

Lo sviluppo e la rigenerazione di Prato: note dalla lettura incrociata delle ricerche Picture

di Marco Cremaschi

1. Introduzione

Questa lettura incrociata delle ricerche prodotte da Picture non cerca di essere esaustiva ma, al contrario, di forzare alcuni temi comuni e problemi soggiacenti alle diverse angolazioni. In questo modo, si cerca di offrire delle occasioni di riflessione per la città di Prato nel momento in cui questa affronta una nuova stagione di cambiamento. I temi di questa lettura insistono in particolare sui modi in cui l'organizzazione urbana influenza le attività economiche, la vita quotidiana e lo sviluppo urbano.

Si ricorderà a questo proposito che la "forma-città" moderna è nata contemporaneamente alla stabilizzazione del capitalismo industriale, tanto che questa fase storica è stata caratterizzata -nelle letture storico sociali- come un unico modello unitario dalla duplice natura 'urbano-industriale'. Il carattere forte e condizionante di questa combinazione non è stato ancora esplorato fino in fondo; in particolare, sul tema che sembra comune a tutte le letture, e cruciale nel caso di Prato, della strutturazione del sistema delle competenze e delle reti di conoscenza sulla rete delle relazioni urbane. In questo senso, la città industriale appare come un'organizzazione potente, capace di articolare in complessi 'ritmi' urbani (per esempio, gli orari di lavoro e riposo; i ruoli delle generazioni; ...) le relazioni tra classi, come pure i rapporti tra i fattori della produzione (natura, lavoro, capitale e informazione). La conoscenza -come evidente- compare in tutte i due casi: nei rapporti di classe e (come capitale sociale, tra l'altro) nei fattori produttivi.

La presenza di un esteso capitale relazionale, e di un forte sistema di mobilitazione delle capacità -anche oltre i limiti delle appartenenze di classe- è stata una delle caratteristiche del distretto a Prato. Quando oggi ci si interroga -come fanno le ricerche del programma Picture- sulla fine, il superamento del modello distrettuale, e sul futuro di Prato, ci si interroga anche su come la città contemporanea attivi le capacità dei suoi abitanti.

Nell'affrontare il superamento del modello urbano-industriale una città come Prato si trova di fronte, pertanto, alla riarticolazione della natura stessa della sua identità come società locale. La nozione di 'ritmo' della città rinvia appunto alla organizzazione del tempo e dello spazio da parte dei diversi attori e gruppi sociali e alle relazioni tra di loro. La città manifatturiera -come tutti i sistemi funzionali- presupponeva dei chiari ritmi nell'uso delle parti di città e negli spostamenti tra queste; e dei ruoli altrettanto chiari a lavoratori, imprenditori, funzionari dei servizi nel costruire il sistema delle relazioni. Anche il sistema fisico della città rispecchiava in modo altrettanto nitido questa organizzazione 'funzionale', che si è tradotta nella zonizzazione urbanistica (i quartieri 'operai', le aree industriali, le arterie di trasporto ecc.); e in disciplinari tendenzialmente rigidi degli usi e delle trasformazioni consentite nei diversi ambiti o zone urbanistiche.

L'immagine della città funzionale non ha più da tempo carattere 'propulsivo' e, come la stessa idea di un modello urbano-industriale, è forse controproducente. Qual è l'alternativa? La vasta produzione di immaginario sulla città postmoderna offre più di una alternativa. Oggi si tende a privilegiare modelli ed immagini – apparentemente più adeguate- per rappresentare le nuove forme di produzione, la cultura immateriale dei servizi, la flessibilità del sapere. Queste immagini non dispongono ancora di modellizzazioni forti o consolidate; alcune però (la città globale, la città creativa, la città postmoderna...) indicano i principali caratteri delle configurazioni urbane emergenti anche se non sempre riescono a sintetizzarne tutti gli aspetti. E, al contrario, l'uso disinvolto di questi nuovi riferimenti rischia di sacrificare alcune delle caratteristiche positive della città manifatturiera.

