia di creare qualcosa di nuovo ed entusiasmante a Prato o semplicemente portare lì la propria attività già esistente abbiano degli stimoli a farlo. Cosa può offrire Prato? Spazi. Il progressivo processo di trasformazione industriale della città ha generato un'ampia mole di spazi.

• **Spazi Creativi per fare, intraprendere e sperimentare.**

Spazi per giovani artisti, professionisti o imprenditori che localizzino a Prato le loro attività imprenditoriali, artistiche, commerciali, di servizi. L'idea base del progetto è quella di identificare, di concerto con le istituzioni e con i principali stakeholders (proprietari immobiliari, imprenditori, etc.) una serie di spazi che potrebbero essere utilizzati per accogliere progetti, attività professionali, artistiche, commerciali o professionali di giovani provenienti non solo da Prato ma anche e soprattutto da tutta l'area metropolitana di Firenze, da altre regioni e, perché no, anche da altri paesi europei. Offrire a questi “creativi” quello che molte grandi città e la stessa Firenze non sono in grado di offrire: spazi e possibilità di esprimersi, sperimentare, mettersi alla prova con attività concrete. Un'occasione sia per questi talenti che per la città di Prato che può far leva su queste idee ed energie per avviare processi di diversificazione e vivacizzazione economica. Gli spazi avranno le seguenti caratteristiche:

(a) Essere diffusi nel tessuto urbano: non è sempre necessario costruire enormi contenitori che poi rischiano di divenire elementi di rigidità all'interno della città, si possono invece identificare spazi diversi per dimensioni, finalità, localizzazione, in modo da massimizzare l'impatto sul territorio e la flessibilità dell'intervento.

(b) Essere distribuiti tra una varietà di attività non casuale ma "guidata" secondo criteri che consentano di bilanciare esigenze di diversificazione da un lato e sinergie con il tessuto economico esistente dall'altro.

Questo comporta, operativamente, un processo in tre fasi:

1. Identificazione degli spazi utilizzabili;
2. Identificazione delle attività su cui investire. Alcuni esempi di settori/ambiti:
  - a) *Arte e cultura* (società che si occupino di allestimenti teatrali, costumi, società specializzate in servizi tecnici come luci e suoni, ma anche gallerie d'arte, spazi espositivi e spazi polifunzionali).
  - b) *Moda e design* (atelier e laboratori di giovani stilisti, agenzie di comunicazione legate alla moda, e altre possibilità)
  - c) *Turismo & commercio* (nuovi locali, café, concept hotel, negozi artigianali che valorizzino le tipicità locali riportando in centro produzioni tipiche, etc. oppure spazi per musica dal vivo e spettacoli più informali rispetto all'offerta culturale più strutturata attualmente presente a Prato).
3. Identificazione di alcuni incentivi sia per i proprietari che per gli imprenditori/investitori (tempi ridotti per permessi, contratti a breve termine o flessibili, etc.)

- **Do it!** Un concorso che premia la migliore idea imprenditoriale da realizzare a Prato attraverso la dotazione di uno spazio (che potrebbe essere uno degli spazi creativi identificati nel centro della città) a condizioni agevolate (durata e condizioni del contratto di locazione, accesso a determinati servizi a condizioni accessibili, e/o supporto organizzativo nel processo di avviamento dell'impresa). I concorsi per promuovere e realizzare idee innovative sono degli strumenti sempre più diffusi nel panorama nazionale ed internazionale e, se ben realizzati e gestiti, possono rappresentare delle leve snelle e efficaci per il raggiungimento di alcuni obiettivi (vedi Box 1).

### **BOX 1. I concorsi che stimolano l'innovazione: regole d'oro ed esempi di successo**

Negli ultimi anni sono aumentati esponenzialmente i concorsi che premiano le idee e soluzioni innovative. Tali concorsi sono diventati strumenti capaci di catalizzare vaste risorse sia pubbliche che private mirati non solo e non tanto alla premiazione dell'eccellenza in generale, ma alla effettiva realizzazione di progetti innovativi. Uno studio realizzato da McKinsey (\*) valuta che la somma complessiva dei finanziamenti è triplicata nell'ultimo decennio, raggiungendo 375 milioni di dollari. Per capire in che misura questi premi raggiungano gli obiettivi prefissati dai loro organizzatori, e come migliorarne l'efficienza, McKinsey ha studiato 219 iniziative; intervistato un centinaio di esperti di innovazione, e condotto indagini sui finanziatori di 48 tra le più rilevanti

iniziative del genere. Dai risultati dell'indagine sono state elaborate tre "regole" utili per la buona riuscita dei premi: un obiettivo chiaro (che sia valutabile e raggiungibile in un lasso di tempo ragionevole); una folta platea di potenziali "risolutori" o partecipanti; e infine la volontà da parte dei concorrenti di farsi carico di una parte dei costi e di collaborare con gli organizzatori per la realizzazione del progetto (e viceversa).