Le ricerche di Picture mettono complessivamente in luce le forti tensioni al quale è sottoposto il modello urbano e il sistema manifatturiero nel caso di Prato, enunciando alcuni elementi che fanno pensare più ad mutamento di struttura che ad una crisi congiunturale. Evidentemente, questa riflessione richiede una varietà di precisazioni e verifiche. Ma le ricerche mettono anche in evidenza altre considerazioni: in particolare, denunciano che alcune condizioni particolari, spesso ibride combinazioni di fattori contingenti, stanno aggravando la crisi manifatturiera anche al di là delle debolezze di settore. E indicano altresì alcune delle componenti tradizionali del modello industriale che conservano capacità, linfa e vitalità. Queste considerazioni sono sviluppate attraverso una breve presentazione dei diversi lavori; in seguito con una lettura critica degli elementi di convergenza e, successivamente, dei problemi ancora aperti; infine, con una riflessione sugli spunti che le ricerche offrono per la costruzione di politiche per la città e il distretto in questa fase.

2. Le ricerche

Il progetto Picture ha sviluppato quattro famiglie di indagini.

La ricerca sul *settore meccano-tessile* evidenzia –attraverso l'analisi di un settore relativamente esiguo ma significativo- le sfide dell'economia pratese in un momento di transizione e di superamento, forse definitivo, del modello distrettuale. L'indagine è svolta in prevalenza attraverso colloqui diretti con un campione di intervistati entro le imprese del settore. Al di là dei dati sulla crisi delle produzioni tradizionali, la ricerca insiste sui processi di ricomposizione dei circuiti innovativi delle imprese, e sui corrispondenti organizzativi delle imprese e dei rapporti con le altre imprese e i mercati. La crisi e ricomposizione del 'modello cognitivo' di tecnici, manager e imprenditori del meccano tessile, offre dunque materiale di riflessione per l'evoluzione della base economica dell'intera città. Su questo sfondo, parte delle difficoltà delle imprese riguarda la scarsità della manodopera qualificata, dei tecnici di produzione in particolare; la mancanza di connessioni con la ricerca interna ed esterna al mondo delle imprese, e in particolare l'università; l'interfaccia commerciale e informativa con i mercati. Soprattutto, la ricerca evidenzia la trasformazione del modello cognitivo –tra i ruoli, le generazioni, le professionalità, le componenti delle filiere- su cui si reggeva l'integrazione delle competenze

nell'impresa e nel distretto. Il processo di verticalizzazione delle imprese in atto sembra irreversibile e corrisponde all'indebolimento delle relazioni nel distretto. Infine, nel delineare alcuni scenari evolutivi, di massima e di minima, vengono affrontati i nodi delle politiche che possono influenzarne la realizzazione; tra cui la distribuzione delle competenze professionali; la diffusione delle capacità imprenditoriali; e, soprattutto, il delicato circuito creativo della innovazione nell'impresa e nella città. Il rafforzamento di quest'ultimo, nei confronti in particolare dello stress subito dalle relazioni informali del distretto tradizionale, appare la posta cruciale e più difficile.

La ricerca sulla *rigenerazione urbana* parte anch'essa dal declino della base manifatturiera e dal suo riflesso sugli usi del suolo. La crisi del distretto comporta un profondo rimescolamento delle convenienze immobiliari. Le aree industriali dimesse diventano un'occasione di sviluppo immobiliare molto appetibile per alcuni operatori. E viceversa, la possibilità di valorizzazione fondiaria incrementa la spinta della dismissione delle produzioni. Infine, quasi tutti i settori urbani -sia residenziali, industriali o misti- sono coinvolti in processi di diversificazione e cambiamento, che costituiscono altrettanti occasioni di crescita per la città. Questo insieme di processi viene qui sintetizzato sotto la formula della 'perdita di coerenza'. Il tema della coerenza diventa problematico quando la struttura produttiva e quella urbana sono in una fase di mutamento congiunto: e si traduce in una domanda, problematica, di quale assetto favorisca lo sviluppo del sistema produttivo, delle attività di servizio e del lavoro auspicabile dalla città.

Attraverso una rassegna di esempi di rigenerazione urbana tratti da casi stranieri, vengono suggeriti una serie di elementi specifici anche di dettaglio sulla organizzazione dei processi di rigenerazione. In particolare, vengono evidenziati alcuni aspetti presenti nei migliori casi studi: l'approccio unitario alla gestione dei suoli delle aree ex industriali, anche attraverso la riscoperta di strumenti di riorganizzazione delle parcelle immobiliari; il progressivo e crescente confronto tra gli interventi a sostegno dello sviluppo immobiliare, della base economica e delle capacità umane, anche dedicando a questo agenzie e attività specializzate; la problematizzazione del rapporto tra proprietà e promozione immobiliare, anche attraverso politiche attive pubbliche nel campo della formazione di partnership o comunque della attivazione di una efficace competizione tra iniziative private.