Sono molti gli esempi di concorsi di successo che hanno saputo, consapevolmente o meno, soddisfare questi requisiti. Una buona parte di questi sono all'estero, ma non sempre è necessario guardare lontano per trovare buone pratiche. Per l'appunto proprio a Prato è nato uno dei concorsi più interessanti e di successo nel campo della moda: **Playtrend** (<http://www.playtrendcontest.eu/>)

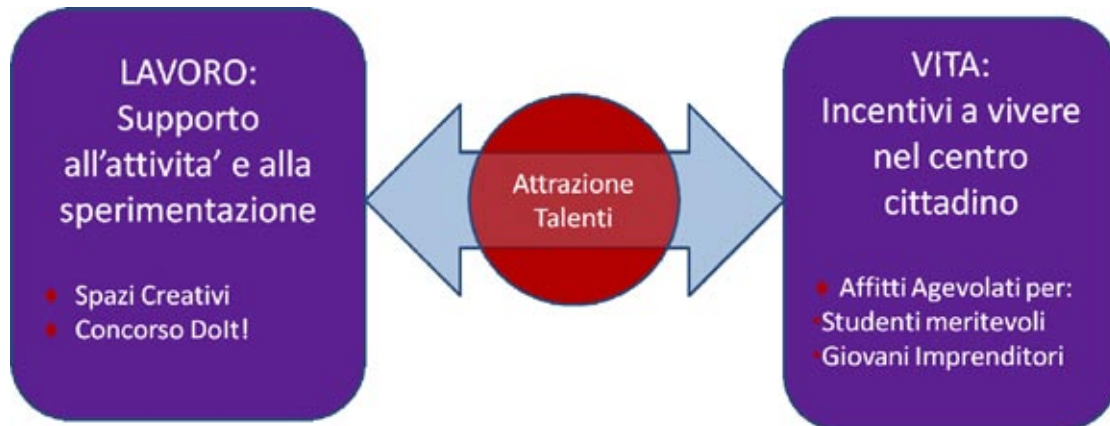
Playtrend è un concorso per giovani designers di tutta Europa promosso dalla Fondazione Museo del Tessuto di Prato e realizzata con il contributo e la collaborazione di aziende ed enti pratesi come Patrizia Pepe, sponsor principale dell'iniziativa. Il concorso Play Trend ha registrato risultati straordinari sin dalla sua prima edizione, sia in termini di adesioni (con 515 candidati provenienti da 20 paesi diversi della Comunità Europea), sia in termini di riconoscimenti e visibilità dedicata dalla stampa all'iniziativa, incluso Vogue Italia. Il successo di Playtrend è legato soprattutto alla sua capacità di creare un ponte tra mondo della formazione di livello internazionale (sono stati coinvolti circa 100 tra i più importanti istituti del settore moda e design del panorama nazionale ed europeo) e territorio, creando una collaborazione attiva tra i 10 finalisti del concorso e le aziende del territorio. Infatti i dieci finalisti del concorso hanno trascorso una settimana a Prato in cui hanno avuto la possibilità di conoscere la città, imprenditori, visitare aziende, e scegliere direttamente da loro tessuti per la realizzazione dei loro capi. Ne è nata una collaborazione interessante e fruttuosa che ha lasciato presso i concorrenti un'immagine molto positiva della città e dell'esperienza vissuta. Un modo innovativo per promuovere una bella immagine di Prato presso le nuove generazioni di stilisti europei.