La ricerca sulle *Trasformazioni sociali del distretto* prende anch'essa le mosse dalle trasformazioni strutturali a monte della crisi del distretto tessile di Prato ma si concentra sui valori culturali e la regolazione sociale che supportano il suo funzionamento. L'indagine è svolta oltre che con interviste a imprese del settore meccano-tessile, anche attraverso la rilettura di dati sulla mobilità sociale e i percorsi lavorativi dei laureati. Da questo punto di vista, viene segnalato l'indebolimento del referente territoriale per i caratteri specifici del distretto, anche per le trasformazioni di comportamento e valori che influenzano (in modo differenziato tra le generazioni e i sessi, ma progressivamente sempre più incisivo) la propensione al lavoro in fabbrica. Più in generale, la scomposizione dei ruoli e delle figure dei mediatori tradizionali (tra imprese, saperi, ecc.) non rende più fluida la mobilità sociale o anche solo la circolazione delle informazioni: si formano al contrario rendite di gruppi che egemonizzano alcune segmenti per esempio

professionali del sistema delle competenze. L'insieme di questa profonda riarticolazione di sistemi normativi e valori va ad incidere negativamente sulla formazione dello spirito imprenditoriale, e sulla presenza degli stessi imprenditori. La difficoltà del ricambio al vertice delle imprese dipende in parte dai mutamenti del distretto, e in parte non irrilevante dalla *'discontinuità'* dei valori, il riorientamento cioè di quanti avrebbero potuto accedervi prioritariamente. Oltre a concludere con indicazioni utili al disegno delle politiche, la ricerca problematizza la natura delle relazioni di distretto, consentendo di confrontarsi con altre *'figure'* territoriali dell'organizzazione della produzione (geocomunità, società locali ecc.). In questa transizione, gli elementi caratterizzanti sono infatti la forma di identificazione con la *missione collettiva* del sistema produttivo pratese, esposto alla tensione tra imprese ma anche a lavoratori appartenenti ormai a costellazioni culturali molto diverse; e la compartimentazione in circuiti distinti -e a volte separati - del flusso di informazioni e delle conoscenze.

La ricerca sul *settore logistico* sottolinea in primo luogo la differenziazione (per mezzi e operatori tra domanda di trasporto interna -frammentata e svolta con mezzi propri- e quella esterna al sistema produttivo, che invece è affidata a terzi e sostiene una forte offerta); e, in secondo luogo, il calo recente delle attese di automazione e miglioramento dell'offerta domanda, dipendente dalla crisi delle produzioni ma anche dalla particolare mescolanza geografica tra insediamenti residenziali e produttivi.

L'impatto complessivo della domanda di trasporto sulla città -l'imposta che il distretto impone alla città- appare rilevante, anche in considerazione del calo di produzione, e suscettibile di ampi miglioramenti e razionalizzazioni. Anche in questo, come per la rigenerazione, molte delle considerazioni sviluppate per il distretto si prestano ad essere generalizzate all'intero sistema urbano (logistica urbana, banda larga...).

Peraltro, la posizione e la dotazione infrastrutturale dell'area pratese offrono significative opportunità nonostante le evidenti strozzature. L'insieme di queste considerazioni rende ipotizzabile uno sviluppo della logistica come settore autonomo di specializzazione della economia pratese, ma lo condizionano al radicamento di alcune relazioni struttura con il sistema Toscana. Appaiono di particolare importanza, le strutture e i gestori dei nodi di trasporto, come pure i rappresentanti delle categorie, attori ambedue che intervengono sulla interfaccia tra modi e domanda di trasporto.

3. Convergenze

Le ricerche sembrano indicare in modo concorde alcuni elementi che segnalano una crisi del distretto come forma di regolazione sociale dei circuiti (produttivi, decisionali e formativi) che hanno sostenuto in passato la produzione. Inoltre, sembrano delineare una probabile fase di transizione, entro la quale si condenseranno le premesse per un suo sostanziale superamento. Le ricerche non possono dire naturalmente quale forma economico-territoriale sostituirà il distretto. Ma affrontano, con gradi diversi di approssimazione, i tre temi di: a) quali *elementi di sfondo*; b) se del caso, quali *combinazioni probabili* si possano considerare; c) quando possibile, quali *scenari alternativi* si profilano nel prossimo futuro. Alcuni di questi temi comuni sembrano particolarmente importanti:

- la conferma della vivacità del sistema produttivo pratese sembra un'indicazione comune, nonostante la crisi del tessile. Ma viene segnalata la possibilità di differenziazione e crescita di settori o subsettori alternativi (meccanico, logistico, di servizio) che richiedono però localizzazioni, condizioni operativi e sostegni di carattere diverso.
- Molte di queste condizioni sono legate a fattori meso e integrati: non tanto a precondizioni strutturali di carattere generale (fiscalità, per es.), né solo a iniziative singole; quanto piuttosto al rinnovo dei legami relazionali tra imprese e imprese e società.
- Infine, e conseguente ai punti precedenti, molte delle osservazioni rimandano non tanto al distretto come sistema produttivo, ma alla città come forma territoriale di vita associata e, al tempo stesso, di produzione competitiva. Non a caso, alcuni dei suggerimenti più interessanti si applicano a temi e problemi comuni alla produzione e alla vita urbana: solo per un primo elenco, si tratta di logistica, telematica, traffico, scuole...

Inoltre, le diverse ricerche segnalano che accanto alla dimensione strutturale dei fenomeni che incidono negativamente sui margini del settore, alcune variabili interne al funzionamento della città sembrano aggravare la crisi del settore manifatturiero: in particolare, la carenza di tecnici, la pressione fondiaria, l'attrazione di percorsi professionali non necessariamente coincidenti con il nucleo delle attività distrettuali.

La differenziazione dei segmenti produttivi risulta in particolare mortificata dalla tendenza a identificare la natura del distretto con il tessile, sottovalutando le dinamiche dei diversi settori e subsettori, e soprattutto l'evoluzione differenziale e le opportunità rispetto alla domanda esterna.

Questo sembra presentare un forte impatto sulla natura e l'identità del distretto, che stenta a confermare la centralità del ruolo degli innovatori e a rinnovare le forme tradizionali di innovazione 'alla pratese' (via adattamento e modificazione). Da questo punto di vista, il ruolo dell'imprenditore di prima generazione resta al centro del lavoro creativo di fabbrica, e le sperimentazioni di circuiti interni e esterni alla impresa tra tecnici, manager, operatori di servizi stenta a trovare un equilibrio.

Tutto ciò mette in luce in definitiva una domanda sulla natura e forma socio-territoriale alla quale la corrente organizzazione distrettuale pare condurre. Superata la forma comunitaria del distretto, ma ancora lontani da astratti modelli delocalizzati e integrati nel mercato globale, le prospettive che si aprono sono molteplici e a volte rischiose. Non è escluso in principio una disgregazione non controllata del tessuto di imprese, che sembra ragionevolmente meno desiderabile di qualche forma di cooperazione orizzontale e verticale.

In questo contesto, ripreso più avanti, la domanda attraversa le ricerche e i diversi punti di vista e riceve distinti stimoli: riflettere sulle forme di integrazione di cluster e filiera; approfondire la dimensione urbana delle reti di conoscenza e il ruolo della città come incubatore scientifico tecnologico; rivedere il ruolo dei mediatori tecnico-politici e le potenzialità offerte dalle emergenti elite professionali.

Nel loro insieme, queste suggestioni sembrano prospettare un cambiamento radicale del modello di governance locale. Nel distretto tradizionale circuiti di impresa, circuiti politici e governo istituzionale mostravano gradi di integrazione significativi. La situazione attuale sembra scomporre questi circuiti lungo nuovi clivage, che offrono però nuove opportunità alle classi professionali emergenti e ruoli di mediazione tecnico-scientifica ad attori capaci di interagire con mercati lontani.

Dall'altro lato, l'articolazione culturale del mercato del lavoro pone delle sfide specifiche. Si costituiscono nuovi confini e barriere culturali, sia in corrispondenza dei nuovi saperi che delle nuove 'popolazioni'. In particolare, la forte eterogeneità linguistico e culturale della forza lavoro –come pure delle generazioni, dei generi, dei gruppi etnici- può rappresentare in prospettiva un fattore di usura delle relazioni sociali.