(\*) Vedi: Jonathan Bays, Tony Goland e Joe Newsum, *Using Prizes to spur Innovation*, McKinsey Quarterly, July 2009([https://www.mckinseyquarterly.com/Using\\_prizes\\_to\\_spur\\_innovation\\_2396](https://www.mckinseyquarterly.com/Using_prizes_to_spur_innovation_2396))

**2. Incentivi per vivere nel centro di Prato.** Si tratta di misure ed incentivi rivolti a giovani talenti a vivere nel centro di Prato. Questo riporterà dinamismo nel centro della città, aiuterà il processo di rivalorizzazione della città e la rigenerazione di un flusso di idee e attività. Cosa si propone? Ispirandosi alle misure recentemente presentate dal governo spagnolo, e riprese nel Rapporto sulla Mobilità Sociale prodotto da Italia Futura, si pensa all'instaurazione di Affitti Agevolati per Giovani Talenti, vale a dire un contributo pubblico ai giovani che vengano a vivere, in affitto, nel centro di Prato. L'elemento innovativo rispetto alle misure introdotte in Spagna e alle proposte da Italia Futura è l'introduzione di criteri selettivi sulla base del merito e delle attività che si vanno a svolgere in città. In questo modo da strumento di "welfare", l'intervento diviene una misura di attrazione talenti e di stimolo a determinate attività. Si pensa infatti a due tipologie di beneficiari dell'incentivo:

- **Giovani Studenti:** contributi ai giovani che vengano a studiare a Prato e che decidano di vivere in centro. I contributi saranno graduati per merito e legati ai risultati scolastici in modo da essere direzionati ai più bravi. L'assegno di 200 euro mensili sarà corrisposto ai ragazzi in corso e con una determinata media di esami.
- **Giovani Imprenditori:** giovani imprenditori che decidano di venire a vivere e lavorare a Prato.

**Fig. 13** *Il Piano Attrazione Talenti*



### **8.3 Il piano di sviluppo e coordinamento delle attività culturali**

#### **L'idea**

Un piano per lo sviluppo ed il coordinamento di tutte le attività culturali svolte a Prato in modo che esse possano raggiungere una maggiore visibilità ed incisività sia a livello regionale che nazionale e in modo che siano meglio raccordate con le attività di tutta l'area metropolitana. L'elaborazione e realizzazione del Piano ed il coordinamento delle attività culturali di Prato potrà avvalersi della costituzione di uno strumento ad hoc come potrebbe essere, per esempio, un'Agenzia per la Cultura.

#### **Motivazione e obiettivi**

Come emerso anche dall'analisi, Prato è una città che vanta un patrimonio artistico e culturale molto ampio e variegato. Teatri, musei, musica sinfonica, arte contemporanea assieme ad una struttura urbanistica medievale di grande valore, e persino una potenziale nuova risorsa nei ritrovamenti etruschi nella zona di Gonfienti. Tutte queste risorse rendono Prato una città ad alto potenziale artistico e culturale.

Tuttavia dalle numerose interviste condotte nel corso della ricerca è emersa la sensazione di un contesto culturale che sta perdendo sempre più unità e incisività di azione. Una frammentazione di attività, operatori ed obiettivi che non fa bene alla città. La necessità di una visione unitaria che sappia sviluppare, selezionare e coordinare i vari progetti in ottica strategica e di lungo periodo è fortemente sentita. Non solo, ma questa capacità di visione e coordinamento sarà sempre più critica in un contesto di risorse scarse e di accresciuta competizione nazionale e internazionale. Infatti, sono molte oggi le città italiane ed europee che hanno iniziato ad utilizzare l'arte e la cultura come strumenti di sviluppo, di miglioramento della qualità della vita dei propri cittadini e della loro attrattività complessiva. Basta pensare al Centro d'Arte contemporanea Pecci: quando fu fondato si trattava del primo centro in Italia, oggi invece vi sono numerose realtà come il MART di Rovereto, il Castello di Rivoli e molte altre che hanno saputo affermarsi con grande determinazione. Stessa cosa per la programmazione teatrale, per la musica, la letteratura: l'attenzione ed il livello della programmazione culturale presente in molte città italiane ed europee è andato pian piano riorganizzandosi e migliorandosi, imponendo anche a Prato quel salto di qualità necessario per valorizzare le proprie risorse e trasformare in leva di crescita per tutta la città.