Tab. 1 Lettura comparata delle ricerche di settore

	<i>Prospettive economiche del meccano tessile</i>	<i>Rigenerazione urbana</i>	<i>Trasformazioni sociali del distretto</i>	<i>Logistica</i>
Pressioni / Ostacoli e strozzature	la carenza di tecnici frena alcuni processi produttivi e di innovazione	Sviluppo immobiliare alternativo	Attrazione del mondo professionale	Frammentazione delle imprese; crescita del traffico; differenziazione domande
Traiettorie	Percorsi e modelli diversi tra tessile, confezioni, meccano-industriale ecc.	Nuovi intrecci tra manifattura e terziario di servizio	Erosione della cultura della produzione	Logistica come settore di potenziale specializzazione
Circuiti della conoscenza	Differenziazione dei ruoli interni alla imprese; problema di connessione con l'esterno	Iniziative degli operatori locali prevalentemente routinarie	Attrazione dei lavori professionali e formazione di nuove elite	Barriere 'culturali' alla gestione automatica e via informatica di ordini e magazzini
Nuove forme di territorializzazione delle imprese e nuovo distretto	'Verticalizzazione' delle imprese ancora priva di un modello di riferimento	Prende piede l'idea che la città nel suo insieme sia l'incubatore delle innovazioni	Crescente indifferenza localizzativi tipica delle aree 'metropolitane'	Trasporti penalizzati dalla mescolanza tra residenze e fabbriche
Modi e modelli di governance	Assenza di sedi di confronto tra proprietari, promotori e decisori	Assenza di sedi di confronto tra proprietari, promotori e decisori	Usura dei modelli culturali in presenza di un aumento delle differenze e dei 'confini'	Integrazione auspicata con porti, reti, operatori del 'sistema Toscana'

4. Problemi aperti: lo sfondo dei problemi

Tra i problemi di sfondo, presenti sullo sfondo delle ricerche Picture come pure del dibattito su Prato, conviene ricordare la congiuntura particolare che segna questa riflessione sul futuro della città.

Non solo a Prato, la questione urbana è investita da almeno due questioni rilevanti: il sostegno alla competitività urbana; e la questione della 'abitabilità'. Mentre la competitività è una nozione radicata nel dibattito, la nozione di abitabilità necessita di un'introduzione: in senso stretto significa una qualità dell'ambiente urbano prodotta da un mix di varietà (sociale e non solo) e sicurezza: in senso più ampio, dalla 'polifonia' delle esperienze urbane sostenute appunto dalla ricchezza dell'ambiente (fisico) di vita urbano. Tutte e due i temi sono presenti, in modo problematico, nelle diverse ricerche, e hanno un diretto impatto sul modello di 'urbanità', sul modo di essere città e cittadini proposto da Prato.

Per quanto riguarda la prima questione, la Commissione Europea spera –come noto- che la competitività delle città sostenga la crescita di tutta l'Unione. Dai riferimenti europei, si possono individuare all'interno di questa famiglie alcune sottofamiglie di obiettivi più specifici: la *connettività* (infrastrutture e reti sia materiali che immateriali); la *capacità umana*; la qualificazione della *forza lavoro*; *l'innovazione*; la *qualità della vita* o –come detto appunto- *l'abitabilità* di un territorio; e, infine, la *capacità strategica* di mobilitare e implementare strategie di sviluppo a lungo termine. Temi questo che le ricerche su Prato toccano in più di un punto.

Al di là dei diversi suggerimenti e delle specifiche necessità (infrastrutture, rinnovo urbano, progetti urbani prioritari, ecc.) è chiaro che il paniere delle iniziative rilevanti per la città comprende una varietà di questioni legate alla situazione, e in parte dipendenti da fabbisogni pregressi, ritardi, caratteri specifici ecc. Peraltro, neanche le teorie economiche sono in grado –comprensibilmente- di porre un ordine di priorità tra i diversi componenti della formula 'competitività': e, casomai, indicano delle preferenze condizionate, da comporre in una prospettiva temporale. Da questo punto di vista, sarebbe scorretto contrapporre investimenti e opere *hard* (per esempio, direttamente funzionali al rafforzamento della accessibilità); a iniziative *soft* dirette alla qualità e abitabilità. Ma va anche detto che queste seconde rientrano nella responsabilità diretta delle città, e dovrebbero perciò costituire materia prima di intervento.

Da questo punto di vista, una considerazione utile potrebbe essere provare a rovesciare lo sguardo. Prato ha già realizzato investimenti esemplari (l'acquedotto industriale, il museo Pecci, la ferrovia metropolitana ecc.) che hanno contribuito alla efficienza e competitività complessiva del sistema produttivo e della città. Una riflessione utile potrebbe insistere su quante altre iniziative siano realizzabili sull'ambiente urbano per la riduzione dei consumi energetici e dell'inquinamento, l'adeguamento dei trasporti pubblici; sulla qualità sociale (l'integrazione degli immigrati, i diritti civili, la mobilità residenziale ecc.); sulla attivazione di processi strategici locali. Tutti fattori di competitività territoriale che dipendono largamente dalla azione della città.

Per quanto riguarda la seconda questione, è forse opportuno distinguere alcune tendenze generali dalle situazioni locali. Aspetti della transizione demografica e della evoluzione del sistema abitativo nazionale agiscono in modo diretto su Prato, e costituiscono probabilmente una delle priorità nel prossimo futuro. Invecchiamento della popolazione, concentrazione dell'immigrazione, dispersione residenziale sono probabilmente le tre tendenze più rilevanti. Prato cresce dal punto di vista

demografico in linea con l'andamento europeo, ma è un'eccezione nel panorama italiano. L'evoluzione demografica e l'invecchiamento della popolazione avranno comunque un peso rilevante, e incideranno sulla qualità sociale della città fino al punto di limitare, gradualmente, le possibilità di crescita dell'occupazione, sia pur sollecitando la partecipazione di donne e più anziani. Anche la quota degli immigrati, che già ora è superiore a Prato al doppio della media nazionale, è destinata a raddoppiare in Italia nel prossimo decennio secondo le stime degli istituti specializzati. Prato offre la possibilità di progettare una situazione esemplare e anticipatrice per l'Italia, ma non infrequente in altre città europee, contemperando i due aspetti della concentrazione, che crea un evidente problema di accoglienza; e dell'apporto positivo all'offerta di lavoro. Questo sarà il terreno di prova di una nuova riflessione sulla *mixité*, non più limitata all'esperienza del 'macrolotto zero'. A questo punto conviene forse declinare la *mixité* al plurale, per le diverse combinazioni che si vengono a creare -nel tessuto metropolitano- tra ambienti e popolazioni diverse.

5. Combinazioni e scenari: quali politiche

Un certo numero di questioni affrontate dalla ricerca sembra dunque pertinente sullo sfondo delineato dalle due questioni intrecciate della *competitività* e della *abitabilità*. Più in dettaglio, le questioni offrono anche delle indicazioni sulle reciproche connessioni, che consentono di procedere oltre lo sfondo generale e cominciare a riflettere sugli elementi combinatori suscettibili di generare una domanda di politiche (in questa fase, sono state volutamente trascurate, per ragioni di libertà esplorativa, il confronto con le politiche e decisioni in corso, incluso il recente piano strategico).

Si tratta soprattutto delle seguenti opzioni, tutti suggerimenti per una agenda operativa:

- funzionamento del mercato del lavoro, e del rapporto tra le imprese e l'offerta di lavoro nel milieu locale;
- i grandi progetti già avviati (declassata, esposizione, Polo tecnologico...);
- le forme del sapere distrettuale, distretto del sapere;
- il rapporto tra immigrati e cultura, cultura degli immigrati;
- l'accessibilità all'interporto;
- la logistica urbana di approvvigionamento ed l'eventuale integrazione con la logistica intradistrettuale;
- lo sviluppo della rete a banda larga e dei servizi operabili su questa, per imprese e cittadini.

Le ricerche indicano anche alcune delle combinazioni probabili, che la tabella che segue cerca tentativamente di sintetizzare. La tabella riassume alcuni dei suggerimenti offerti dalle singole ricerche. Lo sforzo compiuto, più che ripetere o - peggio- riformulare ragionamenti che meritano letture autonome, consiste nell'evidenziare i nessi tra i quattro grandi dilemmi elencati in colonna; e i processi possibili indicati in riga.