#### **Dettagli della proposta**

E' difficile specificare questa proposta con elevato livello di dettaglio, perché la realizzazione di un tale progetto chiama in causa molteplici operatori ed istituzioni e richiede una verifica di condizioni giuridiche, politiche ed istituzionali inerenti la ripartizione delle competenze sul territorio in materia culturale che vanno oltre gli scopi del presente lavoro.

Si possono tuttavia presentare delle possibilità e dei suggerimenti, ed identificare delle condizioni che rappresentino una sorta di "cornice" all'interno della quale sarebbe auspicabile muoversi per una efficace realizzazione del Piano di sviluppo e coordinamento culturale.

Per quanto riguarda la soluzione organizzativa e giuridica attraverso la quale realizzare questo nuovo approccio alla programmazione e al coordinamento delle attività culturali, le possibilità possono essere diverse e prevedere diversi gradi di formalizzazione. La soluzione più semplice ed informale potrebbe essere rappresentata dalla costituzione di

un gruppo di lavoro o comitato che svolga un ruolo prevalentemente di supporto alle decisioni degli enti pubblici attraverso lo svolgimento di una funzione di valutazione, coordinamento e controllo. All'altro estremo, si potrebbe invece immaginare un'organizzazione più strutturata che prenda la forma di una vera e propria Agenzia per la Cultura che assuma funzioni importanti riguardanti la programmazione e la realizzazione di progetti ed eventi, promozione, marketing e così via. Un'altra possibilità potrebbe essere quella di una fondazione o un ente non profit che venga quindi gestito con criteri privatistici ma che operi in stretta collaborazione con gli enti pubblici sul modello dell'esperienza pittsburghese del Cultural Trust, un caso di successo descritto in modo più dettagliato nel Box 2.

Ma al di là della forma giuridica ed organizzativa che si vorrà assegnare all'ente o gruppo di lavoro che assumerà questa funzione di coordinamento e programmazione, è importante sottolineare alcune condizioni di base, necessarie per il successo dell'iniziativa.

In primo luogo le persone operanti nell'ente o nel gruppo di lavoro preposto alla realizzazione del progetto dovranno essere selezionate secondo criteri di competenza e non secondo logiche di spartizioni politiche. L'ente o il gruppo di lavoro dovrà inoltre poter agire in autonomia secondo i criteri di professionalità, competenza, e continuità senza pressioni politiche esterne. Infine l'ente o il gruppo di lavoro dovrà sapersi confrontare e riuscire a coinvolgere tutti i principali operatori e stakeholders, e sapersi interfacciare costantemente con i cittadini. E' importante che venga pensato e vissuto come una risorsa collettiva e non come un organismo burocratico imposto dall'altro: dovrà essere uno strumento della e per la città.

Tutto questo implica una stretta collaborazione non soltanto tra Comune e istituzioni culturali e imprenditoriali cittadine, ma anche tra Comune e Provincia di Prato, nonché una collaborazione assidua con tutti i comuni dell'area metropolitana e in particolare con Firenze. Un'iniziativa di questo genere avrà infatti maggiori probabilità di successo se potrà avere un respiro non solo cittadino ma metropolitano. In questo modo Prato riuscirà a compiere un passo fondamentale per migliorare non solo l'immagine della città ma soprattutto la qualità della vita delle persone che ci vivono e lavorano.

## **Box 2: Città e programmazione culturale: il caso del Pittsburgh Cultural Trust**

Agli inizi degli anni Ottanta il centro di Pittsburgh era letteralmente terra di nessuno. Droga, delinquenza, prostituzione, negozi e vecchi teatri abbandonati. La dispersione della città e dei suoi abitanti verso quartieri periferici fatti di case vittoriane corredate di giardini e garage aveva spopolato il centro lasciandolo morire lentamente. Jack Heinz, pittsburghese doc e fondatore della Heinz Ketchup, assieme al figlio John e al manager magnate William Rea avevano però una visione: recuperare i bellissimi cinema degli anni venti, i teatri e i palazzi di uffici abbandonati delle vie del centro e trasformare quelle strade in un vero e proprio quartiere culturale, fatto di musica, spettacoli e arte. Furono i primi a crederci e a rilevare uno splendido vecchio cinema del centro trasformandolo nella Heinz Hall, l'attuale sede dell'Orchestra Sinfonica di Pittsburgh.