Laddove le priorità elencate in colonna mostrassero delle coerenze e interazioni, si potrebbe cominciare a disegnare elementi di una politica di un certo rilievo strategico.

In sintesi, la ricerca mette in luce, tra i molti problemi di sistema dell'area pratese, alcune questioni cruciali che paiono attraversarli tutti:

- l'inadeguatezza del sistema delle conoscenze che ha retto la costruzione e il consolidamento del modello pratese di fronte alle nuove sfide posta dalla internazionalizzazione;
- la presenza di confini e steccati che impediscono la circolazione di idee e conoscenze adeguate alla nuova condizione e ostacolano la formazione di nuove élite culturali, ceti imprenditoriali e dirigenza politica in grado di gestire il cambiamento;
- la sfasatura o, al limite, l'incongruenza tra organizzazione urbana e modello di sviluppo, che si riflette nella storia recente della città, della stratificazione dei modi d'uso, ma soprattutto nella irrisolta organizzazione delle aree produttive da una parte, della mixité degli usi dall'altra (come per esempio nel macrolotto zero);
- infine, l'ultimo elemento è la condizione di concorrenza istituzionale tra livelli amministrativi, come pure tra dipartimenti appartenenti alla medesima istituzione, che conduce spesso alla promozione di politiche nel migliore dei casi disgiunte, quando non contrastanti.

Nella tabella 2 questi quattro problemi generali sono stati messi a confronto con alcune delle 'guide' al cambiamento. Il risultato è solo un tentativo di organizzare una mappa delle possibili azioni strategiche. Questo è il compito di un'azione illuminata di governo, che non può essere qui simulata. Ma la tabella consente di organizzare qualche connessione rilevante che potrebbe, in prospettiva, portare alla selezione di priorità ed a esemplificare delle combinazioni progettuali.

Ad esempio, guardando alla tabella, le frecce indicano alcune possibili opportunità. In senso anti orario, partendo da sinistra, la prima esemplificazione riguarda la possibilità che le tecnologie di comunicazione possano essere messe al servizio sia della costruzione di nuovi modi di organizzazione urbana, che della comunicazione tra imprenditori e tecnici: è il caso della banda larga, della logistica, ma anche della riprogettazione delle aree industriali su standard tecnologici compatibili con le nuove sfide.

Un'altra connessione fertile è rappresentata dalla possibilità che le istituzioni di Prato, collaborando alla realizzazione dei grandi progetti di cui la città ha bisogno, impostino su questi i caposaldi della rete dei nuovi servizi tecnologici.

Infine, il ripensamento della mixité che si veniva creando non solo nel macro lotto zero, ma in tutte le città che sono andate in qualche modo oltre il modello industriale, offre un altro esempio di un terreno dove una riflessione creativa può porre utili domande sulla forma della città coerente con la proiezione del distretto nelle nuovi modelli di organizzazione produttiva.

Tab. 2 Problemi e processi di cambiamento

	<i>dissonanza "cognitiva" tra capacità consolidate e sfide</i>	<i>Barriere tra saperi, circuiti e culture</i>	<i>Incongruenza tra organizzazione urbana e modello di sviluppo</i>	<i>Politiche disgiunte e concorrenti tra istituzioni e attori ai diversi livelli</i>
Potenzialità nella formazione di cluster o filiere in settori tradizionali o nuovi	Rafforzare le competenze interne alle imprese	(Ri)progettare le interfacce tra professionalità, saperi, circuiti politici, eliminare gli ostacoli	Adattare il modello della mixité alla città contemporanea	Migliorare ed estendere la governance orizzontale delle istituzioni pubbliche
Formazione, ricerca, internazionalizzazioni	Comunicazione tra ricercatori, imprenditori e tecnici	Progettazione di linee di trasporto Innovative	Criticità della declassata a gestire quote di traffico a servizio del sistema toscana	
Integrazione tra sistemi funzionali	Far dialogare interporto, porto Livorno, gestori ferroviarie	Incorporare le potenzialità delle nuove tecnologie nei cambiamenti urbani	Rendere coerenti i cambiamenti dentro una visione strategica della rigenerazione urbana	
Grandi progetti urbani in corso e in previsione				
Trasformazioni e nuove tecnologie della vita quotidiana (banda larga ecc.)				