Sulla scia di questo successo nel 1984 fu creato il Pittsburgh Cultural Trust: un ente non-profit fondato da "cittadini e appassionati d'arte" che aveva l'obiettivo di realizzare in pieno questa visione, raccogliendo fondi, recuperando e ristrutturando spazi del centro e organizzandovi attività culturali di alto livello e qualità. Da allora Pittsburgh Cultural Trust ha perseguito un "Piano di Sviluppo del Centro Culturale" seguendo un approccio

olistico che va dalla ripavimentazione delle strade alla ristrutturazione delle facciate dei palazzi alle creazioni di parchi, progetti di arte pubblica e programmazione culturale. Questo approccio ha consentito di beneficiare di una unità di visione, coordinamento e di innumerevoli sinergie, nonché risparmi significativi legati alla gestione unitaria di fornitori, servizi e attività di supporto. Inoltre il dinamismo e la qualità delle competenze hanno facilitato il coinvolgimento e la collaborazione con altre importanti istituzioni locali come le Università, le imprese, e tutti gli operatori artistici del territorio, che vedono nel Trust un riferimento chiaro, competente e autorevole.

Ad oggi il Pittsburgh Cultural Trust ha un budget operativo di circa 52 milioni di dollari, gestisce oltre quattordici strutture culturali nel centro (teatri, gallerie d'arte, spazi polifunzionali etc.) e numerosi Festival ed iniziative culturali. In pratica il Pittsburgh Cultural Trust funziona come un'agente e promotore artistico e un investitore immobiliare assieme.

Le funzioni del Trust possono essere così sintetizzate: a) Fundraising, b) Rilevazione, ristrutturazione e gestione di immobili, c) Programmazione e coordinamento delle attività culturali, d) Educazione e sensibilizzazione all'arte attraverso programmi sviluppati congiuntamente con università, scuole e altre associazioni, e) Promozione e Marketing delle attività culturali della città. Dal sito del PCT è inoltre possibile controllare tutta la programmazione culturale - eventi, spettacoli, recensioni -, nonché fare prenotazioni e acquistare biglietti per tutti gli eventi.

## Conclusioni

In questo Rapporto si è cercato di analizzare e pensare al futuro di Prato in una prospettiva nuova, che guardi alla città nel suo complesso, con il suo tessuto sociale, culturale ed economico in senso ampio, senza schiacciarla nella dimensione industriale e distrettuale come troppo spesso è stato fatto in passato.

Ne è nata un'analisi che ha rivelato sicuramente molte sfide difficili: un'immagine cittadina che è andata deteriorandosi, un'attrattività molto indebolita soprattutto tra le fasce più giovani, un crescente senso di sfiducia e difficoltà a mantenere unità di visione. Ma la ricerca ha fatto emergere anche numerose potenzialità e risorse che possono essere ricombinate e sfruttate per recuperare slancio e identificare una nuova missione. La profonda tradizione imprenditoriale della città, il vasto e variegato patrimonio culturale, la struttura urbanistica e architettonica, la collocazione geografica: tutte queste risorse possono rappresentare una base solida su cui costruire la Prato del futuro, l'importante è saperle liberare dal loro passato e declinarle in modo nuovo, proiettandole in un orizzonte più vasto e innovativo. Per questo nel rapporto si è parlato di spirito imprenditoriale più che di impresa tessile; di contesto socio-economico in senso ampio più che del distretto tradizionalmente concepito; di attrazione e motivazione di nuovi talenti e nuovi imprenditori, più che della crisi di quelli passati.

Si tratta di una visione del futuro né velleitaria né utopistica, ma perfettamente realizzabile sulla base delle risorse e delle potenzialità che già oggi esistono sul territorio. L'unica cosa che occorre è una precisa volontà politica, civica ed istituzionale che identifichi un percorso strategico chiaro e unitario su cui far convergere gli sforzi e sulla base del quale mettere mano a progetti concreti. Alcune possibilità, sia in termini di linee strategiche che di azioni sono già delineate in questo rapporto. Si tratta di proposte basate sui risultati delle analisi condotte e sulla selezione di alcune priorità. Proposte che non hanno la pretesa di essere esaustive o immodificabili, ma che vogliono offrire un punto di partenza concreto e immediatamente percorribile per quei politici, amministratori, imprenditori ed intellettuali che abbiano davvero voglia di riportare in questa città il dinamismo, l'entusiasmo e l'ambizione che l'hanno fatta grande e che ancora si merita.